



# Лекция 7. Теория организ ации. Мотива ция и комму никации

22 октября 2018  
года

Фомин Александр Анатольевич  
Профессор кафедры ЭТuM, [agrodar@yandex.ru](mailto:agrodar@yandex.ru)

Удалова Евгения Константиновна  
В Помощник преподавателя, [Udalovaek@gmail.com](mailto:Udalovaek@gmail.com)

# организ ации

# ***Деловые коммуникации***



Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией.



## Характеристики делового общения

**Деловая коммуникация** – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, сервисной и т.д.

# Цели коммуникации

- **●Организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления.**
- **●Наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией.**
- **●Установить взаимосвязь между людьми в организации.**
- **●Сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации.**
- **●Организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации**



Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность.



Существует две основные функции коммуникации: **информационная** и **личностная**.

Первая осуществляет процесс движения информации,

вторая - процесс воздействия личности на личность.

# Классификация коммуникаций

## *Организационные коммуникации:*

- **внешние** (коммуникации организации с внешней средой),
- **внутренние** (между подразделениями и уровнями управления),

## *Межличностные коммуникации:*

- **формальные,**
- **неформальные.**

# Формы межличностных коммуникаций

- **Вербальная коммуникация** – знаковая форма. Информация передается в знаковой форме системы общепринятых знаков (текст, голос как озвучивание потенциальной знаковой формы).
- **Невербальные коммуникации** – незнаковые формы коммуникаций, без использования слов как системы кодирования
- **Слова, которым мы придаем такое большое значение, раскрывают лишь 7% смысла, 38% значения несут звуки и интонации, 55% – позы и жесты.**



## Коммуникационная структура и связи в организации.

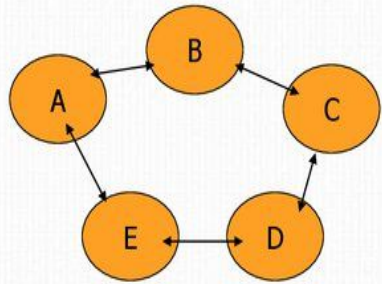
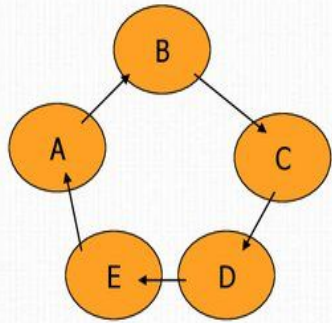
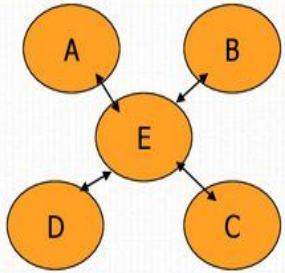
- **Коммуникационная структура** (совокупность каналов или связей передачи информации);
- **●Вертикальные связи** (строятся по линии руководства от начальника к подчиненным).
- **●Горизонтальные связи** ( между равными по уровням иерархии субъектами в организации).
- **●Диагональные связи** ( между работниками разных уровней, не связанными линейно ).



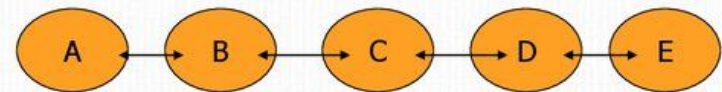
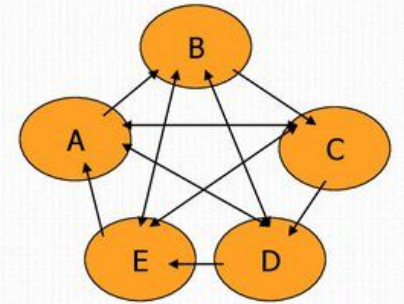
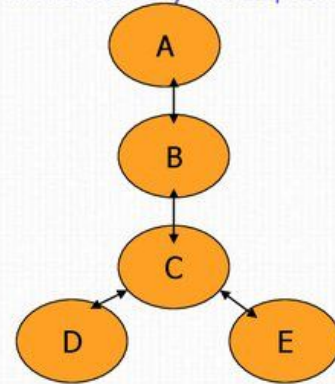
## Виды коммуникаций внутри организации:

