



*ВЫСШАЯ ШКОЛА  
МЕНЕДЖМЕНТА СПбГУ*

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Мотивация и лидерство**

# Мотивация

- ❑ Функция управления, связанная с ориентированием действий всех категорий и подразделений работников в нужном для организации направлении;
- ❑ Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения неких целей.

# Внутренние и внешние вознаграждения

- Вознаграждение, в наиболее широком смысле слова - все формы благ (стимулов), которые человек получает в обмен на трудовую деятельность.
- Принято подразделять на внешние и внутренние виды вознаграждения

# Внутренние и внешние вознаграждения

- Внешнее вознаграждение:
  - вознаграждение, выдаваемое организацией сотруднику за выполнение работы
  - ❖ Заработная плата, доплаты, надбавки, премии, карьерный рост и т.п.

# Внутренние и внешние вознаграждения

- Внутреннее вознаграждение:
  - вознаграждение, получаемое собственно от выполняемой работы
  - ❖ Чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважение.

# Основные теории мотивации

- ❑ Содержательные;
- ❑ Процессуальные;
- ❑ Смешанные.

# Содержательные теории мотивации

- Выявление внутренних побуждений (потребностей), заставляющих людей действовать определенным образом;
- Изучение механизмов, увязывающих поведение людей с удовлетворением их потребностей.

# Содержательные теории мотивации

- ❑ Иерархическая теория А. Маслоу;
- ❑ Теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера;
- ❑ Теория трех потребностей Д. МакКлелланда;
- ❑ Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

