

image not found or type unknown



Мотивационная теория ожиданий В. Врума – степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.

Мотивационная теория ожиданий, большой вклад в развитие которой внес В. Врум, является одной из наиболее известных теорий процесса мотивации. Согласно мотивационной теории ожиданий, мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Теория ожиданий утверждает зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желательности ее достижения.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей, например, ожидают, что окончание высшего учебного заведения позволит им получить более хорошую работу и что, если работать с полной отдачей сил, то можно продвинуться по служебной лестнице.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их

личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

1. ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2. ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3. третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

А. Ожидания в отношении затрат труда - результатов. Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда - результаты»». Чем сильнее ожидание, что усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

Б. Ожидания в отношении «результаты труда - вознаграждение». После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задаёт себе вопрос: «Если я должным образом выполню эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное им менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты - вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит ему вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определённы. Во-вторых, уверенность возрастает, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения.

В. Ценность вознаграждения. Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую от них ждёт менеджер, и что они получат

обещанное им вознаграждение, они всё равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, является наиболее важным элементом теории мотивации и, к сожалению, не всегда берётся в расчёт менеджерами. Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т.к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчинённые очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги - это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.