

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

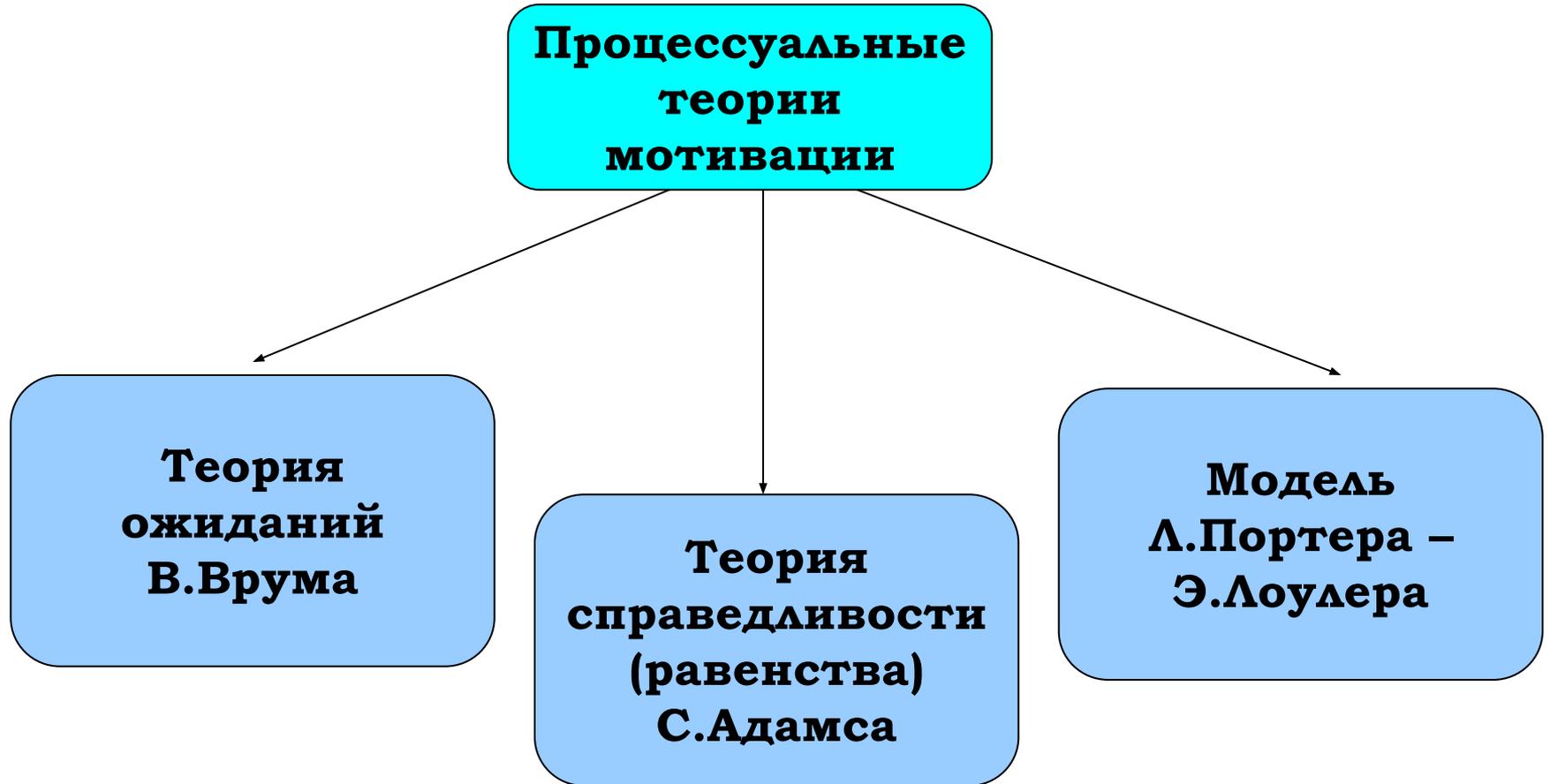
3. Модель Портера - Лоулера

Тема: Теории процесса мотивации

Литература

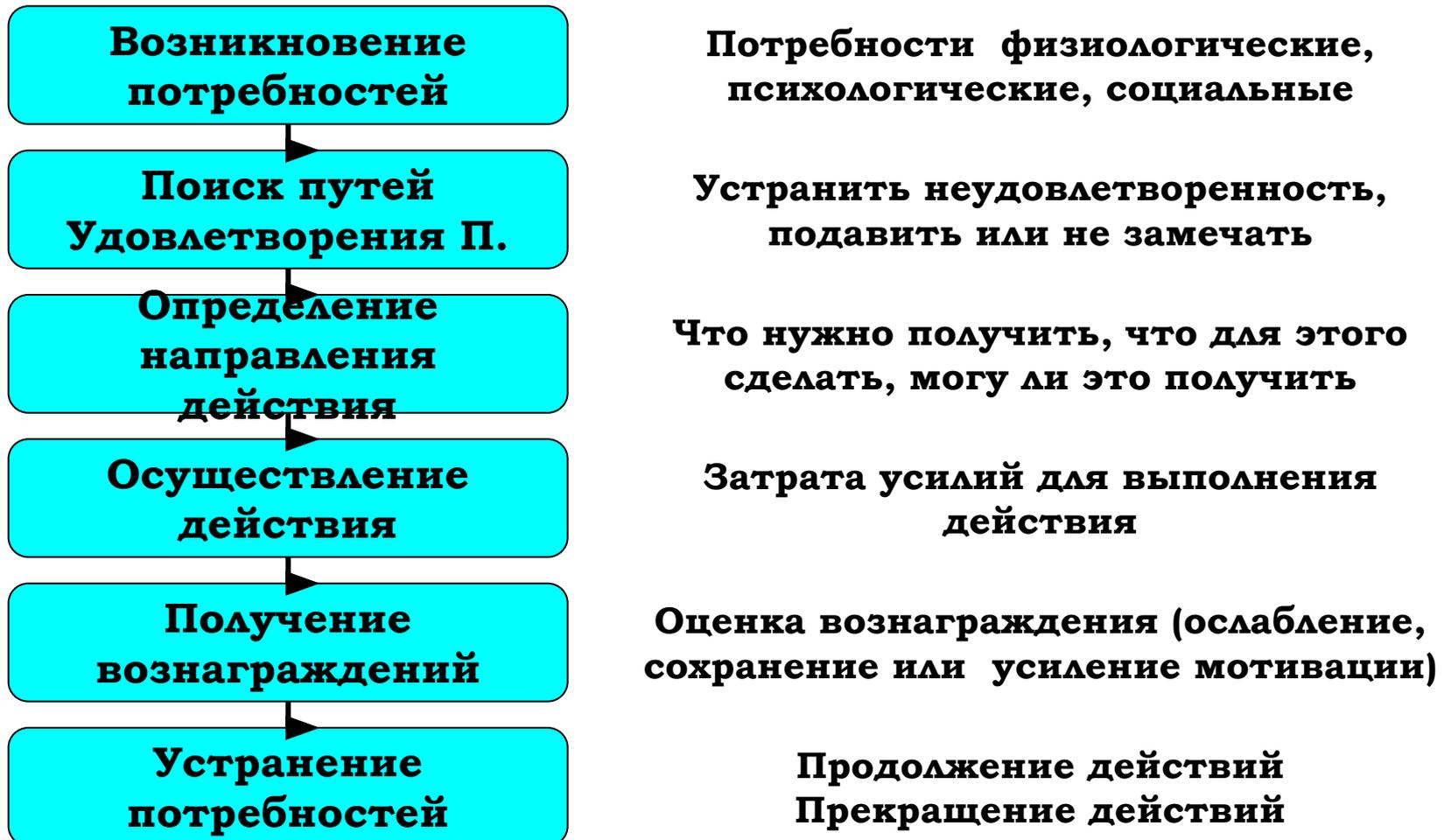
- 1. Виханский О.С. Наумов А.И.
Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.:
Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.
Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.:
Дело, 1999.-800с.**

