

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА**  
**Экономический**  
**факультет**  
**Кафедра менеджмента**



**Тема лекции**

**Теории  
процесса мотивации**

# **Тема: Теории процесса мотивации**

## **План лекции**

**1. Теория ожиданий**

**2. Теория равенства**

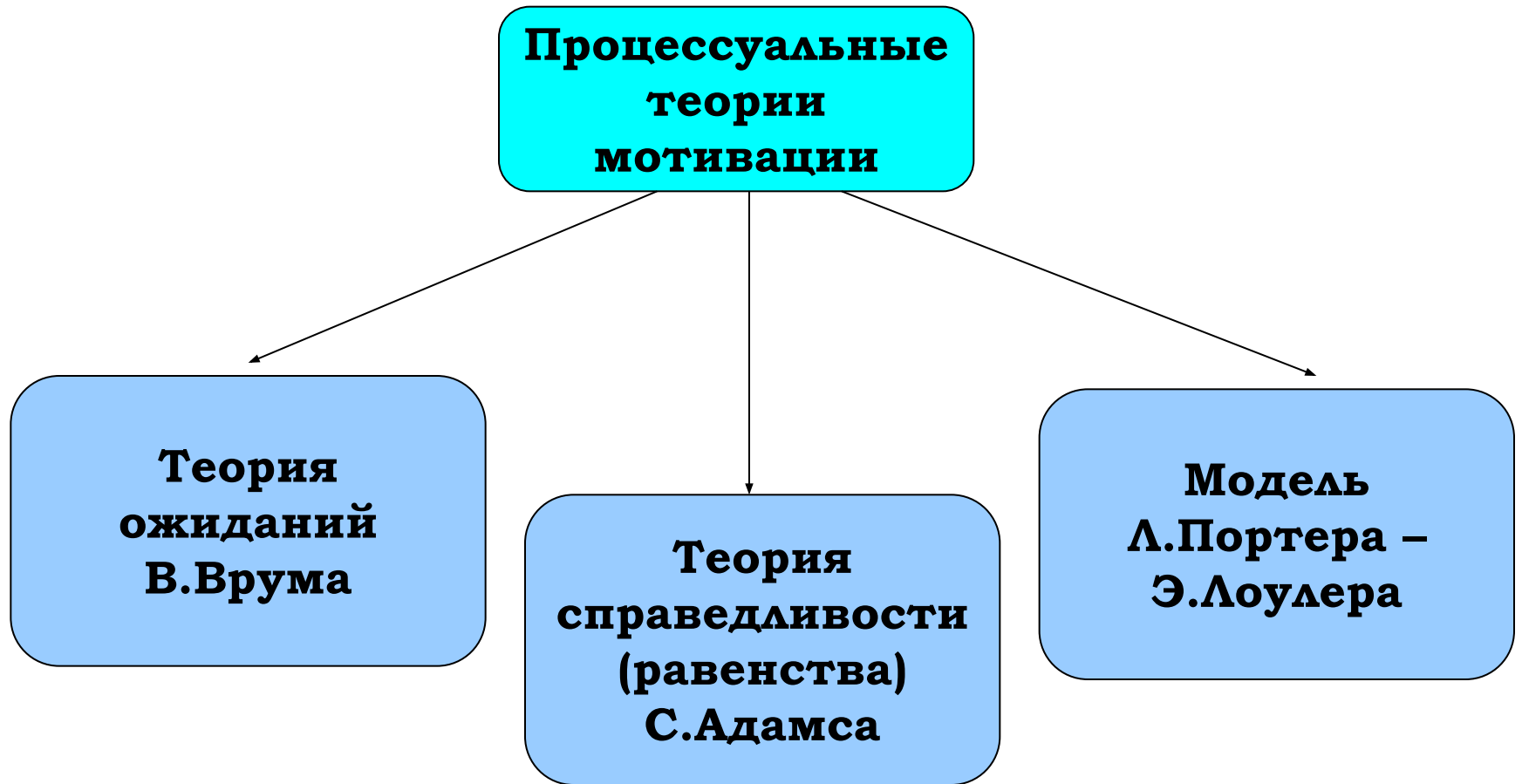
