

## Лекция 3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА

### 3.1. Теория ожиданий В. Врума

*Теория ожиданий В. Врума* – процессуальная теория мотивации, сущность которой заключается в том, что работник достигает поставленных целей только в том случае, когда есть активная потребность и он уверен в том, что прикладываемые усилия позволят ее удовлетворить.

Так, согласно автору, теория ожиданий основана на выделении трех типов связей:

- затраты – результат;
- результат – вознаграждение;
- удовлетворение – вознаграждение (валентность) (рис. 10).

Рассмотрим вышеизложенные связи более подробно.

*Затраты – результат.* Согласно данному типу взаимосвязи работник ожидает, что результаты его трудовой деятельности соответствуют приложенным усилиям в процессе труда. В случаях нарушения связи мотивация работников значительно снижается.

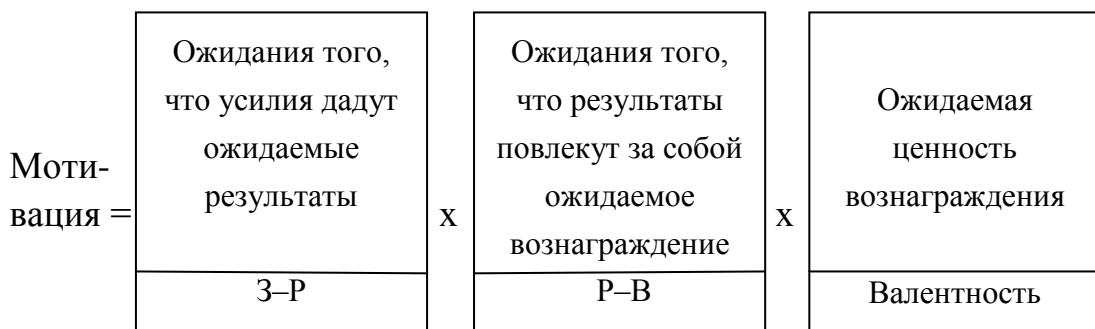


Рис. 10. Формула теории ожидания В. Врума

К основным причинам нарушения связи затраты – результат относятся:

- низкая квалификация работников;
- отсутствие полномочий на полноценное выполнение трудовой деятельности;
- низкая самооценка сотрудника и т. д.

В формуле трудовой мотивации такая связь представлена плановыми затратами труда, которые работнику заранее доводит его руководитель.

*Результат – вознаграждение.* Согласно такому типу взаимосвязи работник ожидает определенного вознаграждения за полученный результат. Стоит отметить, такая взаимосвязь должна быть максимально очевидна, в противном случае мотивация подчиненных снижается. В формуле трудовой

мотивации взаимосвязь представлена значимым для самого работника итогом деятельности (уважение, материальное вознаграждение, признание и т. д.).

*Удовлетворение – вознаграждение (валентность).* Согласно теории В. Врума, – это последний и наиболее важный тип взаимосвязи. Конечной целью трудовой деятельности любого работника является полное или частичное удовлетворение актуализированных потребностей. Такая связь отражает степень соответствия вознаграждения потребностям работника. Стоит отметить, что ценность вознаграждения и степень удовлетворения потребностей носят субъективный характер. В формуле трудовой мотивации такая связь удовлетворение-вознаграждение представлена желанием человека удовлетворить ту или иную потребность.

Процессуальная теория ожидания устанавливает, что ***поведение сотрудников организации определяется поведением:***

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;

- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

- сотрудника и руководителя, которые допускают, что при определенном улучшении качества работы работнику будет выдано определенное вознаграждение;

- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

*С позиции управления,* выбор среди разнообразных вариантов модели трудового поведения в каждой конкретной ситуации определяется уровнем мотивации для каждого из таких вариантов. Стоит также подчеркнуть, что чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами, вознаграждением и удовлетворением, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

*К достоинствам модели* можно отнести то, что автор выявил и подтвердил основной закон мотивации, согласно которому вознаграждение должно увеличиваться пропорционально затраченным усилиям работника. К сожалению, на практике такой закон не всегда функционирует. Так, к примеру: два официанта работают полную смену. Один официант обслужил 10 столиков, второй – 20. По окончании смены вознаграждение работников будет одинаковым, что недопустимо, согласно теории В. Врума.

*К недостатку теории* можно отнести тот факт, что В. Врум не учитывает взаимовлияния и взаимокompенсацию результатов, полученных от различных видов трудовой деятельности или имеющих различную природу.