Тема: Теории процесса мотивации



Тема: Теории процесса мотивации

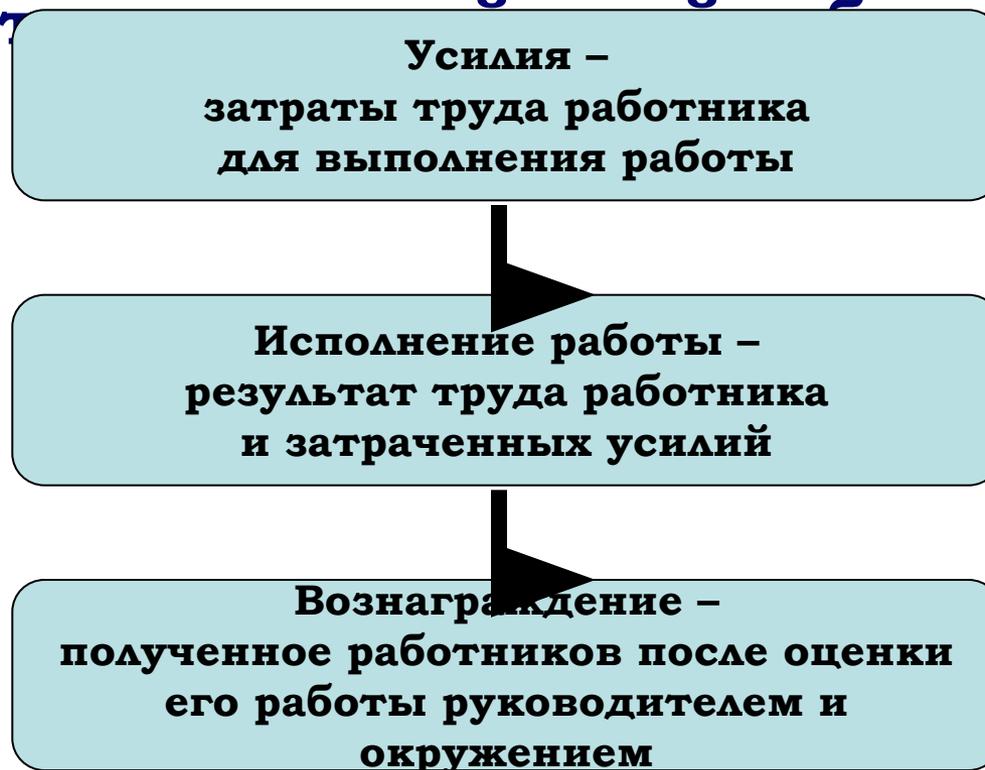
Процесс мотивации:



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

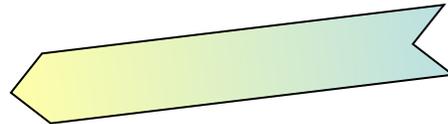
1 Теория ожидания

Теория ожиданий Виктора Врума

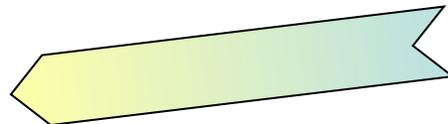
Основные категории теории:

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

Усилия



Исполнение работы



Вознаграждение

ОЖИДАНИЕ

O1 – Оценка человеком возможности справиться с работой, получить результат

O2 – Оценка человеком возможности получить вознаграждение за работу

1 Теория ожидания

Теория ожиданий Виктора Врума

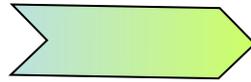
$$M = O1 \times V1$$

V1 - Валентность
исполнения работы

$$V1 = O2 \times V2$$

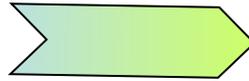
V2 - Валентность
вознаграждения

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.**