

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет  
имени Франциска Скорины»

**А.В. ОРЛОВА**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Национальные модели менеджмента.  
Мотивация как функция менеджмента.  
Коммуникации в менеджменте**

Практическое руководство

для студентов специальности

1–25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Гомель  
ГГУ им. Ф. Скорины  
2016

УДК 005(079)  
ББК 65-21я73  
О-664

Рецензенты:  
кандидат экономических наук О. В. Лапицкая,  
доктор экономических наук Б. В. Сорвилов

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом  
учреждения образования «Гомельский государственный  
университет имени Франциска Скорины»

**Орлова, А. В.**

О-664 Менеджмент. Национальные модели менеджмента.  
Мотивация как функция менеджмента. Коммуникации  
в менеджменте : практическое руководство /  
А. В. Орлова ; М-во образования Республики Беларусь,  
Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель :  
ГГУ им. Ф. Скорины, 2016. – 41 с.  
ISBN 978-985-577-202-7

Практическое руководство предназначено для организации  
управляемой самостоятельной работы студентов. Цель его – оказание  
помощи студентам в приобретении знаний и практических навыков в  
организации коммуникационного процесса в управлении, формиро-  
вании системы мотивации сотрудников организации, адаптации зару-  
бежных практик управления.

Адресовано студентам специальности 1-25 01 07 «Экономика  
и управление на предприятии».

**УДК 005(079)**  
**ББК 65-21я73**

**ISBN 978-985-577-202-7**

© Орлова А. В., 2016  
© Учреждение образования Гомельский  
государственный университет имени  
Франциска Скорины», 2016

## Оглавление

Предисловие.....	4
Тема 1. Национальные модели управления.....	5
Тема 2. Мотивация как функция менеджмента.....	16
Тема 3. Коммуникации в менеджменте.....	27

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

## Предисловие

В своей сущности менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление, являющееся одновременно процессом деятельности и науки, имеющее дело с постоянно изменяющимися условиями функционирования объекта управления, со сменой его состояний и качеств. Главная цель менеджмента – это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Качество и эффективность управления определяются уровнем знаний в данной области, возможностью и способностью применить эти знания на практике.

Главной целью практического руководства является формирование у будущих квалифицированных специалистов в области экономики и управления на предприятии комплекса знаний и практических навыков, необходимых при разработке и применении методов и инструментов современного управления для повышения эффективности функционирования производственных систем.

Практическое руководство предназначено для организации проведения управляемой самостоятельной работы студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В издании рассматриваются 3 темы по дисциплине «Менеджмент», связанные с изучением основных положений теории и практики формирования системы мотивации сотрудников организации, организации коммуникационного процесса в управлении, а также особенностей национальных моделей менеджмента.

# Тема 1. Национальные модели управления

- 1.1 Американская модель управления.
- 1.2 Японская модель управления.
- 1.3 Китайская модель управления.
- 1.4 Особенности управления в европейских компаниях.

С точки зрения науки менеджмента менеджмент не может быть китайским, американским, европейским и японским, все страны применяют одни и те же системы управления, к примеру, инструмент стратегии, производственный менеджмент, способ маркетинга и так далее. На самом деле, между странами существуют культурные отличия, и философия менеджмента разных стран значительно отличается.

Наилучшие стратегии менеджмента в большинстве случаев сочетаются с культурными традициями и национальными особенностями страны, поскольку философия менеджмента неотделима от них. У каждой нации есть собственные ценности и стандарты, связанные с национальными традициями, которые играют важную роль в менеджменте.

Важнейшим фактором, влияющим на национальную специфику менеджмента, является *менталитет* нации.

Между менеджментом и менталитетом существует глубокая существенная взаимосвязь (закон соответствия менеджмента менталитету). Менталитет определяют как «код, детерминирующий социальное поведение отдельного человека и нации», как «склад мыслительной деятельности, отражающий в себе особенности исторических, этнопсихологических и социально-экономических условий жизнедеятельности людей».

Источник формирования ментальности народа – совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны. Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает эффективность менеджмента. Противоречие же в системе «менеджмент – менталитет», видимо, является одной из причин продолжительности и глубины социально-экономических кризисов.

## 1.1 Американская модель управления

Исторически более ранняя, хорошо известная и распространенная во всем мире *американская модель*, называемая также жесткой, формальной, авторитарной, административной.

Эта модель, аккумулирующая в себе наиболее типичные принципы, методы и технологии управления, применяемые в компаниях США, в общих чертах оформилась в 20 веке. Огромную роль в ее формировании сыграли известнейшие теоретики в области мирового менеджмента: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Френк и Лилиан Гилбреты, Г. Форд, А. Файоль, М. П. Фоллет, Э. Мейо, Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор, К. Арджиллис, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, П. Друкер, Г. Саймон, Т. Питерс и другие.

На формирование менталитета американского народа повлияла целая группа факторов:

– *географические условия* (материковое государство со стабильным климатом и устойчивой погодой, что обеспечивает возможность господства человека над природой);

– *религиозно-этнические особенности* (страну населяют люди разных национальностей с различным вероисповеданием, преимущественно христиане);

– *социально-культурные особенности* (культивирование идеи личной выгоды; приоритет института права; открытое общество; культура неформальных отношений; почитание отцовства; культ мужественности, самостоятельности, независимости).

*Основной целью американского менеджмента* на микроуровне является максимизация прибыли предприятия, то есть получение наибольшей выгоды с наименьшими затратами.

Рассмотрим основные характерные черты, на которых базируется американская система управления.

**Индивидуализм.** Задача управления в системе, основанной на индивидуализме, – это не просто работа с людьми, а работа с индивидуумами, личностями. Индивидуализм определяет следующие черты системы управления:

– индивидуальный характер принятия управленческих решений;  
– индивидуальную ответственность;  
– четко формализованный процесс контроля;  
– четкую регламентацию действий, обязанностей и ответственности каждого сотрудника;

– определение размера заработной платы в соответствии с личным вкладом работника в процесс труда;

– продвижение по служебной лестнице в зависимости от личных достижений работника.

**Стремление к богатству.** Для него характерно:

– ориентирование решений на материальную выгоду, на стремление «делать деньги»;

- лояльное отношение к организации в зависимости от возможностей карьерного роста и повышения уровня заработной платы;
- возможность использовать любые средства для достижения цели;
- сильная конкуренция внутри подразделений в организации.

**Прагматизм и практицизм.** Эти характерные черты определяют:

- целеустремленность работников;
- отсутствие утопизма в принятии управленческих решений;
- узкая специализация руководителей;
- рациональные отношения в трудовом коллективе.