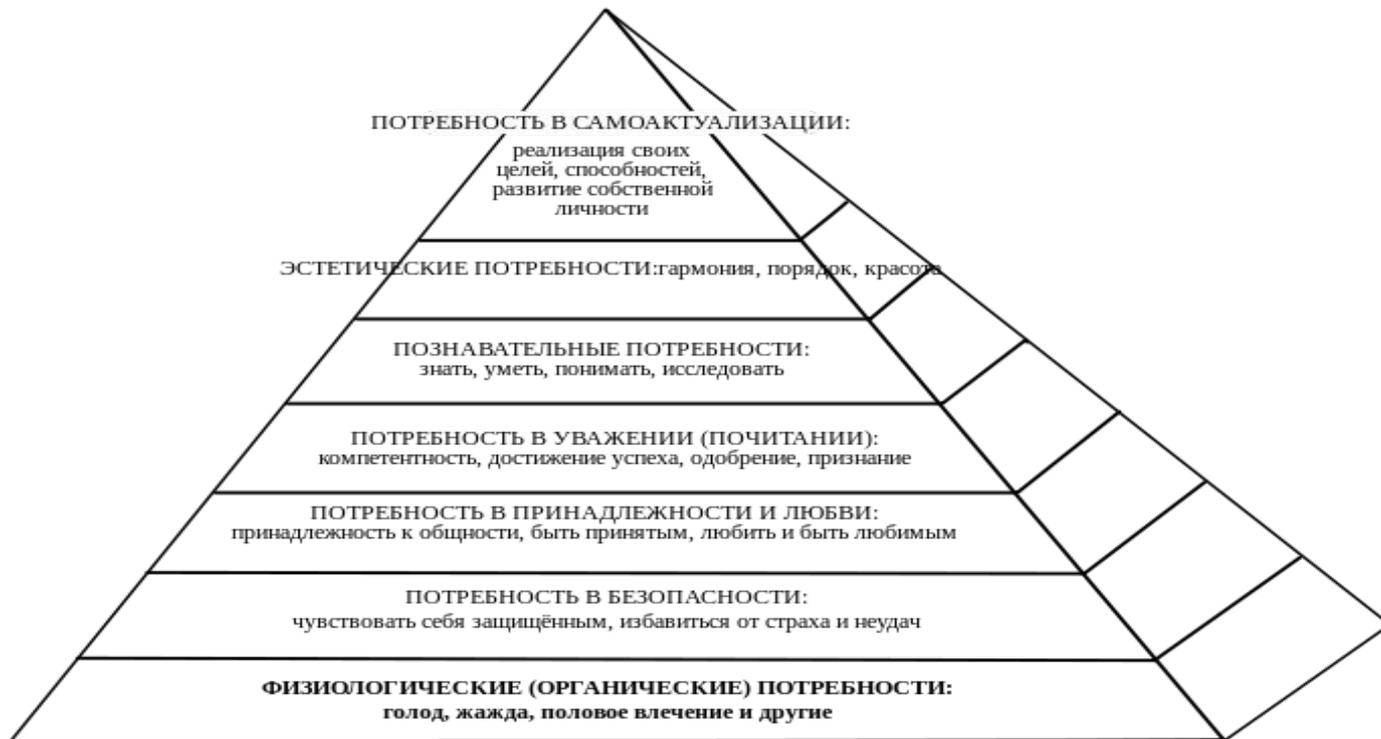
# Иерархическая теория А. Маслоу

- Разделение потребностей на 5 категорий:
  - ❖ Физиологические (необходимые для выживания);
  - ❖ Потребности в безопасности и защищенности;
  - ❖ Социальные потребности;
  - ❖ Потребности в уважении;
  - ❖ Потребности в самовыражении.

# Иерархическая теория А. Маслоу

- ❑ В каждый конкретный момент поведение человека определяется сильнейшей из неудовлетворённых потребностей;
- ❑ Сила потребностей понижается по направлению от физиологических к потребностям в самовыражении;
- ❑ Однако, процесс мотивации через потребности бесконечен, т.к. с удовлетворением потребностей увеличиваются возможности человека.

# Иерархическая теория А. Маслоу



# Иерархическая теория А. Маслоу

- Критика:
- ❖ Низкая операционализируемость и валидность;
- ❖ Необязательность следования потребностей согласно данной иерархии;
- ❖ Предлагаемая схема не раскрывает механизм перехода мотивирующей роли от потребностей одного уровня к потребностям другого.

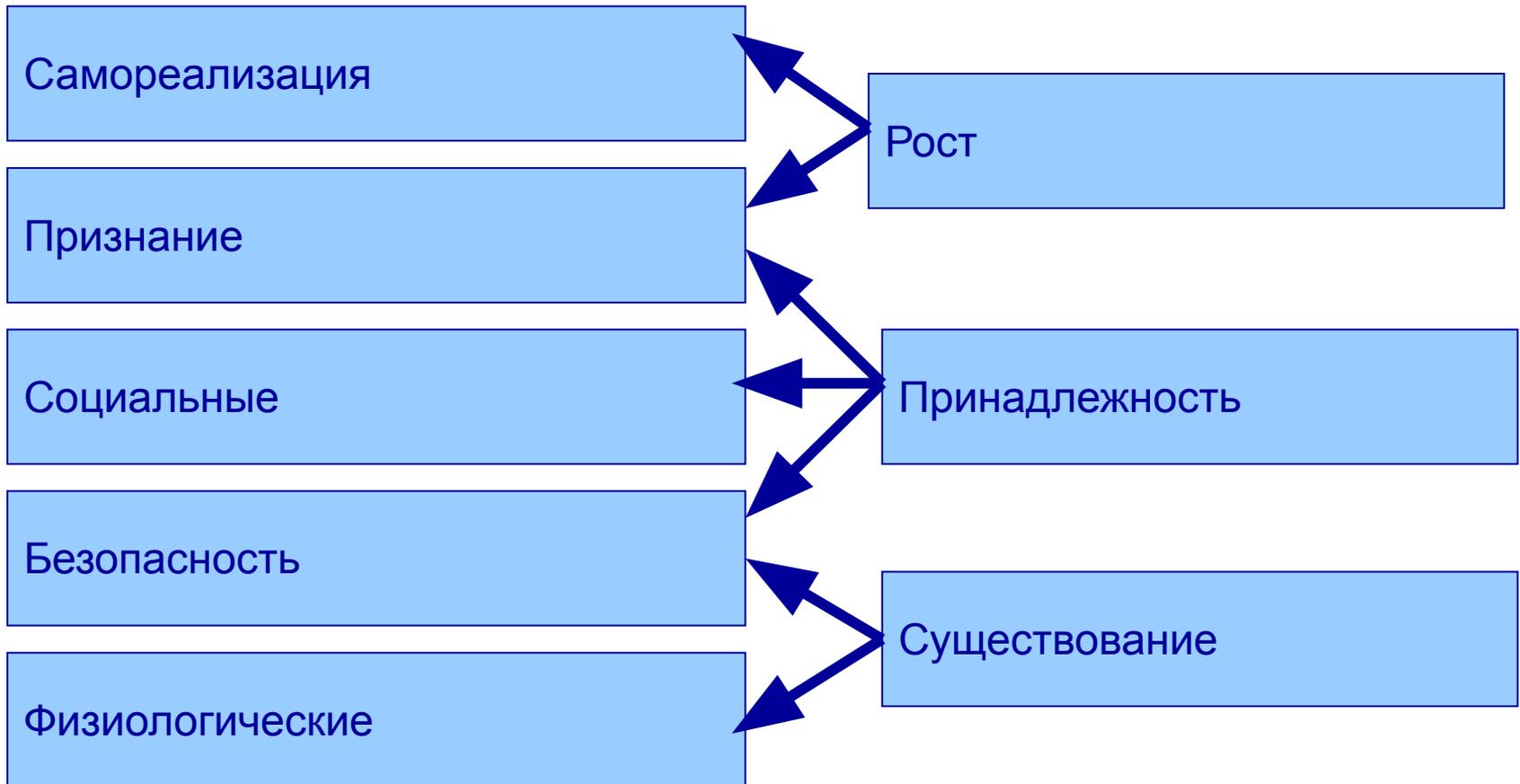
# Теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера

