

# КРАТКИЙ ОБЗОР ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА И ПРИМЕНЕНИЕ ИХ НА ПРАКТИКЕ

## Малхасьян С.С.<sup>1</sup>, Савченко Т.В.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Малхасьян Самвел Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра бизнес-процессов и экономической безопасности;

<sup>2</sup>Савченко Таисия Вячеславовна – студент,  
специальность: управление персоналом,  
кафедра государственного и корпоративного управления,  
Негосударственное аккредитованное некоммерческое частное образовательное учреждение  
Академия маркетинга и социально-информационных технологий,  
г. Краснодар

**Аннотация:** в данной статье были рассмотрены процессуальные теории мотивации, а именно: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера. Также было выявлено, что влияет на результативность работников и что требуется от руководителя для удовлетворения потребностей своих подчиненных, согласно данным теориям.

**Ключевые слова:** теория, руководитель, подчиненные, результативность, потребности.

В связи с усилением конкуренции, на глобальных потребительских рынках, усложнение условий ведения бизнеса в связи с ускорения научно-технического прогресса, любая организация нуждается в эффективном управлении человеческими ресурсами. Поэтому обеспечение его эффективного использования - это ключевой момент в функционировании любой организации, а одной из важнейших функций управления персоналом является мотивация.

Разработку системы мотивации следует начать с изучения теории ожидания, связанной с работами канадского психолога Виктора Врума, которую в 1964 г. он изложил в своей работе «Труд и мотивация».

Базируется данная теория на том, что присутствие активной потребности - это не ключевой показатель мотивации человека. Кроме этого, человек должен осознавать то, что выбранный им тип поведения приведет к достижению цели и приобретению желаемого.

Ожидание - оценка данной личностью вероятности определенного события. Анализируя мотивацию теория ожидания выделяет важность трех взаимоотношений: затраты труда - результаты, результаты-вознаграждение, вознаграждение-удовлетворение вознаграждением.

Если человек не чувствует связи между усилиями, которые он затрачивает и результатами работы, то мотивация будет терять свою силу. Отсутствие взаимосвязи может быть результатом плохой подготовки, неправильного обучения или неверной самооценки работника.

Ожидание в отношении вознаграждения за трудовую деятельность - это ожидание вознаграждения или поощрения за достигнутые результаты.

Третий фактор мотивации относится к ожиданию вознаграждения за определенный труд и достигнутые результаты, также ее называют валентностью. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения [2]. Если ценность полученного вознаграждения за труд незначительна, то, согласно теории, мотивация работника будет слабой.

Если хотя бы одно из значений этих трех факторов будет невелико, у человека пропадет мотивация и значительно ухудшится результативность трудовой деятельности.

Используя данную теорию на практике, руководитель должен ввести четкое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами каждого подчиненного. Из этого следует, что вознаграждать и поощрять нужно только эффективно выполненную работу. Также руководитель должен сформировать определенный уровень результатов, которых должны добиться подчиненные и дать им понять, что они могут их достичь, но с условием, что к этому будут приложены усилия. Кроме того, руководитель должен учитывать, как его подчиненный расценивает тот или иной вид вознаграждения. Необходимо понимать, что работники смогут достичь результата, требуемого для получения ценного вознаграждения, если уровень их профессиональных навыков соответствует поставленной задаче.

Изучая потребности человека и теории мотивации, нельзя не отметить известную теорию справедливости американского государственного деятеля и философа Сэмюэля Адамса.

Данная теория говорит о том, что работник субъективно оценивает отношение полученного результата к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением других работников, выполняющих такую же работу. Если сопоставление показывает, что сотрудник за такую же работу получил более ценное вознаграждение, то у работника появляется психологическая напряженность. В результате чего, необходимо принять меры по мотивации этого работника, снимать напряжение и возобновить справедливость. Достигается это путем снижения затрачиваемых усилий работника или повышением уровня вознаграждения.

Из этого следует, что сотрудники, считающие что им платят меньше по соотношению с другими, могут работать менее интенсивно либо направлять свои усилия для повышения ценности вознаграждения. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне, или даже повышать ее.

Чтобы теория справедливости успешно использовалась на практике, руководителю следует установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить все аспекты и возможности данной системы подчиненным.

Элементы теории ожидания и теории справедливости входят в модель Портера- Лоулера, в которой, по их мнению, интенсивность труда работников зависит от пяти факторов:

1. Затраченные усилия;
2. Восприятие;
3. Полученные результаты;
4. Вознаграждение;
5. Степень удовлетворенности [1].

Данная модель постулирует о том, что достижение результата зависит, в первую очередь, от приложенных усилий работников, его способностей, знаний, навыков и отличительных особенностей, а также осознанием им своей значимости и роли. Уровень затраченных усилий будет определяться величиной и ценностью вознаграждения, и уровнем уверенности в том, что приложенные усилия действительно повлекут за собой ценное вознаграждение. Также, устанавливается соответствие между вознаграждением и результатом - удовлетворение человеческих потребностей происходит за счет вознаграждения за достигнутые результаты.

Результативность работы зависит от нескольких факторов:

1. Затраченные усилия;
2. Способности работника;
3. Осознание работником своей роли и значимости процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в первую очередь, зависит от ценности вознаграждения, а также от того, на сколько человек осознает связь между затрачиваемыми усилиями и вознаграждением.

Достижение нужного уровня результативности может стать источником внутреннего вознаграждения, т.е. чувства самоуважения и удовлетворения от выполненной работы. Также, может повлечь и внешнее вознаграждение, например, похвала со стороны руководителя, продвижение по карьерной лестнице и премия.

Модель Портера-Лоулера четко показывает важность объединения таких понятий, как способности, усилия, результаты, ценность вознаграждения, восприятие и удовлетворение, в рамках единой системы.

### ***Список литературы***

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана. Москва, 2013. 440 с.
2. Третицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации, 2011. 237 с.