## 1.2 Японская модель управления

Японскую модель управления образно характеризует выражение «*Мы все – одна семья!*»

Вторая базовая модель менеджмента – **японская модель** – называется также мягкой, неформальной, социально-психологической, органической.

Несмотря на то, что на становление японского менеджмента оказали влияние идеи, теории и концепции немецких и американских авторов, Япония отказалась от слепого копирования иностранных моделей и создала собственную, опирающуюся на национальные особенности и традиции систему менеджмента. Зарождение японской теории управления датируется 1912–1926 гг. Среди японских ученых, серьезно работавших в области менеджмента, следует отметить Ю. Кунимацу; Р. Уно; Я. Андо; К. Масуда; С. Такимото; Е. Кобаяси; Э. Авадзи; Р. Матитани; Г. Мори; Х. Хадзама; К. Отака; Н. Сакураи и других.

На формирование менталитета японцев повлияли следующие факторы:

- *географические условия* (островное государство с изменчивым, непростым климатом, господствующим над человеком);
- *религиозно-этнические особенности* (люди одной нации с единым вероисповеданием, преимущественно буддисты);
- *социально-культурные особенности* (культивирование идеи взаимопомощи; доверительные отношения между людьми; чувство долга и благодарности; закрытое общество; культура формальных отношений; почитание материнства, культ миролюбия, терпимости, снисходительности).

*Основной целью японского менеджмента на микроуровне является повышение эффективности работы предприятий за счет повышения производительности труда работников. Огромная сила японского менеджмента, которая сделала возможным мощный*

прорыв Японии в число наиболее высокоразвитых стран мира, заключается в её направленности на человека.

*Основные черты менталитета японского народа* обусловили специфику японского менеджмента.

**Группизм (коллективизм)** породил коллективный характер принятия управленческих решений; ориентацию на группу, коллективную работу и коллективную ответственность; зависимость в зарплате и продвижении по службе от умения работать в одной команде; неформальные отношения в организации.

**Бережливость и практицизм** определили экономию на системе управления, на ресурсах, внедрение безотходных технологий, четкую направленность на достижение результата.

**Аккуратность** повлияла на высокую исполнительность, высокое качество работы и управления.

**Трудолюбие** определило высокую производительность труда.

**Патернализм** повлиял на карьерное продвижение по старшинству и стажу работы, восприятие руководителя как «отца» подчиненных, члена единой команды, координирующего и контролирующего деятельность сотрудников.

**Буддизм** дал осознание того, что первична вера и смысл жизни, а производство и деньги вторичны.

Ниже приведена сравнительная характеристика американской и японской моделей управления (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика американского и японского менеджмента

Американский менеджмент	Японский менеджмент
1	2
Индивидуальный процесс принятия решений	Процесс принятия решений, основанный на принципе консенсуса
Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Четкие, формализованные процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля



Окончание таблицы 1

1	2
Ориентация при отборе руководителей на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства, ориентированный на индивидуума	Стиль руководства, ориентированный на группу
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных результатах	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы
Подготовка узкоспециализированных руководителей	Подготовка руководителей универсального типа
Тесная связь размера оплаты труда с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты труда в зависимости от других факторов (стаж работы, групповые результаты и так далее)
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

### 1.3 Китайская модель управления

«Важно не то, что ты знаешь, а то, кого ты знаешь» (принцип гуаньси) – так можно образно охарактеризовать китайскую модель управления.

Рассмотрим основные предпосылки появления китайской модели управления.

*Высокие темпы роста капитала и оборота китайских компаний.* В 2014 году в рейтинг Global 2000 (Forbes) вошли компании из 62 стран мира. В 2003-м, когда рейтинг составлялся в первый раз, стран было 46. На крупнейшие компании приходится совокупный оборот в \$ 38 трлн, прибыль в размере \$ 3 трлн, активы на сумму \$ 161 трлн и рыночная стоимость в \$ 44 трлн.

Впервые за историю рейтинга первые три места занимают компании из Китая, всего же в топ-10 вошли пять китайских участников, при этом темп роста представительства китайских компаний в рейтинге составляет более 1 000 %.

*Высокие темпы роста макроэкономических показателей Китайской Народной Республики* (рисунки 1,2).

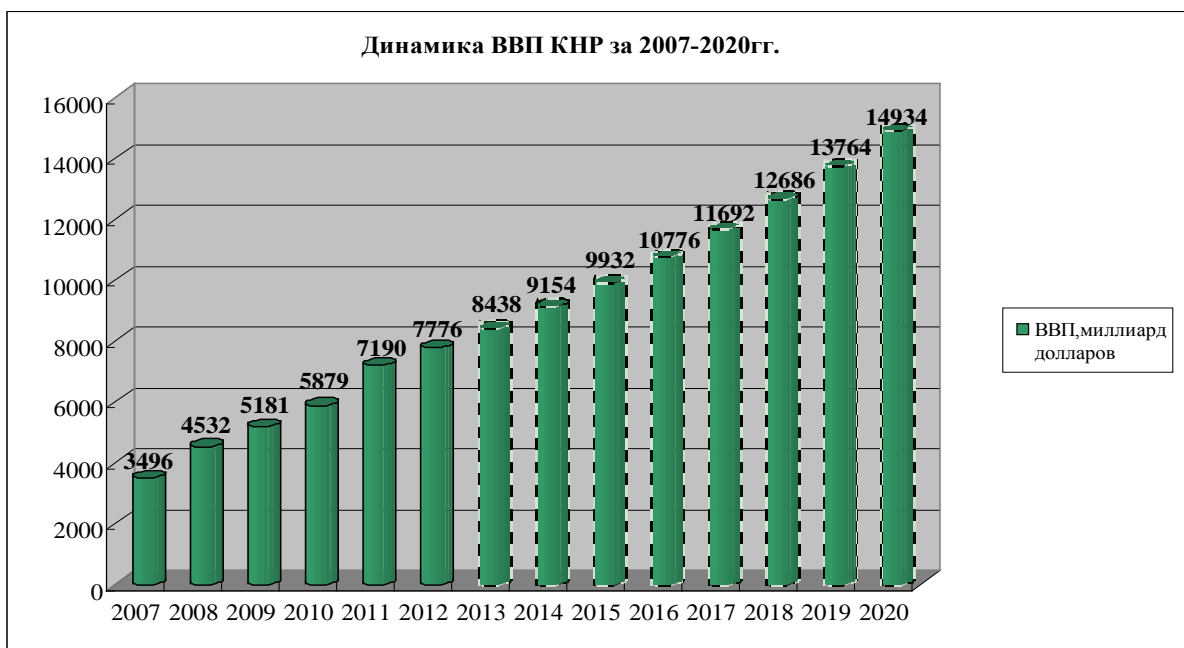


Рисунок 1 – Динамика ВВП КНР, млрд. долл.