- Трехуровневая иерархия потребностей:
- ❖ Жизненно необходимые потребности, включающие физиологические потребности и потребность в материальной безопасности;
- ❖ Потребности в принадлежности, включающие все социальные потребности по Маслоу + потребность в социальной безопасности и социальной оценке;
- ❖ Потребности роста, включая потребность в самооценке и самореализации.

# Теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера

- Основные идеи:
  - ❖ Последовательность удовлетворения;
  - ❖ Разочарование при неудачных попытках удовлетворения конкретных потребностей;
  - ❖ Обратная последовательность разочарования.

# Теории Маслоу и Алдерфера:



# Теория трёх потребностей Д. МакКлелланда

- ❑ Потребность в успехе (Need for Achievement);
- ❑ Потребность в причастности (Need for Affiliation);
- ❑ Потребность во власти (Need for Power):
  - ❖ Стремление к личной власти;
  - ❖ Социализированное стремление к власти.

# Теория трёх потребностей Д. МакКлелланда

- Выводы:
- ❖ Предпочтительно направлять преимущественно стремящихся к личной власти на выполнение неуправленческой работы, тщательно контролируемой и оставляющей мало возможностей для использования власти;
- ❖ Обладающих социализированным стремлением к власти, напротив, следует искать и готовить для управленческих ролей.

# Теория трёх потребностей Д. МакКлелланда

Потребность	Предпочтения в работе	Пример работы
Сильная потребность в достижении	<ul style="list-style-type: none"><li>- Индивидуальная ответственность;</li><li>- Сложные, но достижимые цели;</li><li>- Обратная связь по результатам работы</li></ul>	Предприниматель; Менеджер по продажам с напряженным планом продаж и индивидуальным бонусом
Сильная потребность в причастности	<ul style="list-style-type: none"><li>- Межличностные отношения;</li><li>- Возможность коммуникаций</li></ul>	Групповая, командная работа
Сильная потребность во власти	<ul style="list-style-type: none"><li>- Влияние на других лиц;</li><li>- Внимание;</li><li>- Уважение</li></ul>	Управленческая должность

# Теория трёх потребностей Д. МакКлелланда

- Критика:
- Конкретные способы выявления носителей разных типов стремления к власти?

# «Матрица фон Манштейна»

- «Существует только четыре типа офицеров. Первый тип – это ленивые и глупые офицеры. Оставьте их, они не приносят вреда. Второй тип – это умные и трудолюбивые офицеры. Из них получаются превосходные работники штаба, от внимания которых не ускользнут даже малейшие детали. Третий тип – трудолюбивые тупицы. Эти люди опасны и должны быть расстреливаемы на месте. Они нагружают всех совершенно ненужной работой. И, наконец, последний тип – это умные бездельники. Эти люди достойны самых высоких должностей»

## Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

- Выявленный на основе анализа эмпирических данных вывод о том, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами
- ❖ Т.е., существует две достаточно слабо коррелирующие друг с другом функции с разными как зависимыми, так и независимыми переменными.

# Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

## «Гигиенические» факторы: неудовлетворенность

1. Общей политикой;
2. Системами проверки и контроля;
3. Взаимоотношениями с руководством;
4. Материально-техническими условиями работы;
5. Размерами зарплаты;
6. Взаимоотношениями с коллегами;
7. Факторами личной жизни;
8. Взаимоотношениями с подчиненными;
9. Общественным и служебным положением;
10. Социальной защищенностью.

## «Мотивационные» факторы: удовлетворенность

1. Достижениями в работе;
2. Исполнением служебных обязанностей;
3. Ответственностью за дело;
4. Продвижением по службе;
5. Ростом мастерства.

# Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

- «...постоянное улучшение гигиенических факторов вашей работы не приведет к тому, что вы неожиданно ее полюбите. В лучшем случае вы перестанете ее ненавидеть. Противоположность неудовлетворенности от работы – это не удовлетворенность работой, а отсутствие неудовлетворенности...»
- «...только этих факторов недостаточно, чтобы заставить вас полюбить ее – они всего лишь избавят вас от чувства ненависти к ней...»

# Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

- «...мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связываются с содержанием работы и потребностями личности в самовыражении. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой...»
- «...но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности...»

# Двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга

- Выводы:
- ❖ Двухстадийный процесс управления удовлетворенностью и мотивацией работников:
  - 1) Обеспечение удовлетворения «относительно базисных» гигиенических потребностей работников, снятие неудовлетворенности;
  - 2) Переход к удовлетворению более мощных мотивационных потребностей.

# Практические выводы содержательных теорий мотивации

Необходимо:

- определять, какие потребности лежат в основе требуемого поведения;
- использовать методы тестирования при приеме на работу, которые бы позволили диагностировать личностные характеристики, обеспечивающие желательное трудовое поведение;
- использовать стратегии планирования и организации работы, ориентированные на то, чтобы работа была интересной и стимулирующей для сотрудника;
- искать способы значительного вознаграждения, которое поможет служащему удовлетворить свои потребности;
- уметь находить момент для предложения соответствующего вознаграждения для оптимизации требуемого поведения;
- исходить из того, что люди развиваются в процессе приобретения опыта, взросления, «окультуривания», и низкий уровень потребностей одних людей не является общей характеристикой группы.

# Процессные теории мотивации

- Выходят за рамки изучения отдельного индивида и исследуют воздействие внешней среды

# Процессные теории мотивации

- ❑ Теория ожиданий В. Врума;
- ❑ Теория справедливости С. Адамса.

# Теория ожиданий В. Врума

- ❑ Основное предположение:
- ❑ Индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания привлекательного для них вознаграждения, которое должно последовать за этими действиями.

# Теория ожиданий В. Врума

- Переменные модели:
  - Взаимосвязи между затратами труда и результатами: оцениваются субъективным ожиданием того, что затрата некоторого определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.
  - Взаимосвязи между результатами и вознаграждением: оцениваются степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведёт к получению желаемого вознаграждения.
  - Привлекательность (*валентность*) вознаграждения: полезность, связываемая индивидом с потенциальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполнения работы.

# Теория ожиданий В. Врума

- Логика, лежащая в основе этой теории, может быть пояснена с помощью следующей серии вопросов:
- ❖ Насколько усердно индивиду придётся работать, чтобы достигнуть заданного уровня результата, и в состоянии ли он будет реально достигнуть этого уровня?
- ❖ Какое вознаграждение будет обеспечено субъекту по достижении данного уровня?
- ❖ Насколько привлекательным будет для него это вознаграждение и насколько оно поможет в достижении его целей?