**3. Модель Портера - Лоулера**

# **Тема: Теории процесса мотивации**

## **Литература**

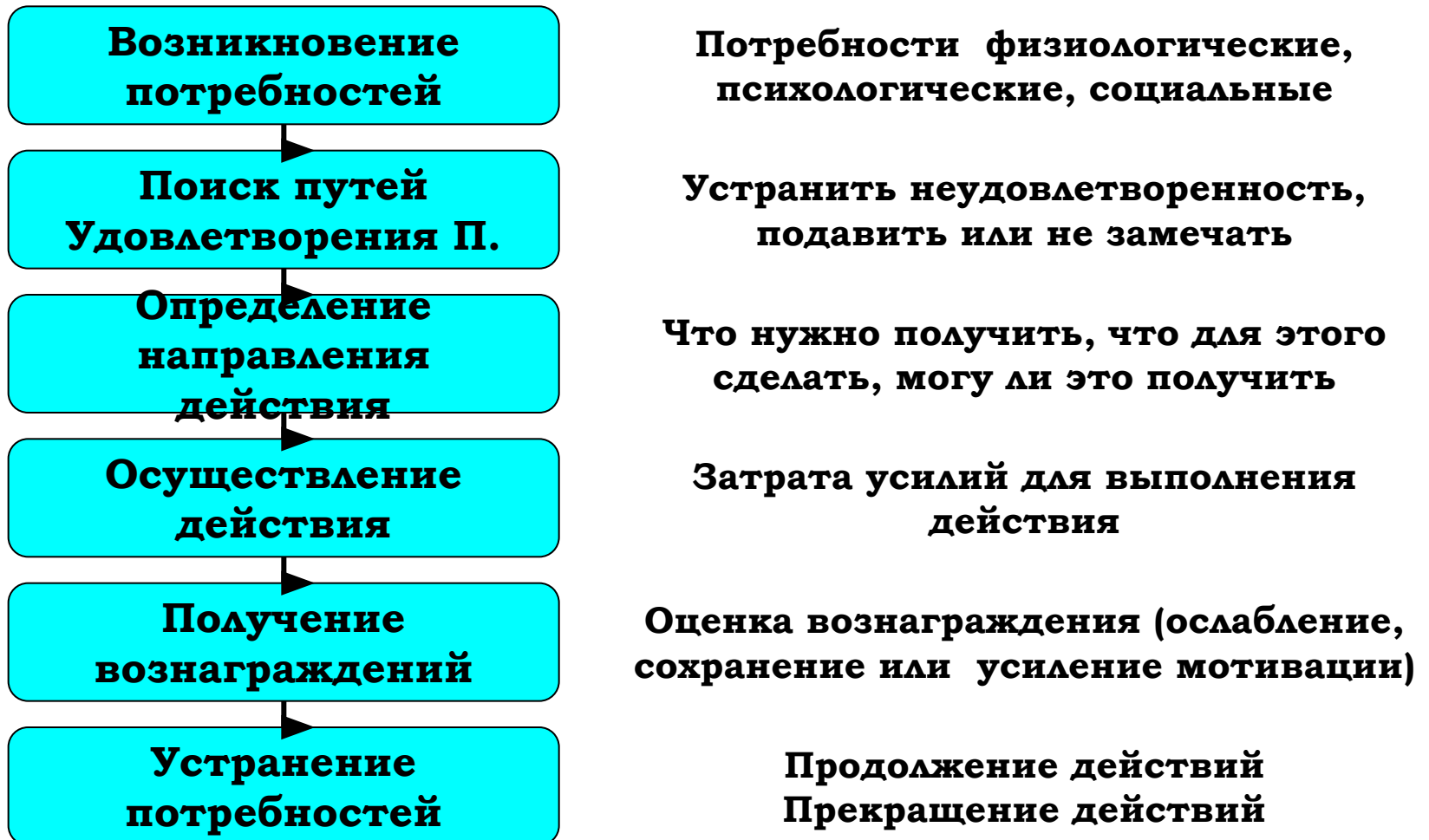
- 1. Виханский О.С. Наумов А.И.  
Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.:  
Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.  
Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.:  
Дело, 1999.-800с.**