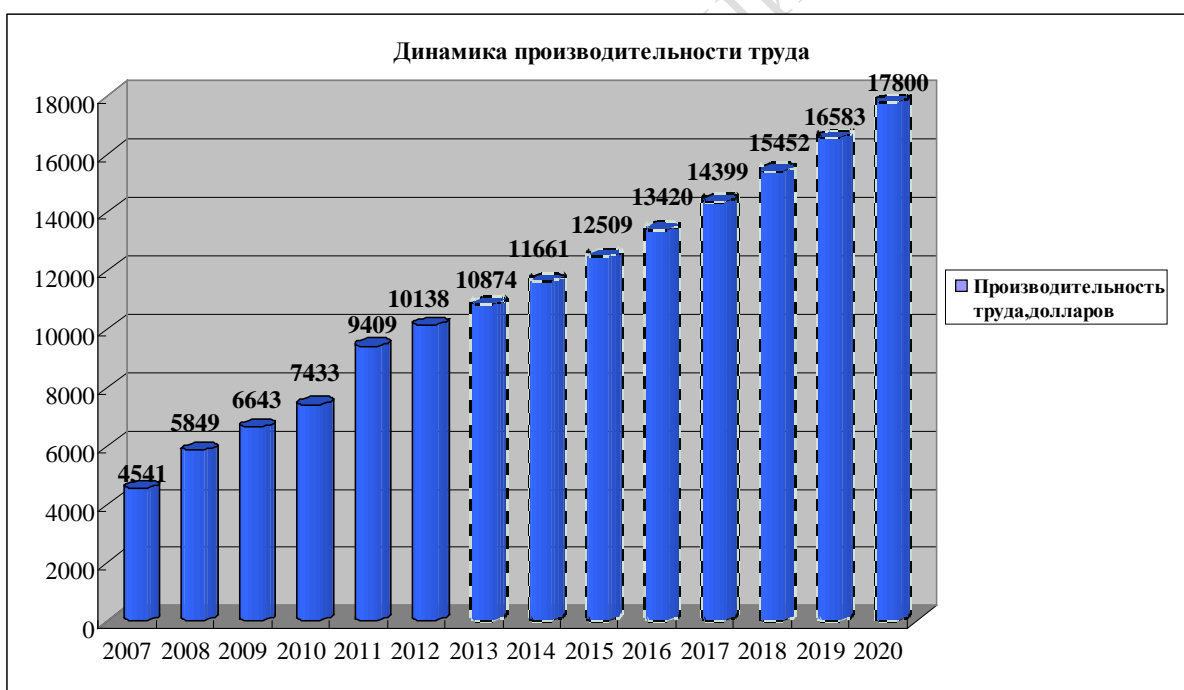


Рисунок 2 – Динамика производительности труда КНР, долл.

*Особенности менталитета китайской нации основаны на 4 моральных нормах конфуцианства: «жэнь» (гуманность); «и» (справедливость); «ли» (ритуал); «чжи» (мудрость).*

Рассмотрим основные характерные черты, на которых базируется китайская система управления.

**Идея человека – основа.** Мэн Цзы (китайский философ, представитель конфуцианской традиции; 4–3 вв. до н.э.) говорил: «Время не лучше рельефа, рельеф не лучше дружбы». Человек играет важную роль в конкуренции; со стороны современного менеджмента скопировать железо предприятиям легко, а скопировать ресурсы кадров и культуру трудно.

**Гуманность.** Гуманность – руководящий принцип для нормального налаживания отношений между людьми. При установлении нормальных отношений человеческое общество может быть гармоничным. Мэн Цзы говорил, что умный человек уважает мнение другого человека. Предприятие предлагает качественную продукцию и услуги, которые зависят от работы персонала. Предприятие, распространяющее понятие «гуманность», процветает.

**Честность.** В Китае традиционно высоко ценят честность, ее ценят выше прибыли. В Китае есть поговорки: «Одно слово тяжелее целого воза», «Одно слово дороже тонны золота» и так далее. Для развития рыночной экономики необходима честность, потому что она основывается на договоре и надежности; честность значительно снижает себестоимость сделки, приносит людям пользу.

**Гармоничная идея.** Стремление к гармонии является еще одной идеей традиционной культуры, поскольку «гармония превыше всего». «Гармония будет владеть миром». Здесь под «гармонией» понимается сочетание противоречий. Культура предприятия основывается на структурной сбалансированной философии, которая исходит из китайской древней философии «И-цзин». Процесс управления – это достижение баланса в отношениях между компанией и персоналом, компанией и клиентами, между отделами для получения выгоды.

Если американские мастера бизнеса ставят перед собой в качестве главной цели материальную выгоду, то в китайском совете директоров обсуждение финансовых показателей отодвигается на второй план, а на первый выходит *долгосрочная стратегия и планирование*.

Сильной отличительной чертой китайских менеджеров является *единство слова и дела*. Если сотрудник китайской компании взял на себя даже устную ответственность выполнить что-то, то это является своего рода клятвой, в которую вложена деловая честь, совесть и профессионализм.

*Предельная ясность и краткость* – вот что отличает задания, исходящие из совета директоров руководителям отделов, которые позже тем же образом отдают указания сотрудникам. Если в Европе будет подробно описан каждый пункт задания, то в Китае это оставят на усмотрение знающим и компетентным людям, то есть самим сотрудникам.

В Китае принято *строгое разделение труда*. Сотрудник отдела кадров никогда не станет узнавать о чем-то, кроме предыдущего места работы новичка, так как об остальном позаботятся более компетентные люди. И это всё – результат выработанных веками китайского постоянства и дисциплинированности.

Основная задача китайского бизнеса на сегодня состоит в том, чтобы сохранить *самостоятельность и самодостаточность сотрудников*, сделать так, чтобы они чувствовали свободу в принятии решений. Без этого не добиться роста компании, ведь сухое исполнение наказов руководства ни к чему хорошему не приведет.

В Японии культурные традиции и традиции управления создают основу для того, чтобы члены корпорации чувствовали себя частью одной семьи, в Китае же в подавляющем большинстве случаев сама семья – это корпорация.