# Теория ожиданий В. Врума

- Соответственно, потенциальный уровень мотивации можно оценить как:
- $M = P1 * P2 * P3$

# Теория ожиданий В. Врума

- $P1$  = субъективная оценка вероятности того, что можно получить заданный результат при определенных усилиях (*к примеру, 1 = индивид абсолютно уверен в наступлении события, 0 = абсолютно уверен в ненаступлении*).
- $P2$  = субъективная оценка вероятности получить обусловленное вознаграждение при получении заданного результата.

- РЗ = субъективная вероятность соответствия вознаграждения осознаваемой потребности работника.

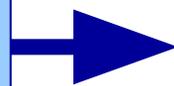
# Теория справедливости С. Адамса

- Основное предположение:
- Каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение работы, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, складывающимся для других выполняющих аналогичную работу людей.
- Если данные отношения воспринимаются в качестве равных, ситуация воспринимается как справедливая;
- В случае дисбаланса человек считает, что имеет место несправедливость.

Вознаграждение  
A  
Вклад A

=

Вознаграждение  
B  
Вклад B

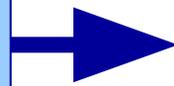


Справедли-  
вость

Вознаграждение A  
Вклад A



Вознаграждение  
B  
Вклад B

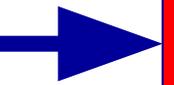


Несправед-  
ливость

Вознаграждение A  
Вклад A



Вознаграждение  
B  
Вклад B



Несправед-  
ливость

## Возможная реакция:

- Изменение своего вклада
- Изменение своего результата
- Изменение восприятия самого себя
- Изменение восприятия других
- Выбор другого референтного лица
- Уход

## Выводы:

- Зависимость мотивации от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного
- Необходимость обеспечения максимальной ясности и однозначности критериев системы вознаграждения

