

ТЕМА 5. Мотивація.

План лекції

1. Поняття і сутність мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесні теорії мотивації.

1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають *спонукання* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми (рис.5.1.).

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

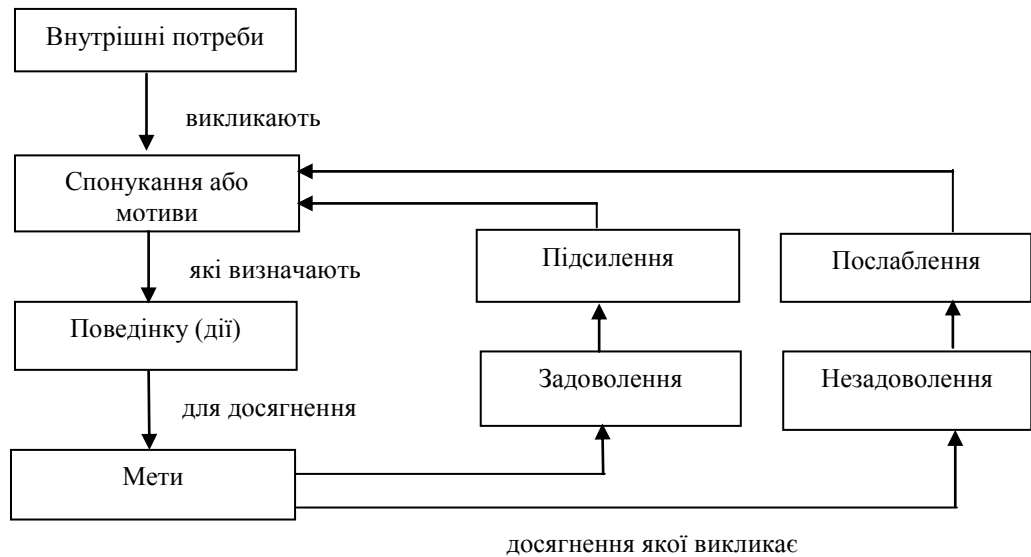


Рис.5.1. Спрощена модель процесу мотивації

1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;

2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Історичний аспект мотивації. В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) *етап простої мотивації (традиційний підхід)*. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Робітники в сучасних організаціях значно більш освічені і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;

2) *етап соціально-психологічної мотивації*. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії

підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводиться раціонально. Друга концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хоторнські експерименти).

2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

1. В основу *теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу* покладено:

– тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

– передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;

– припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Ієрархію потреб за А.Маслоу можна представити так (див. рис.5.2.).

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (див. табл.5.1.).



Рис.5.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою базових потреб для даного робітника набувають значення потреби наступного рівня – *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- *потреби в приналежності* - це потреби об'єднуватися з іншими людьми (приналежність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- *потреби в повазі* - потреби в задоволенні самолюбності людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- *потреби в самореалізації* - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого,

керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, аби забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Таблиця 5.1.

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу

<i>Фізіологічні потреби</i>	<i>Потреби в безпеці</i>	<i>Соціальні потреби</i>	<i>Потреби в шануванні</i>	<i>Потреби в самореалізації</i>
Потреби, які людина має задовольняти, щоб вижити (базові потреби в їжі, воді, житлі тощо) <u>Ефективне управління</u> забезпечується відповідними механізмами оплати праці та створенням відповідних умов праці	Пов'язані з прагненням до стабільного, безпечного стану, захищеного від страху, болю, хвороб та ін. <u>Ефективне управління</u> здійснюється створенням зрозумілої та надійної системи соціального страхування робітників, чіткими та справедливими правилами регулювання їх діяльності, оплатою праці вище прожиткового мінімуму, не залученням їх до прийняття ризикованих рішень і виконання дій, пов'язаних з ризиком та змінами	Пов'язані з прагненням людини брати участь в спільних діях, громадських заходах, бути членом будь-яких об'єднань організацій, належати до певного класу тощо. <u>Ефективне управління</u> забезпечується складанням функцій, які потребують розширеної сфери соціальних контактів	Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, а також необхідність, щоб оточуючі визнавали їх такими. <u>Ефективне управління</u> забезпечується використанням різноманітних форм вираження визнання та досягнень	Потреби виявляються в прагненні людини найповніше використовувати свої знання, здібності, вміння та навички. <u>Для ефективного управління</u> необхідно давати робітникам оригінальні завдання, виконання яких потребує творчості та свободи дій