### 3.2. Теория справедливости С. Адамса

Теория справедливости С. Адамса – это процессуальная теория мотивации, согласно которой работники в процессе трудовой деятельности проводят оценку затраченных усилий и получаемого вознаграждения и сопоставляют данные значения с аналогичными показателями применительно к другим сотрудникам организации (рис. 11).

Теория справедливости предполагает наличие баланса между «входом» и «выходом». При этом под «входом» автор понимает то, что сотрудник отдает организации, а под «выходом» – то, что он получает взамен.

В качестве «входа» выступают:

- временные ресурсы;
- знания;
- профессиональный опыт;
- хорошее отношение к руководителю;
- трудолюбие;
- гибкость;
- целеустремленность;
- терпимость;
- энтузиазм;
- доверие к руководству компании и многое другое.

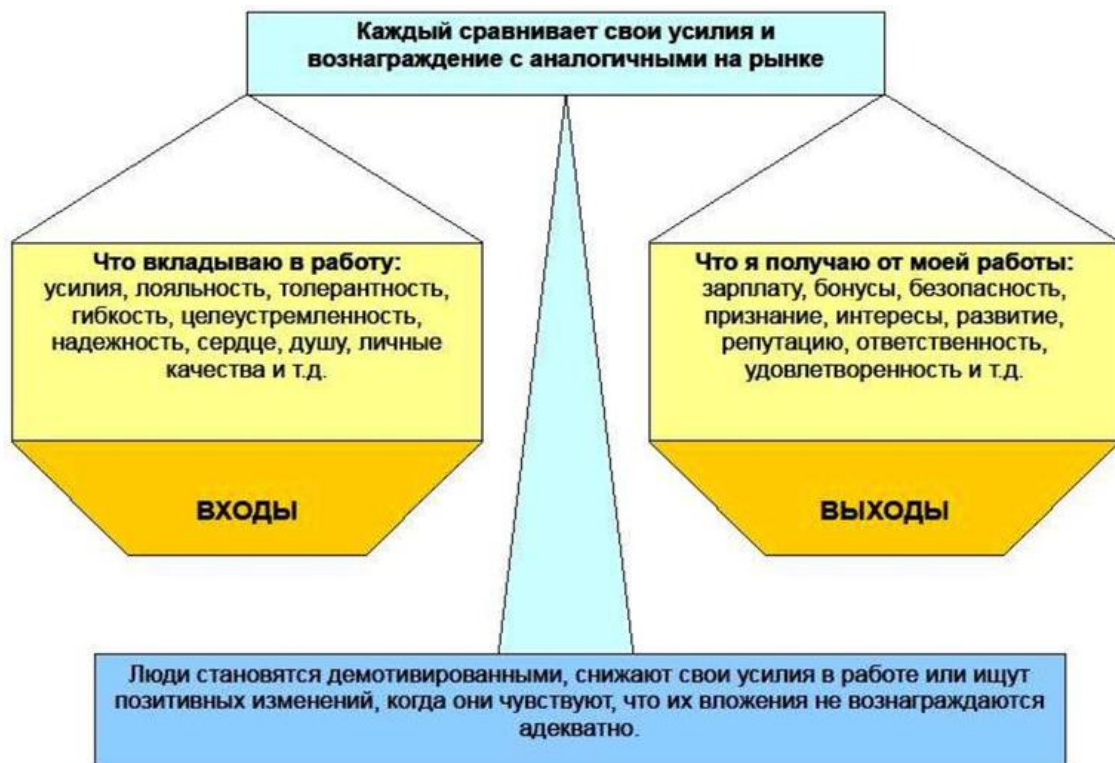


Рис. 11. Теория справедливости С. Адамса

Примерами «выхода» могут служить:

- безопасность на рабочем месте;
- своевременная заработная плата, бонусы, премии;
- признание;
- доверие со стороны руководства;
- развитие и саморазвитие;
- ощущение собственной значимости;
- удовлетворение;
- похвала;
- благодарность и иные стимулы.

В случае наращения баланса между «входом» и «выходом» работник оценивает соотношение затрат и вознаграждения как несправедливое. Последствиями такой оценки является проявление негативных поведенческих и психологических реакций и значительное снижение мотивации к выполнению трудовой деятельности. Последствия несправедливых действий согласно теории С. Адамса представлены в табл. 8. Важно отметить, что понятие справедливости является субъективным.