#### Примечание

Самое главное условие динамичного развития любого предприятия – это мудрость руководителя.

Джек Ма, основатель китайской компании Alibaba Group, крупнейшего онлайн-ритейлера в мире, объясняет, что именно это должно быть ключевым звеном в менеджменте: «Я хочу построить компанию, в которой ключевым управленческим принципом была бы мудрость. Мудрости не учат в бизнес-школах, этот термин почему-то отсутствует в западной практике, хотя ему можно дать четкое определение, а можно и научиться быть мудрым. Мудрость в менеджменте – это сочетание интуитивных подходов (для чего мы даже проводим в компании тренинги – как научиться расслабляться, не замечать внешние обстоятельства и доверять только своему внутреннему голосу) и наработанных управленческих правил. Я следую этому принципу много лет и пока не прогадал. Думаю, будущее за мудрыми компаниями, которые следуют только тем правилам, которым сами доверяют».

«Мы строим китайскую компанию по западным принципам».

«Не думайте о деньгах; не думайте о том, как зарабатывать деньги. Я постоянно напоминаю себе, что мы рождены не для того, чтобы работать, а для того, чтобы наслаждаться жизнью. Мы здесь для того, чтобы делать жизнь других лучше».

Основатель Alibaba считает, что важны лишь дела, и главной обязанностью человека должно быть стремление быть ответственным и трудолюбивее других. Возможности отдельного человека имеют второстепенное значение – куда важнее настрой и отношение к делу: «30 % людей никогда не поверят вам. Поэтому не позволяйте вашим коллегам и сотрудникам работать на вас. Вместо этого пусть они работают над общей целью».

## 1.4 Особенности управления в европейских компаниях

*Французская модель централизованного управления:*

- высокий уровень избегания неопределенности;
- четкая иерархическая структура с централизованным управлением;
- авторитарный стиль управления;
- менеджеры принимают решения самостоятельно;
- формализм;
- не свойственно стремление к риску.

*Британская модель прагматичного управления:*

- ярко выраженный индивидуализм;
- традиционный акцент на навыки общения и прагматизм;
- конфликт интересов управляющих и рабочих;
- более низкие затраты на НИОКР и переподготовку служащих.

*Немецкая модель профессионального управления:*

- принцип порядка, дисциплина, аккуратность, методичность;
- развитие семейного бизнеса;
- рациональность использования времени;
- роли и правила точно определены и документированы;
- менее выраженный индивидуализм;
- не отличается склонностью к риску.

*Итальянская модель зависимого управления:*

- принцип семейственности;
- склонность к риску;
- контроль над неопределенностью;
- властный стиль управления;
- патернализм.

*Шведская модель ангажированного управления:*

- склонность к сотрудничеству;
- демократический стиль управления.

## Вопросы для самоконтроля

1. Выделите особенности менталитета белорусов. Оцените его влияние на формирование национальной модели менеджмента.

2. Какая из рассмотренных моделей управления может быть адаптирована в управлении отечественными организациями?

3. Объясните разницу между достигаемыми целями управления на микроуровне американского и японского менеджмента?

4. Каковы преимущества горизонтального перемещения работников в японских организациях?

5. Каковы преимущества конкуренции между сотрудниками в американских организациях?

6. Объясните цель подготовки руководителей универсального типа в японских организациях.

7. Какая модель управления в современном постиндустриальном мире является более конкурентоспособной?

## Тест

*Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.*

1 Основными базовыми моделями управления являются...

- а) модель «А»;
- б) модель «Я»;
- в) модель «Z»;
- г) модель «Т».

2 Особенности американской модели управления являются...

- а) коллективизм;
- б) стремление к богатству;
- в) прагматизм;
- г) стремление к знаниям.

3 Основная цель американского менеджмента на микроуровне – это...

- а) максимизация прибыли предприятия;
- б) повышение эффективности работы предприятий за счет повышения производительности труда работников;
- в) внедрение прогрессивных технологий в производство.

4 Основная цель японского менеджмента на микроуровне – это...

- а) максимизация прибыли предприятия;

- б) повышение эффективности работы предприятий за счет повышения производительности труда работников;
- в) внедрение прогрессивных технологий в производство.

5 Основными чертами китайской модели управления являются...

- а) строгое разделение труда;
- б) склонность к сотрудничеству;
- в) самодостаточность сотрудников;
- г) единство слова и дела.

6 Что из перечисленного соответствует китайской модели управления?

- а) «Мы все – одна семья»;
- б) «Важно не то, что ты знаешь, а кого ты знаешь»;
- в) «Одно слово дороже тонны золота».

7 Каковы особенности немецкого управления?

- а) принцип порядка, дисциплина, аккуратность, методичность;
- б) рациональность использования времени;
- в) склонность к риску.

8 Закон соответствия менеджмента менталитету утверждает, что...

- а) между менеджментом и менталитетом существует глубокая взаимосвязь;
- б) между менеджментом и менталитетом может возникать временная взаимосвязь;
- в) менталитетом формируется на основе существующей системы менеджмента.

9 Каковы основные черты французского подхода к управлению?

- а) склонность к риску;
- б) контроль над неопределенностью;
- в) высокий уровень централизации управления.

10 Подготовка руководителей универсального типа является характерной чертой...

- а) американской модели управления;
- б) китайской модели управления;
- в) японской модели управления.

## Литература

1 Айзексон, Уолтер. Стив Джобс / Уолтер Айзексон. – М. : Астрель, 2012. – 688 с.

2 Морита, Акио. Sony. Сделано в Японии / Акио Морита. – М.: Альпина, 2014. – 288 с.

3 Шелдрейк, Джон. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Джон Шелдрейк; пер. с англ. – СПб : Питер, 2001. – 370 с.

4 Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли. Якокка. – Минск: Поппури, 2007. – 400 с.

5 Уэлч, Джек. Джек Уэлч. История менеджера / Джек Уэлч. – М. : Манн. Иванов и Фербер, 2013. – 496 с.

6 Дао Тойота. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Тайота Дао. – М. : Альпина, 2005. – 402 с.

## Тема 2. Мотивация как функция менеджмента

2.1 Содержание функции мотивации.

2.2 Содержательные теории мотивации.

2.3 Процессуальные теории мотивации.

### 2.1 Содержание функции мотивации

Руководители постоянно ищут способы, позволяющие выполнять текущие операции лучше, быстрее и дешевле, чем конкуренты. При этом они понимают, что простое подталкивание работников к повышению производительности не играет ключевой роли в формировании трудового энтузиазма и мотивации. Опытные и ценные работники могут терять мотивацию и преданность организации, что приводит к снижению их производительности. У каждого работника своя мотивация, свои причины, побуждающие их к упорному труду.