Сучасні західні фірми в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх робітників. Однак, потреби вищих рівнів в своїй більшості залишаються не задоволеними. Таким чином, недостатня мотивація робітника до праці обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в приналежності, повазі і самореалізації.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації;
- підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів по навчанню, підвищенню кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

2. **Теорією ERG Клейтона Альдерфера** так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, в теорії ERG:

по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (див. рис.5.3.).

- *потреби в існуванні* (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- *потреби в спілкуванні* (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- *потреби в зростанні* (growth) - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

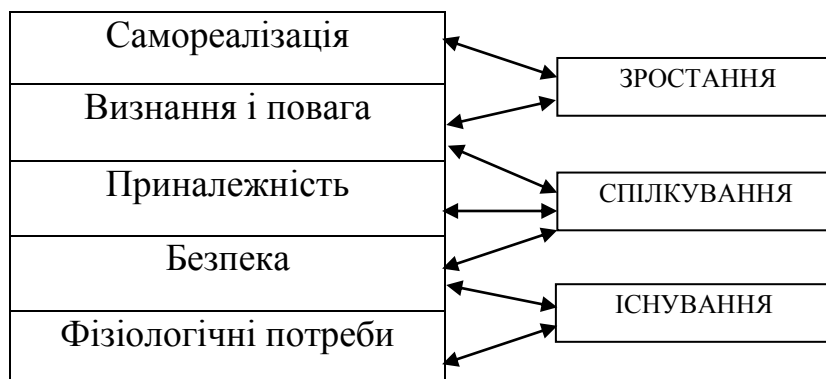


Рис.5.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

3. В *теорії потреб Девіда МакКлеланда* запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в *успіху* (досягненнях), тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності. Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, “мати вагу”;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця;
- має чіткий, ясний і швидкий зворотній зв'язок (щоб можна було зробити висновок про прогрес у виконанні роботи);
- характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

Робітники з *потребами в успіху* не азартні гравці, які покладаються на випадок в досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими *потребами у владі* отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими *потребами в приналежності* потребують дружніх стосунків, віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д МакКлеланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

4. *Теорія мотиваційної гігієни* була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

1) фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "*дійсних (істинних) мотиваторів*";

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "*гігієнічними*" (див. табл.5.2.).

Таблиця 5.2.

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника.

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (-) до (0), а інші – від (0) до (+).

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (-) до (0)).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом *метод "збагачення праці"*. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що робітники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

- пред’являти до робітника певні вимоги, щоб мобілізувати його здібності;
- повинна мати певну завершеність, тобто мати якийсь конкретний результат.

2) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес робітника до виконуваної ним роботи. Зокрема, робітнику необхідно надати:

- свободу дій в процесі плануванні його роботи;
- можливість вибору способу виконання тих чи інших операцій;
- певну свободу і незалежність від дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

3) наявність зворотного зв’язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці.

3. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації в лекції розглядаються такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

1. В основу "*теорії очікувань В. Врума*" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

По-перше, від наявності зв'язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (**З – Р**). Якщо такий зв'язок відсутній, то мотивація слабшає.

По-друге, від можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (**Р – В**). Якщо людина не буде відчувати зв'язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

По-третє, сила прагнення до отримання винагороди залежить від цінності винагороди з позицій конкретного робітника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (**В – Ц**). Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації робітників. Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (див. рис.5.4.).