# Теория мотивационных характеристик работы Р. Хакмена и Г. Олдхэма

1976



## Ключевые характеристики работы:

- Разнообразие
- Целостность
- Значимость
- Автономия
- Наличие обратной связи



*В восприятии  
работника*

# Разнообразие

*Высокая степень:*

- Работник автосервиса

*Низкая степень:*

- Работник на конвейере

# Целостность:

*Высокая степень:*

- Дизайнер интерьера

*Низкая степень:*

- Работник мебельной фабрики, вытачивающий ножки для стульев

## Значимость:

### *Высокая степень:*

- Уход за больными в отделении реанимации

### *Низкая степень:*

- Мытье полов в палатах

# АВТОНОМИЯ:

## *Высокая степень:*

- Установка и ремонт телефонов

## *Низкая степень:*

- Оператор колл-центра

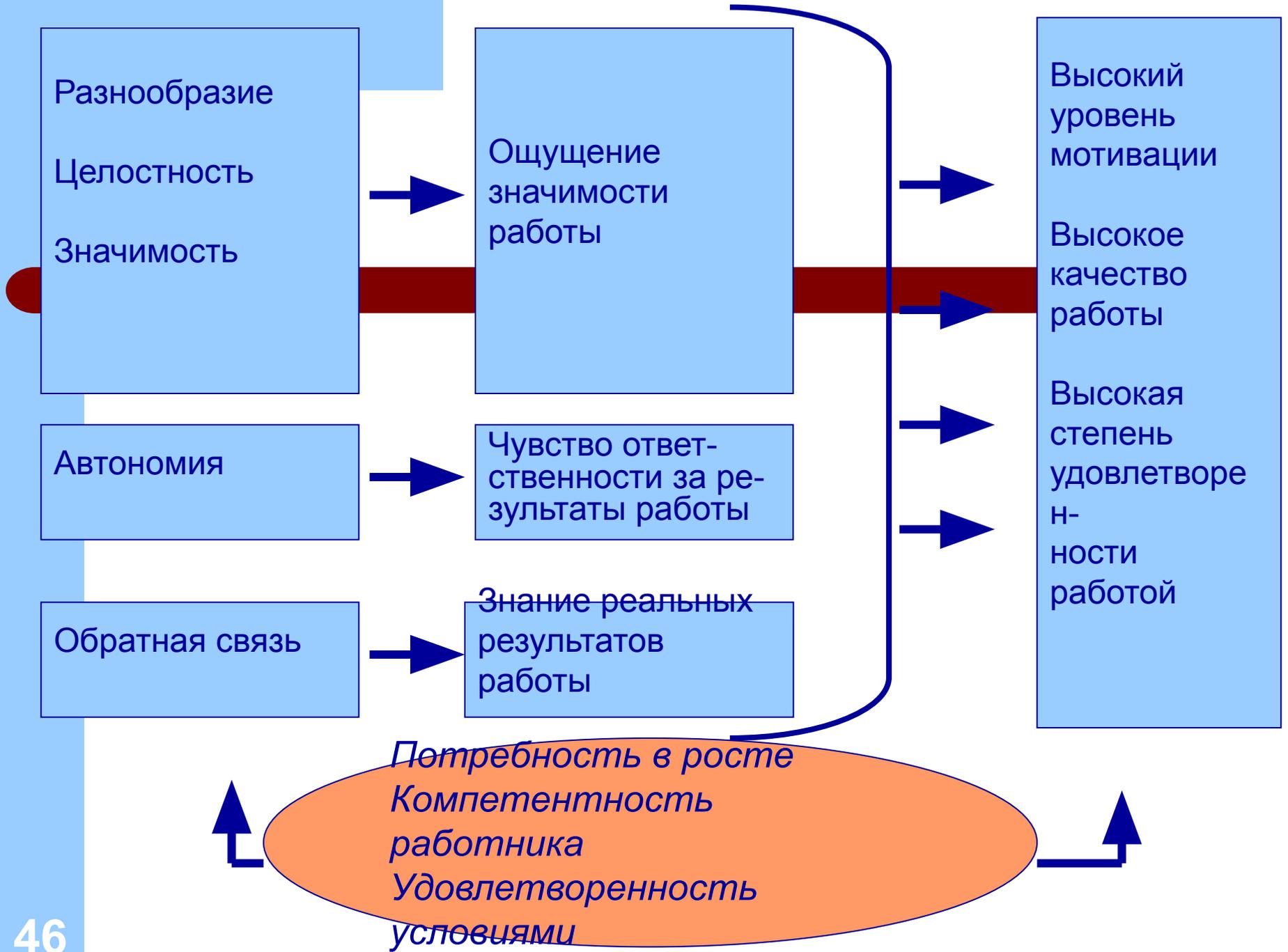
## Обратная связь:

### *Высокая степень:*

- Электронщик, собирающий прибор и испытывающий его

### *Низкая степень:*

- Сборщик приборов, передающий их инспектору по контролю качества



# Мотивационный потенциал работы:

$$M = (P + Ц + З) : 3 \times A \times O$$

# Вознаграждение:

- Внутреннее
- Внешнее:
  - финансовое
  - нефинансовое

# Финансовое вознаграждение

- Прямое
- Косвенное
  
- Непосредственное
- Отложенное

# Система вознаграждения с точки зрения менеджмента:

- Конкурентоспособность на рынке труда
- Стимулирование и поддержание поведения персонала, способствующего реализации стратегии
- Рентабельность
- Административная простота

# Система вознаграждения с точки зрения работника:

- Обеспечение желательного уровня жизни и общественного статуса
- Удовлетворение потребностей более высокого уровня (по А.Маслоу)
- Прозрачность
- Справедливость

# Структура компенсационного пакета:

- Базовое вознаграждение
- Премии
- Дополнительные выплаты и социальные услуги («соцпакет», «бенефиты»)

## Премии (бонусы):

- По результатам работы
- Гарантированные
- К знаменательным датам



Соотношение  
постоянной и  
переменной части  
вознаграждения?

## Факторы, влияющие на соотношение частей:

- Наличие/отсутствие очевидной связи между усилиями и результатами
- Стабильность содержания работы
- Измеримость результатов работы
- Уровень полномочий
- Влияние на организационные результаты
- Организационная культура

# Доля переменной части:

$\geq 50 \%$

$\leq 50 \%$

- Привлечение толерантных к риску сотрудников и «вымывание» не толерантных;
  - Поддержание культуры успеха и достижений
- Привлечение не желающих рисковать сотрудников;
  - Заполнение низкооплачиваемых должностей;
  - Поддержание культуры эгалитарности