Традиционный подход к мотивации методом «кнута и пряника» является, по мнению современных ученых и руководителей, пережитком индустриальной эпохи, неэффективным и неуместным в современной экономике. В современных условиях от работников требуются инновационность и креативность – качества, которые не зависят от денег и прочих финансовых стимулов.

Задача современных менеджеров – мотивировать подчиненных, каждому из которых необходимо что-то свое, к достижению общих



организационных целей, поддерживая соответствие между мотивацией работников и целями организации.

Мотивация представляет собой важнейшую функцию менеджмента, заключающуюся в активизации, стимулировании, управлении и реализации целенаправленного поведения людей по достижению их собственных целей и целей организации. Она базируется на совокупности внутренних и внешних сил, которые заставляют человека действовать, определяют формы и границы действия, его направления, ориентацию на достижение определенной цели (рисунок 3).

**Мотивация** – это силы, существующие внутри и вне человека, которые побуждают в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий. (Р. Дафт)

**Мотивация** – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. (М. Мескон)

**Мотивация** – это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

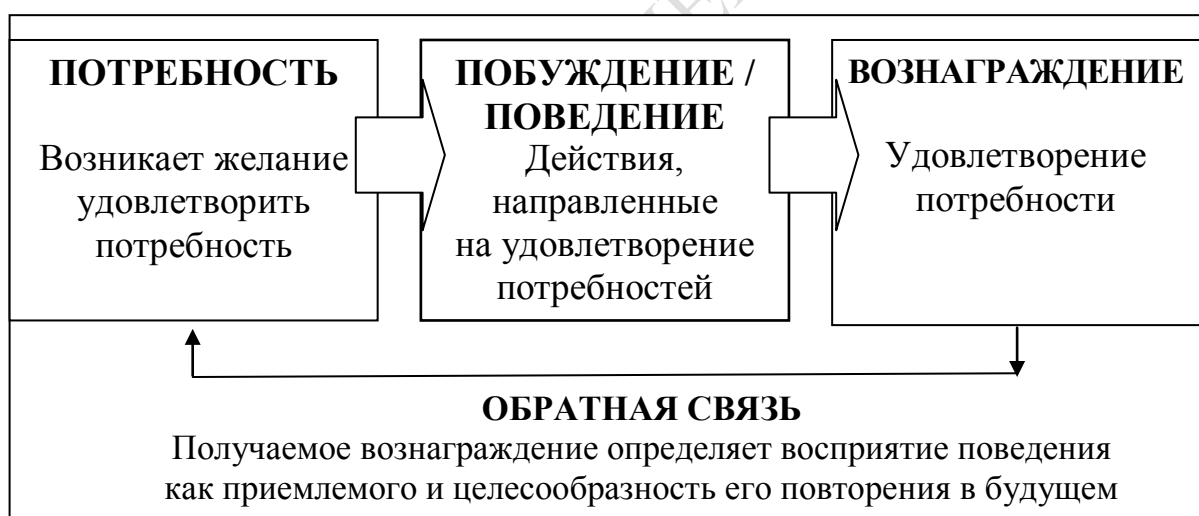


Рисунок 3 – Модель мотивации поведения через потребности

Человек испытывает *потребность*, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

*Первичные потребности* являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать.

*Вторичные потребности* по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Поскольку люди

имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности.

*Вознаграждение* – это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Выделяют два главных типа вознаграждения: внутреннее и внешнее.

*Внутреннее вознаграждение дает сама работа.* Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – *создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.*

*Внешнее вознаграждение* возникает не от самой работы, а *дается организацией.* Примеры внешних вознаграждений – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

*Внешнее вознаграждение* может быть моральным и материальным.

Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

## **2.2 Содержательные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации *описывают потребности, лежащие в основе мотивации людей.* Степень понимания менеджерами потребностей своих подчиненных определяет, насколько точно они могут построить систему вознаграждения и направить энергию работника на достижение целей организации.

**Иерархия потребностей А. Маслоу.** Согласно этой теории в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, которые располагаются в иерархическом порядке. Маслоу выделил пять основных типов мотивирующих потребностей (рисунок 4).

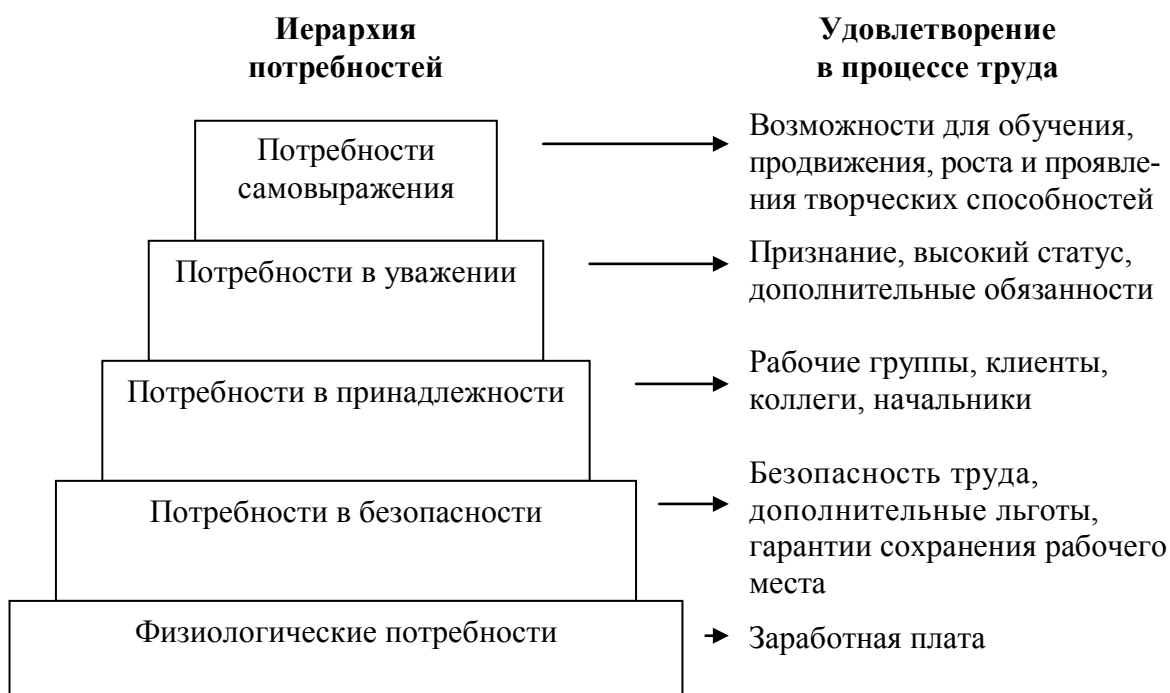


Рисунок 4 – Иерархия потребностей А. Маслоу

Первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней и только потом – более высоких.

Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась.

Одни люди мотивированы преимущественно к удовлетворению базовых физиологических потребностей и потребностей в безопасности, а другие нуждаются в удовлетворении потребностей более высокого уровня.

**Теория потребностей Д. МакКлелланда.** Согласно этой теории определенные типы потребностей формируются в течение всей жизни человека, то есть люди не рождаются с этими потребностями, а приобретают их в процессе жизненного опыта.

**1 Потребность во власти** выражается как желание воздействовать

на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Для удовлетворения потребности во власти необходимо постоянное продвижение по служебной лестнице. Как правило, большинство менеджеров высшего уровня имеют потребность во власти.

**2 Потребность в успехе** удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью в успехе рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Для мотивации людей с потребностью успеха необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

**3 Потребность в причастности.** Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Наделение работников полномочиями означает, что они получают в свое распоряжение четыре элемента, позволяющих им действовать более свободно при выполнении рабочих заданий: информацию, знания, власть и вознаграждение

**Двухфакторная теория Ф. Герцберга.** Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов (рисунок 5).

При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого отсутствие мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

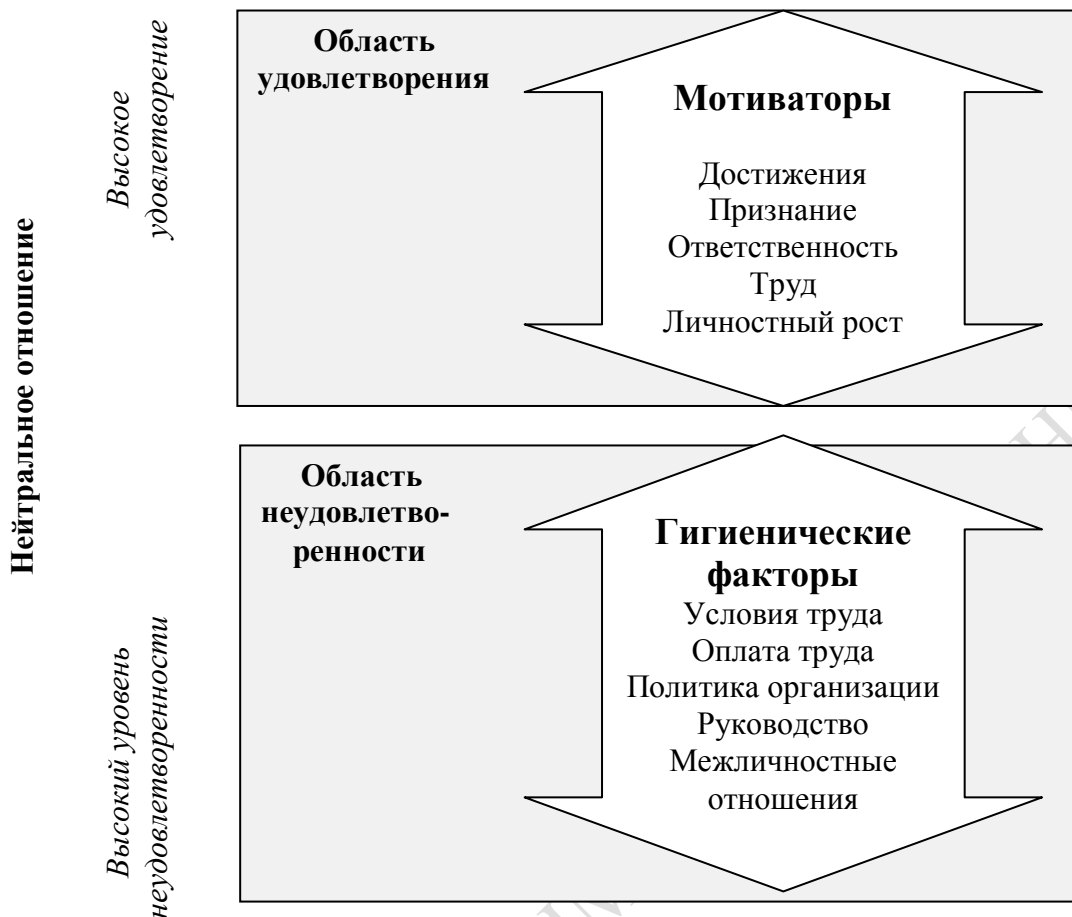


Рисунок 5 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Задача менеджера состоит в устранении факторов, ослабляющих мотивацию, то есть в предоставлении гигиенических факторов, достаточных для удовлетворения базовых потребностей, и в последующем использовании мотиваторов для удовлетворения потребностей более высоких уровней.

### 2.3 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

**Теория ожиданий В. Врума.** Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным

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.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей.

**1 Затраты труда – результаты (З-Р).** Ожидания в отношении «затрат труда – результатов» – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд.

**2 Результаты – вознаграждение (Р-В).** Ожидания в отношении «результатов – вознаграждений» есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

**3 Валентность** (удовлетворенность вознаграждением) – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Чтобы добиться повышения мотивации, менеджер должен выяснить потребности работников и удостовериться в том, что каждый из них обладает необходимыми способностями и ресурсами для выполнения обязанностей.

**Теория справедливости Дж. Адамса.** Она утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

К наиболее распространенным методам устранения воспринимаемой несправедливости относятся:

– *изменение затрачиваемых усилий*; например, работник, считающий свою зарплату несоразмерно маленькой, может начать работать с меньшей интенсивностью;

– *изменение конечных результатов*; например, работник, считающий, что ему недоплачивают, может потребовать увеличения зарплаты или предоставления более просторного кабинета;

– *изменение представлений*; работник может искусственно повысить статус своей работы или каким-то образом изменить свое представление о вознаграждении, получаемом другими работниками, чтобы восстановить свое представление о справедливости;

– *изменение места работы*; если работник считает, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение уйти с работы, чтобы попытаться найти новую, с более благоприятным соотношением затрат труда и результатов.