Таблица 8. **Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия**

Вид несправедливости	Тип реакции			
	Поведенческая (действия)		Психологическая (оценка ситуации)	
	Внутренняя	Внешняя	Внутренняя	Внешняя
Завышенное вознаграждение	Повышение рабочих показателей или качества работы	Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников	Убедить себя, что результат достоин вклада (обесценивает поощрение)	Изменение объекта сравнения (с чем сравнивается?)
Недостаточное вознаграждение	Снижение рабочих показателей или качества работы	Торг за дополнительное поощрение, поиск другого места работы.	Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой (завышает ценность поощрения)	Изменение эталонов для сравнения (кто сравнивается?)

С позиции управления, согласно теории справедливости С. Адамса, основной задачей руководства является разработка адекватных критериев для оценки затраченных усилий работника и формирование на базе таких критериев справедливой системы стимулирования.

Преимуществом теории С. Адамса является наличие обратной связи, при которой полученный результат и соответствующее ему вознаграждение с позиции справедливости оказывают влияние на результаты будущей трудовой деятельности.

К недостаткам теории можно отнести недостаточное внимание к факторам мотивации, оказывающим влияние на мотивационный процесс и трудовую деятельность в целом (рассматривается только внутренний фактор – чувство справедливости).

### 3.3. Теория Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера – это содержательная теория, включающая в себя элементы двух других теорий – теории справедливости и теории ожиданий. Сущность данной теории выражается через взаимосвязь пяти составляющих процесса мотивации:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения (рис. 12).

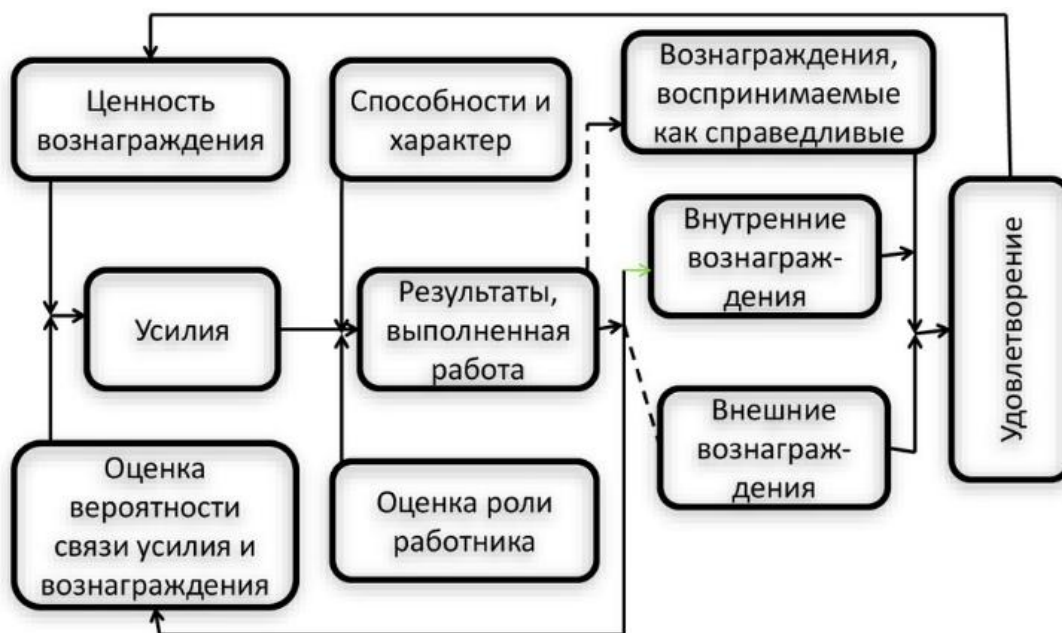


Рис. 12. Схема модели мотивации Портера-Лоулера

Так, согласно авторам, степень прилагаемых работником усилий прямо пропорциональна ценности ожидаемого вознаграждения и уверенности в получении вознаграждения. Необходимо подчеркнуть, что в качестве вознаграждения могут выступать как внутреннее вознаграждение (чувство удовлетворенности), так и внешнее (оплата труда).

Достижимые результаты от процесса трудовой деятельности при этом находятся в зависимости от трёх других переменных:

- затраченных человеком усилий;
- способностей и характера работника;
- оценки в процессе трудовой деятельности своей роли.

Стоит отметить, что, согласно теории Портера-Лоулера, человек имеет собственную оценку полученного им внутреннего и внешнего вознаграждения за результаты трудовой деятельности. Соответствующий ожиданиям и справедливый уровень вознаграждения определяет отношение человека к трудовой деятельности.