# Тема: Теории процесса мотивации



# Тема: Теории процесса мотивации

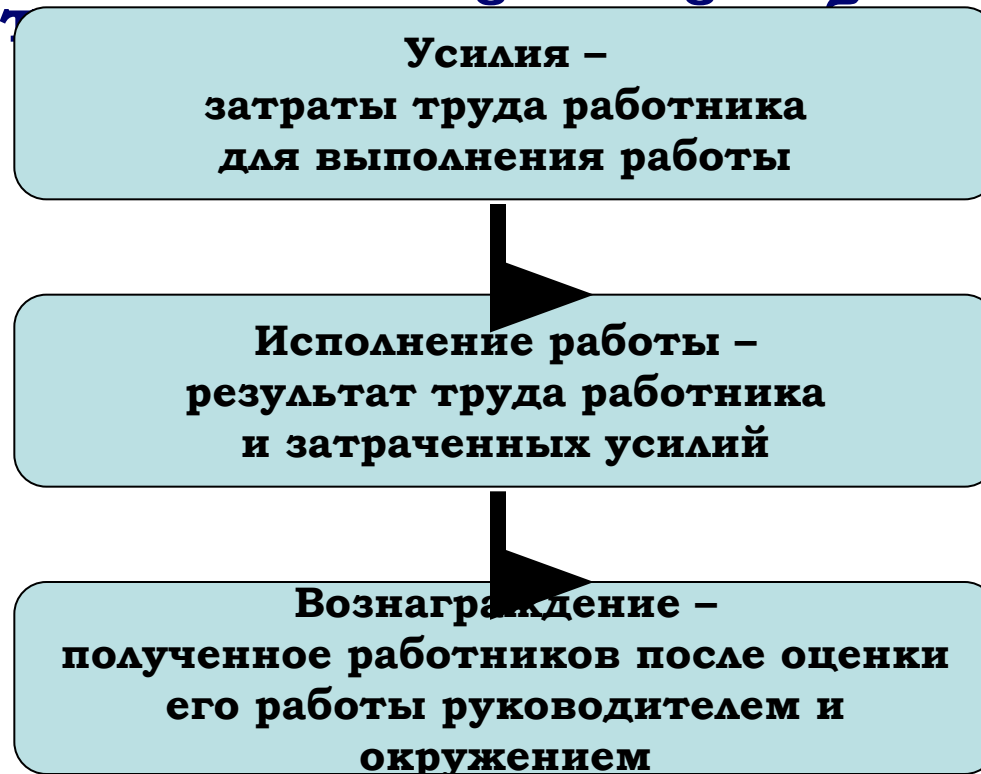
## Процесс мотивации:



# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума (60-е годы)

Процесс мотивации работника:



# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума Основные категории теории:

**РЕЗУЛЬТАТ**

**Усилия**



**Исполнение работы**



**Вознаграждение**

**P1 - Результат первого уровня**

–  
качество и количество  
продукции, затраченное  
время и др.

**P2 - Результат второго уровня**

–  
повышение или понижение  
оплаты, продвижение по  
службе, реакция коллег и др.



# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума

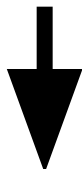
### Основные категории теории:

Валентность – отражает привлекательность для человека получения результата. Может быть положительной (баллы отражают степень желательности), нулевой (безразличие) или отрицательной.

**Усилия**



**Исполнение работы**



**Вознаграждение**

**ВАЛЕНТНОСТЬ**

**V1 - Валентность результата первого уровня**

**V2 - Валентность результата второго уровня**

# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума

### Основные категории теории:

Ожидание – представление человека о том, насколько его действия приведут к получению результата (оценка человеком вероятности получения результата).  
Изменяется от 0 до 1.

**Усилия**

**O1 – Оценка человеком возможности справиться с работой, получить результат**

**Исполнение работы**

**O2 – Оценка человеком возможности получить вознаграждение за работу**

**Вознаграждение**

**ОЖИДАНИЕ**

# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума

$$M = O1 \times V1$$

V1 - Валентность  
исполнения работы

$$V1 = O2 \times V2$$

V2 - Валентность  
вознаграждения

Усилия



O1 - Ожидание  
исполнения работы

Исполнение работы



O2 - Оценка  
возможности  
вознаграждения

Вознаграждение

$$\text{Сила мотивации } M = O1 \times O2 \times V2$$

# 1 Теория ожидания

## Теория ожиданий Виктора Врума

### Использование в управлении – три ключевые точки внимания:

**Мотивация ослабевает, если человек не чувствует прямой связи между затрачиваемыми усилиями и результатом работы. Причины: неправильная самооценка работника, плохая подготовка и обучение работника, плохие условия работы.**