Чувство справедливости присуще каждому работнику организации. Менеджеру не следует проявлять фаворитизм, например, не хвалить регулярно одних и тех же людей, игнорируя других, которые внесли не меньший вклад в общий успех. При распределении материальных и иных вознаграждений не стоит забывать о том, что подчиненные могут резко реагировать на любые решения, воспринимаемые ими как несправедливые

**Модель Портера-Лоулера.** Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их модели фигурирует пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство

удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на этот счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности

## **Вопросы для самоконтроля**

1 Какой акцент должен делать менеджер, мотивируя подчиненных в сторону морального или материального вознаграждения? Ответ обоснуйте.

2 Приведите примеры внешнего вознаграждения.

3 Приведите примеры известных вам моральных стимулов, используемых в организациях Беларуси.

4 Верны ли следующие утверждения? Ответ обоснуйте.

– внешнее вознаграждение уменьшает внутреннее вознаграждение;

– внешнее вознаграждение носит временный характер;

– акцент на внешнее вознаграждение свидетельствует о том, что человеком руководят низкоуровневые потребности.

5 Каково основное отличие содержательных теорий мотивации от процессуальных?

6 Являются ли содержательные и процессуальные теории мотивации альтернативными? Ответ обоснуйте.



7 Раскройте суть вывода из теории Портера-Лоулера «результативный труд ведет к удовлетворению».

## Тест

*Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант(-ы) из предложенных.*

1 Процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности – это...

- а) стимулирование;
- б) мотивация;
- в) побуждение.

2 Мотивация как функция менеджмента присутствует в работе менеджера...

- а) высшего звена;
- б) среднего звена;
- в) низового звена.

3 Ценность вознаграждения определяется...

- а) объективно;
- б) субъективно;
- в) в зависимости от системы оплаты труда.

4 Какие основные факторы участвуют в теории ожиданий?

- а) гигиенические факторы и факторы, связанные с характером работы;
- б) сложность работы и уровень вознаграждения;
- в) ожидание результата, ожидание вознаграждения и ценность вознаграждения.

5 Какая из теорий мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) модель Портера-Лоулера;
- б) иерархия потребностей А. Маслоу;
- в) двухфакторная теория Ф. Герцберга.

6 Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- а) заработная плата;

- б) карьера;
- в) сама работа.

7 Теория справедливости утверждает, что...

- а) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу;
- б) люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, но не соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

8 Содержательные теории мотивации...

- а) анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения;
- б) описывают потребности, лежащие в основе мотивации людей.

9 Задача менеджера состоит в обеспечении гигиеническими факторами, достаточными для удовлетворения базовых потребностей, и в последующем использовании мотиваторов для удовлетворения потребностей более высоких уровней – это основной вывод из теории мотивации...

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберга;
- в) Д. Мак-Клелланда.

10 Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга отсутствие или недостаточная степень обеспечения гигиеническими факторами...

- а) влияет на уровень недовольства работой;
- б) влияет на уровень удовлетворения работой;
- в) не оказывают никакого влияния на восприятие работы.

## **Литература**

1 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

2 Кухарчук, А. М. Управление – менеджмент. Лидерство и руководство: теоретические основы, тесты / А. М. Кухарчук, С. С. Майхуб. – Минск : Экоперспектива, 2011. – 304 с.

3 Измайлова, М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 7. – С. 73–84.

4 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.

5 Мисникова, Л. Особенности мотивации персонала в организациях Беларуси / Л. Мисникова // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 2. – С. 116–121.

6 Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 107–115.

7 Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

## **Тема 3. Коммуникации в менеджменте**

3.1 Понятие коммуникации.

3.2 Коммуникационный процесс.

3.3 Межличностные и организационные коммуникации.

### **3.1 Понятие коммуникации**

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому данной проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. *Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом.* В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т. п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация и информация – различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. С одной

стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. С другой стороны, они могут рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, то есть как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникативная составляющая предполагает:

– наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;

– взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;

– обладание партнерами единой системой кодирования информации.

*Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то, как это передается).*

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянного обмена информацией между участниками коммуникационного процесса – всей совокупностью индивидов организации. Коммуникативное пространство в такой форме должно совмещать устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, инновации и прошлый опыт и не может быть ограничено внешними потоками информации. В первую очередь коммуникативная функция управления проявляется в общении сотрудников в рамках организации, поэтому эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха управления. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Управление организацией не может происходить в изолированной среде. Тем или иным образом менеджер в процессе своей деятельности зависит от многих факторов. В первую очередь основой его деятельности выступает персонал. Для того чтобы направить его деятельность для осуществления определенных целей и задач, менеджеру необходимо объяснить то, что необходимо предпринять, и то как это можно сделать.

В современном менеджменте и психологии управления предметом всех типов коммуникаций является человек, процесс его взаимодействия с другими индивидами. Отсюда *коммуникации представляют собой любой обмен информацией независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет.*

В теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

- коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Каждый из аспектов требует рассмотрения с позиции не только требования от участников коммуникативного процесса оптимального способа его реализации (нормативно-организационный подход), но и с позиции психологических особенностей индивидуумов (индивидуально-психологический). Таким образом, *коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.*

Выделяют следующие виды коммуникаций:

*1. Межуровневые коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться *по нисходящей*, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях *по восходящей*. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Например, инженер разработал более эффективный способ раскрытия листового металла для крыльев самолета и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Посредством коммуникаций по восходящей руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

*2. Коммуникации между различными отделами.* В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

*3. Коммуникации руководитель-подчиненный.* Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой коммуникативной деятельности менеджера реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; с совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; с оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

*4. Коммуникации между руководителем и рабочей группой.* В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

*5. Неформальные коммуникации.* Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

## 3.2 Коммуникационный процесс

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная *цель* коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, то есть сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал как средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Этот процесс является наиболее сложным, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

### ***Этапы коммуникационного процесса:***

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

*Зарождение идеи.* Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель информации принимает решение о том, идею или информативное сообщение следует сделать предметом обмена. Во многом этот этап заключается в формулировке того, что мы хотим передать, сообщить. Другими словами, необходимо, чтобы в наличии имелась идея, которую необходимо передать, а для этого она должна зародиться или возникнуть.

Необходимо отметить, что идея еще не преобразована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. К примеру,

руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным информацию о сильных и слабых сторонах их деятельности и как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных, она должна быть основана на реальных фактах, действиях.

У руководителя, считающего подчиненных способными к развитию и совершенствованию, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, присутствуют позитивные идеи обмена информацией. Управляющий, который воспринимает подчиненных как несамостоятельных индивидов, требующих постоянного направления и корректировки деятельности, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства. Следствием этого является осознание необходимости того, какие идеи предназначены к передаче, уверенности в адекватности и уместности этих идей с учетом конкретной ситуации и цели.