*С позиции управления схема модели мотивации Портера-Лоулера вызывает интерес, так как авторы утверждают, что в эффективной системе мотивации высокие результаты трудовой деятельности работников являются причиной удовлетворения работника, а не следствием. То есть, для достижения таких результатов удовлетворение должно возникать не перед началом работы, а по ее окончании. Важно также подчеркнуть, что в рамках данной процессуальной теории следует постоянно контролировать работу персонала, так как в случаях, когда работник ощущает, что за повышением трудовой активности не последует вознаграждение, он теряет мотивацию к выполнению трудовой деятельности на должном уровне.*

*К преимуществам теории можно отнести:*

- рассмотрение внутреннего вознаграждения как элемента стимулирования;
- акцентирование внимания на роль вознаграждения;
- оценку его индивидом с позиции справедливости.

*Основным недостатком теории Портера-Лоулера является то, что она сосредоточена на проблемах ожиданий и справедливости вознаграждений в отношениях с работниками, однако не уделяет должного внимания целевым установкам подчиненных. Также вызывает сомнение утверждение авторов о том, что удовлетворение работника является следствием результата трудовой деятельности, так как в ряде случаев процесс трудовой деятельности способен вызывать чувства удовлетворения еще до получения его результатов.*

### 3.4. Целевая теория мотивации Э. Локка

Целевая теория мотивации Э. Локка (теория целеполагания) – это процессуальная теория мотивации, отражающая взаимосвязь между постановкой цели и мотивацией работников. Так, сущность теории заключается в том, что намерение сотрудника предприятия работать для достижения поставленной цели само по себе выступает сильнейшей мотивацией. В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом (рис. 13).

Сотрудник с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в его окружении.

На основе этого работник определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет конкретную работу, достигает запланированного им результата и получает от этого удовлетворение.

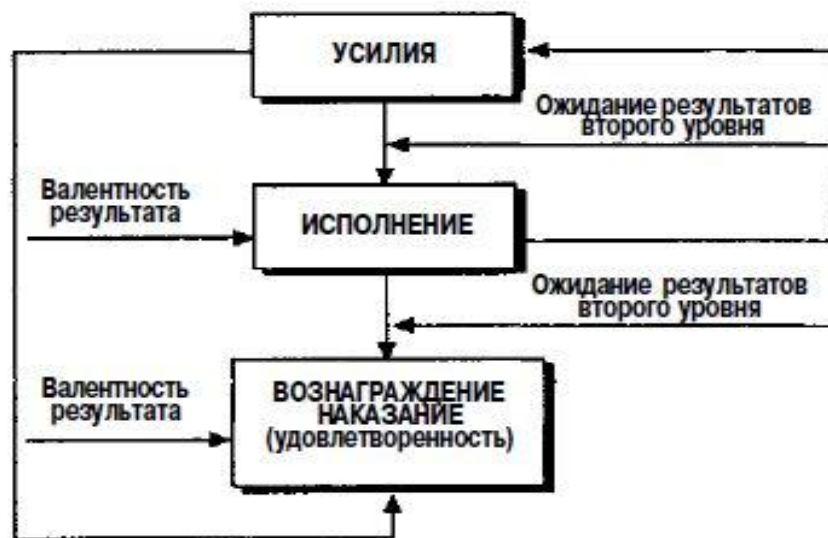


Рис. 13. Базисная модель, описывающая процесс постановки целей

На рис. 14 отражена теория мотивации Э. Локка, представленная в виде графика, отражающего зависимость между мотивацией и уровнем трудности достижения цели при разной степени ее осознанности.

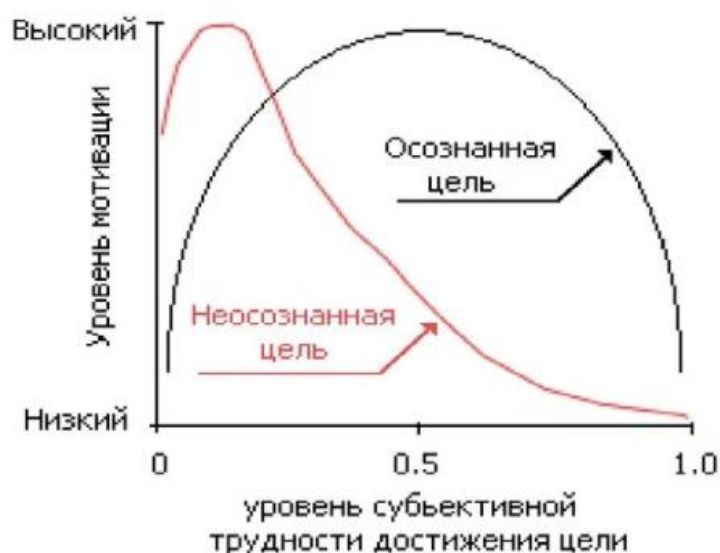


Рис. 14. Целевая теория мотивации Э. Локка

Важно подчеркнуть, что для обеспечения высокой мотивации работников к выполнению трудовой деятельности на базе рациональной постановки цели, согласно Э. Локка необходимо выполнять пять основных принципов целеполагания:

- 1) цель должна быть конкретной;
- 2) уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний – высокий»;
- 3) сотрудник должен сам участвовать в постановке цели;
- 4) сотрудник должен принять цель, то есть согласиться на попытку достичь ее;
- 5) сотрудник должен получать информацию о продвижении к цели.