**Необходимо устанавливать твердое соотношение между результатами работы и вознаграждением работника. Степень ожидания второго уровня должна быть достаточно высокой.**

**Результаты второго уровня (вознаграждения) должны быть ценны для работника. Для этого руководство должно сопоставить предлагаемые вознаграждения с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.**

## 2 Теория справедливости

### Теория справедливости Дж.С.Адамса (60-е годы) (исследования в компании «Дженерал Электрик»)

#### Основные категории теории:

**Индивид**

**В.Раб. = Воспринятое  
вознаграждение  
индивида**

Субъективная величина –  
в сумму «вознаграждений»  
могут  
входить такие, о которых  
организация не подозревает

**З.Раб. = Воспринятые  
затраты индивида**

Субъективная величина –  
восприятие человеком того,  
что он внес и затратил для  
получения результата (люди  
склонны включать даже стаж,  
образование, прошлые заслуги)

**Норма = В.Раб. / З.  
Раб.**

**Сравниваемые лица**

**В.Сл. = Воспринятое  
вознаграждение  
сравниваемых лиц**

Субъективная величина –  
базируется на отрывочных  
данных, иногда просто на  
слухах

**З.Сл. = Воспринятые  
затраты сравнив-х  
лиц**

Субъективная величина –  
представление человека о  
вкладе  
и затратах других людей  
(тенденция к преуменьшению)

**Норма = В.Сл. / З.Сл.**

## 2 Теория справедливости

### Теория справедливости Дж.С.Адамса

**Оценка человеком справедливости  
вознаграждения:**

#### **Состояние справедливости:**

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Раб.}}{\text{З.Раб.}}$$

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Сл.}}{\text{З.Сл.}}$$

#### **Состояние несправедливости:**

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Раб.}}{\text{З.Раб.}}$$

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Сл.}}{\text{З.Сл.}}$$

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Раб.}}{\text{З.Раб.}}$$

$$\text{Норма} = \frac{\text{В.Сл.}}{\text{З.Сл.}}$$

## 2 Теория справедливости

### Теория справедливости Дж.С.Адамса

### Шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- Человек решает сократить затраты.  
Расхожая фраза: «За такие деньги я не намерен выкладываться»
- Человек предпринимает попытку увеличить вознаграждение: открыто потребовать увеличить вознаграждение или попытается скрытым способом компенсировать недоплату (вплоть до криминальной реакции)
- Человек проводит переоценку своих возможностей (неверно думал о своих способностях). Понижается уровень уверенности в себе.  
Снижается старательность.
- Попытка человека повлиять на организацию и сравниваемых лиц – заставить их увеличить затраты или добиться уменьшения их вознаграждения.
- Человек изменяет объект сравнения. Объясняет для себя тем, что неправильно выбрал людей для сравнения, они находятся в особом положении (личные связи и другое).
- Человек пытается перейти в другие подразделения или даже увольняется из организации.

## 2 Теория справедливости

### Теория справедливости Дж.С.Адамса

#### Рекомендации для менеджеров:

→ Восприятие людей субъективно. Поэтому очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Система оплаты должна быть ясной, с четкими критериями определения величины оплаты труда (зарплата «в конвертах» порождает домыслы и слухи).

→ Люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата играет важную, но не единственную и не обязательно определяющую роль.

→ Менеджер должен не только стремиться быть справедливым, но и хорошо знать, считают ли работники вознаграждение равным и справедливым. Для этого регулярно выяснять оценку работниками справедливости вознаграждения.



### 3 Модель Портера - Лоулера

## Модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

(70-е годы)

Теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости



## 3 Модель Портера - Лоулера

### Модель Лаймана Портера – Эдварда Лоулера

#### **Использование в практике:**

→ **Результативный труд ведет к удовлетворению (противоположно тому, что думает об этом большинство менеджеров)**

→ **Мотивация – сложный элемент в цепи причинно-следственных связей.**

→ **Теория дала возможность объединить многие факторы в рамках единой системы.**