*Кодирование и выбор канала.* До того, как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и так далее.

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. На сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. При этом необходимо учитывать то, что если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, одновременный разговор руководителя со всеми работниками с эффективной передачей необходимой информационной единицы



не может быть осуществлен. В случае, если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

При выборе канала не обязательно ограничиваться только одним коммуникационным каналом, зачастую максимальный эффект достигается при использовании двух или большего числа средств коммуникаций в сочетании. Но в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации.

*Передача.* На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

*Декодирование.* После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

На этом этапе можно проследить результативность процесса кодирования. Это связано с тем, что информация должна быть передана с минимальными потерями как в смысловом значении, так и в своем объеме. Отследить это можно с помощью того, насколько понята информация, т. е. переспросить сотрудника о том, как он понял сказанное. Причем в любом случае это необходимо делать максимально тактично, чтобы не обидеть своего собеседника. В случае, когда информация передается нижестоящим подчиненным, можно проверить,

выполнено ли то, что от них требовалось, и насколько полно это сделано. В случае выявления того, что передаваемая информация получена с искажениями или же неполно, можно повторить процесс передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.

*Таким образом, коммуникация представляет собой замкнутый процесс, в котором можно при наличии определенных навыков отследить степень его эффективности.*

**Обратная связь.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

### **3.3 Межличностные и организационные коммуникации**

**Межличностные коммуникации.** Руководитель от 50 до 90 % своего времени тратит на разговоры – прямой межличностный обмен информацией. Выделяют следующие преграды на пути межличностных коммуникаций:

- 1) восприятие;
- 2) семантика;
- 3) обмен невербальной информацией;
- 4) некачественная обратная связь;
- 5) неумение слушать.

**Преграды, обусловленные восприятием.** Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освободить от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие, идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным.

*Семантические барьеры.* Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, то есть сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, не обязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Семантические затруднения могут быть обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации.

К примеру, если руководитель говорит подчиненному: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность» – что он на самом деле имеет в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»?

Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от подчиненного исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»?

Если руководитель скажет своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно руководитель понимает под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с руководителем в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что он чувствует – как важно

получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

*Невербальные преграды.* Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т. п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» – на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») Мехребиен указывает, что 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % – через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7 % остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение.

*Нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить.* В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации – склонность американцев с недоумением реагировать

на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

*Плохая обратная связь.* Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято.

*Неумение слушать.* Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Многим кажется, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-ной эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

*Организационные коммуникации.* Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена.

#### Преграды в организационных коммуникациях:

- 1) искажение сообщений;
- 2) информационные перегрузки;
- 3) неудовлетворительная структура организации.

*Искажение сообщений.* Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтра-

ции относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Согласно одному исследованию, лишь 63 % содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40 % – до начальников цехов и 20 % – до рабочих.

*Информационные перегрузки.* Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

*Неудовлетворительная структура организации.* Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых организаций перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена».

## **Вопросы для самоконтроля**

- 1 Какие факторы влияют на выбор канала передачи информации?
- 2 Как влияет на эффективность коммуникационного процесса одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией? Ответ обоснуйте.
- 3 Обоснуйте необходимость наличия обратной связи в коммуникационном процессе.
- 4 Какие этапы коммуникационного процесса являются наиболее трудоемкими?
- 5 Дайте пояснение высказыванию: «Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим».
- 6 Приведите примеры коммуникационных каналов, используемых в организации.

7 Обоснуйте необходимость использования современных информационных технологий в организации коммуникационного процесса в управлении.

8 Приведите примеры семантических барьеров на пути межличностных коммуникаций.

## Тест

*Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант(-ы) из предложенных.*

1 Наиболее емким каналом коммуникации является...

- а) телефонный разговор;
- б) разговор лицом к лицу;
- в) формальный отчет.

2 Что из перечисленного относится к коммуникациям?

- а) предоставление информации о деятельности организации в налоговые органы;
- б) рекламная кампания организации;
- в) обмен информацией между отделами на одном уровне;
- г) информация на доске объявлений организации.

3 Обратная связь дает возможность...

- а) установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который изначально ему придал отправитель;
- б) наказать подчиненного в случае невыполнения задания.

4 Что понимается в менеджменте под организационными коммуникациями?

- а) технические средства передачи информации;
- б) информационные потоки между подразделениями организации;
- в) информационные потоки между работниками организации.

5 Межуровневые коммуникации осуществляются...

- а) по восходящей;
- б) по нисходящей;
- в) по горизонтали.

6 Наличие обратной связи между участниками коммуникационного процесса...



- а) является обязательным условием эффективной коммуникации;
- б) является дополнительным условием эффективной коммуникации;
- в) не является обязательным условием эффективной коммуникации;
- г) не влияет на эффективность коммуникационного процесса.

7 Коммуникационный процесс включает в себя...

- а) 2 элемента;
- б) 3 элемента;
- в) 4 элемента.

8 При выполнении данного теста вы используете...

- а) 1 коммуникационный канал;
- б) 2 коммуникационных канала;
- в) 3 коммуникационных канала.

9 Семантические барьеры на пути межличностных коммуникаций представляют собой...

- а) способ использования слов и значений, передаваемые словами;
- б) восприятие передаваемой информации;
- в) невербальные символы.

10 Верно ли утверждение: более 50 % информации в сообщениях воспринимается через выражение лица, позы и жесты собеседников?

- а) да;
- б) нет.

## **Литература**

1 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.

2 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.

3 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2000. – 336 с.

4 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М. : Дело, 2010. – 704 с.

5 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2004. – 528 с.

6 Глухов, В. В. Менеджмент / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, – 2009. – 608 с.

7 Коротков, Э. Менеджмент / Э. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.

Производственно-практическое издание

**Орлова** Алина Владимировна

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Национальные модели менеджмента.  
Мотивация как функция менеджмента.  
Коммуникации в менеджменте**

Практическое руководство

Редактор *В. И. Шкредова*  
Корректор *В. В. Калугина*

Подписано в печать 26.09.2016. Формат 60x84 1/16.  
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,6.  
Уч.-изд. л. 2,8 . Тираж 25 экз. Заказ 561.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования  
«Гомельский государственный университет  
имени Франциска Скорины».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/87 от 18.11.2013.  
Специальное разрешение (лицензия) № 02330 / 450 от 18.12.2013.  
Ул. Советская, 104, 246019, г. Гомель.