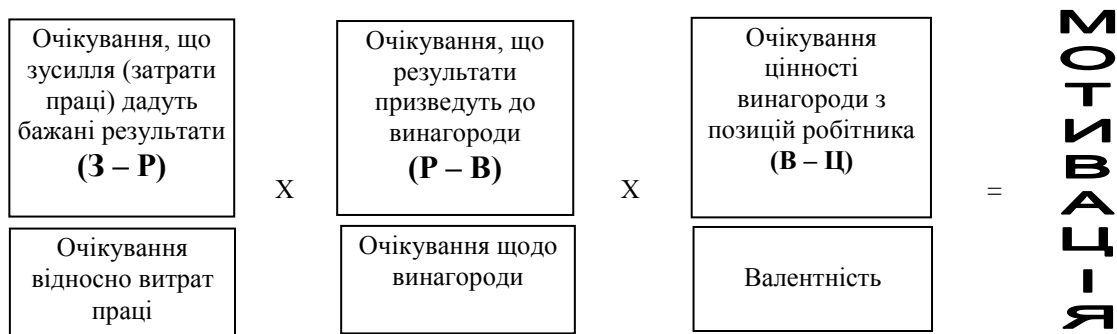


Рис.5.4. Модель мотивації за В. Врумом

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного робітника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей робітника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу, отримання аналогічного завдання зовсім де мотивує робітника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного робітника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому

випадку діяльність робітника буде мотивованою.

2. **“Теорію справедливості” Стейсі Адамса** передбачається, що люди суб’єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль пов’язаних з її виконанням і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння відчуття: або справедливості, або несправедливості.

В “теорії справедливості” виділяють такі основні складові (див.рис.5.5):

- *робітник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;
- *об’єкт порівняння* – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- *“входи”* – індивідуальні властивості робітника, які він вкладає у виконуваним ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);
- *“виходи”* – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

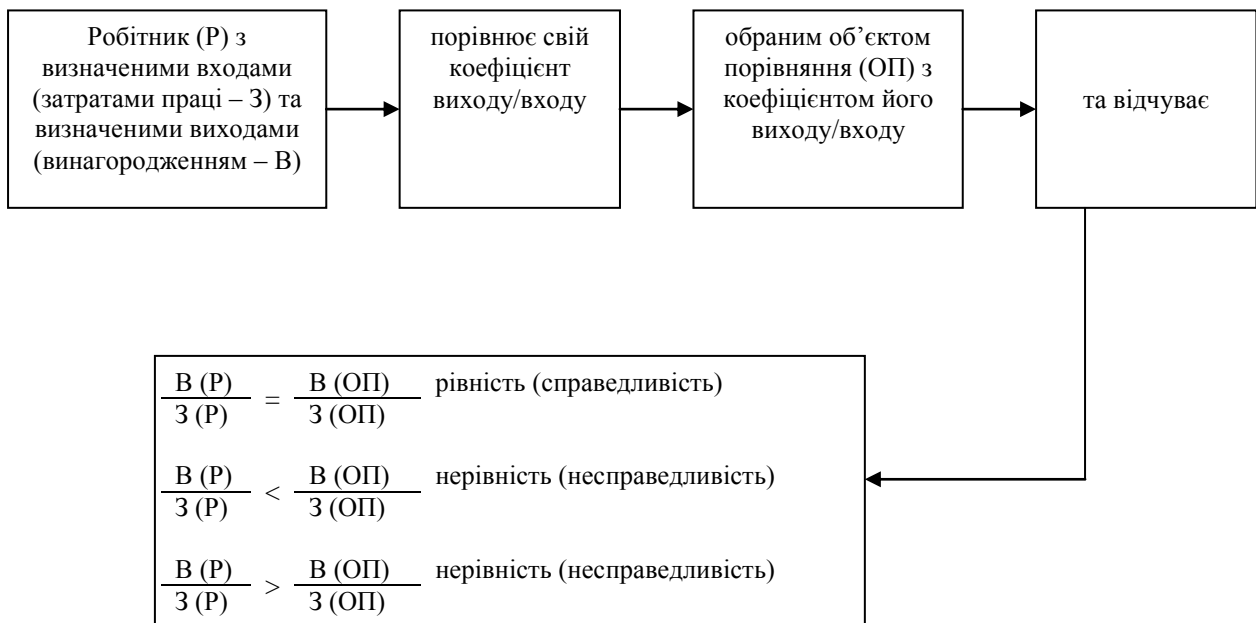


Рис. 5.5. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості.

Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (див.табл.5.3.):

- 1) зміна входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо);
- 2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороду);
- 3) зміна ставлення до роботи;
- 4) зміна об'єкту для порівняння;
- 5) зміна коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння;
- 6) зміна ситуації (покинути роботу).

Таблиця 5.3.

Можливі типи реакцій робітника на несправедливість

I	II	III	IV	V	VI
Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль. Результат: зниження інтенсивності праці	Людина робить спробу збільшити винагороду. Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою	Людина проводить переоцінку своїх можливостей. Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі	Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду	Людина може змінити об'єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об'єкт для порівняння	Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію

Висновки “теорії справедливості” для практики мотивування:

- в своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;
- сприйняття носить суб’єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;
- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

3. *Модель Портера-Лоулера* являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені робітником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою так (див. рис. 5.6.).

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються (3) залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв’язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

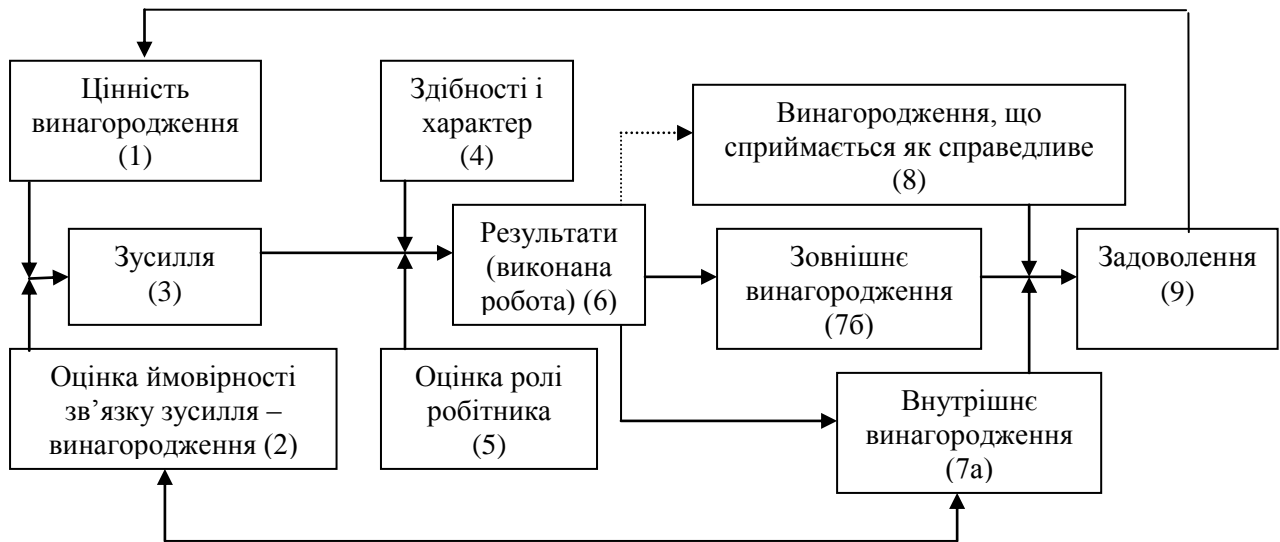


Рис. 5.6. Модель Портера-Лоулера

- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;
- задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

- 1) результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки – задоволення призводить до досягнення високих результатів в праці;
- 2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.