С позиции управления, исходя из вышеизложенных принципов, руководители для достижения высокого уровня мотивации должны совместно с работниками четко сформулировать цели деятельности. Такие цели должны быть достижимы, но не легки, чтобы восприниматься работником в качестве «вызова», и иметь определенный мотивационный эффект. При этом, работники постоянно должны получать информацию о результатах деятельности, чтобы осознавать процесс достижения цели и самостоятельно корректировать задачи решение которых способствует ускорению такого процесса.

Основным преимуществом теории Э. Локка можно считать выявление зависимости между трудностью цели и степенью мотивации работника.

К недостаткам целевой теории относятся:

- объяснение небольшого аспекта мотивационного процесса;
- практическая сложность реализации второго принципа, согласно

которому уровень сложности цели должен находиться в диапазоне «средний – высокий».

### 3.5. Теория подкрепления Б. Скиннера

*Теория подкрепления Б. Скиннера* – процессуальная теория мотивации, в соответствии с которой стремление повторить то или иное действие обусловлено последствиями такого действия в прошлом. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера, представлена на рис. 15.

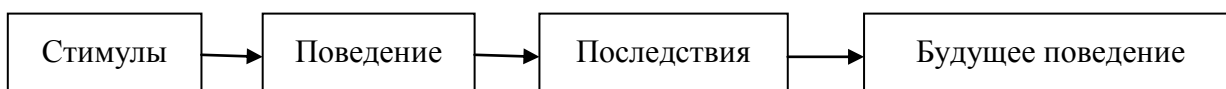


Рис. 15. Концептуальная модель процесса мотивации, согласно теории подкрепления Б. Скиннера

Теория Скиннера предлагает такие *последствия поведения людей*, как:

- подкрепление;
- гашение;
- наказание.

*Подкрепление* – это воздействие с помощью стимулов на текущее поведение работников. Подкрепление, согласно данной процессуальной теории, может быть положительным и отрицательным.

*Положительное подкрепление* – это воздействие на работников с помощью стимулов, поощряющих действия, имеющие позитивную направленность.

*Отрицательное подкрепление* – это воздействие на работников с помощью стимулов, поощряющих отсутствие действий с негативной направленностью.

*Гашение* – это последствие трудового поведения, представляющее собой отсутствие реакции на действия сотрудников. Стоит отметить, что при отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе затухают.

*Наказание* – это последствие трудового поведения, представляющее собой прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий и недопущение их в будущих периодах.

Исходя из представленного процесса мотиваций и рассмотренного набора последствий, *сущность теории подкрепления* можно выразить через набор принципов, основными среди которых являются:

- 1) работники продолжают совершать действия, последствия которых

носят позитивный характер;

2) работники избегают поступков, последствия которых носят негативный характер;

3) работники постепенно перестают совершать поступки, последствия которых не вознаграждаются и не наказываются.

*Апробация теории на практике* свидетельствует о том, что поощрение улучшает работу в 89 % случаев; наказание ухудшает работу в 11 % случаев; угрозы на 99 % игнорируются. Следовательно, наиболее эффективным последствием для повышения уровня трудовой мотивации является положительное подкрепление.

*С точки зрения управления важность теории Б. Скиннера* заключается в предложенных автором «схемах подкрепления», отличающихся интенсивностью и временными характеристиками подкрепления. Так, автор предложил три схемы:

– *непрерывную*. Непрерывная схема представляет собой обязательное подкрепление, происходящее после каждой желательной реакции сотрудника;

– *пропорциональную*. Пропорциональная схема предполагает подкрепление по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение;

– *случайную*. Случайная схема предполагает подкрепление желательного поведения в случайном порядке время от времени.

*Основным преимуществом теории Б. Скиннера* являются: простота и удобство практического применения.

*К недостаткам теории подкрепления* можно отнести ряд неучтенных в модели факторов внутренней и внешней среды, таких как индивидуальные особенности людей и трудового коллектива в целом и т. д.