- **Коммуникации «руководитель – подчиненный».** Связаны с обеспечением вовлеченности отдела в решение задач, обсуждение проблем, получением сведений об идеях, предложениях подчиненных.
- **Коммуникации между руководителем и рабочей группой.** Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.
- **Неформальные коммуникации.** Распространение слухов, которые передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Типы коммуникационных сетей



Типы коммуникационных сетей





# Мифы и реальность о природе коммуникаций

Миф	Реальность
Мы общаемся только тогда, когда сами сознательно и преднамеренно выбираем общение.	Множество обменов информацией происходит тогда, когда мы не осознаем вовлеченности в коммуникационный процесс.
Слушатель понимает слова также, как и мы.	Значения слов определяются опытом и восприятием человека.
Общение в основном происходит с помощью слов.	Общение – двунаправленный процесс.
Информации никогда не бывает слишком много	Иногда людям дают слишком много информации.
Отправляемое нами сообщение идентично тому, которое получает слушатель.	Сообщение, получаемое слушателем, никогда не бывает полностью идентично отправленному.



# ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ВК – это процесс распространения информации внутри Компании с целью управления уровнем информированности работников, их мнениями и представлениями, а на основе этого – их поведением.



**ВК дополняет административное управление как его «мягкая форма». Чем лучше ВК, тем меньше требуется усилий в управлении.**

# МЕСТО ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ В СТРУКТУРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



Внутренняя коммуникация является инструментом коммуникативной деятельности, но основной своей целью имеет приращение организационного капитала: создать определенную модель поведения сотрудников по отношению к Компании



# ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ И АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Бизнес-стратегия
- Структура и интеграция бизнес-единиц
- Операционная эффективность и экономические результаты
- Финансы и финансовые риски
- Технологии
- Кадры

## ВНУТРИКОРПОРАТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

- Заинтересованность
- Информация
- Оценка
- Мнения
- Мотивация
- Поведение



## ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ: НА ЧТО ВЛИЯЮТ

- Уровень доверия к руководству и оценками сотрудниками его деятельности
- Осведомленность руководства и принятие им решений на основе полноты информации
- Управляемость: единообразие реакций подразделений на управляющие сигналы и другие факторы управления
- Нематериальная мотивация персонала к труду, мера вовлеченности сотрудников и эффективность труда
- Кадровый потенциал: удержание ценных работников, привлечение новых, интерес к профессиональному и карьерному росту
- Капитализация активов (через все факторы выше, и соответственно – через репутацию Компании)





# Вчера и сегодня

От  
одностороннего  
информирования

К обмену информацией

От тотального  
контроля

К творческому сотрудничеству  
руководителей с персоналом

От бумажной  
директивы

К личным коммуникациям



# *Коммуникативные мотивы*





# Управленческое (организационное) поведение –

это поведение руководителя и работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам

## Виды управленческого поведения руководителя



# 3. Содержательные и процессуальные теории мотивации



## Теории мотивации

содержательные

процессуальные

Теория иерархии потребностей А.Маслоу

Теория двух факторов Ф.Герцберга

Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда

Теория ERG К.Альдерфера

Теория ожидания

Теория постановки целей

Теория равенства

Теория партисипативного управления





# **Мотивация -**

 то совокупность внутренних и внешних движущих

сил,



которые **побуждают человека к деятельности,**



**задают границы и формы деятельности**



и **придают этой деятельности направленность,**

**ориентированную на достижение определенных**

# Принципы мотивации



# Соотношение понятий «мотивирование» и «стимулирование»

## Мотивирование (внутреннее)

Побуждение посредством обращения к возвышенным потребностям, ориентация на личностные причины, побуждающие работника действовать. Источником мотивации выступают потребности как внутренний психический механизм.

## Стимулирование (внешнее)

Внешнее воздействие на работников с целью непосредственного влияния на результаты труда и активизации деятельности работников. Обращение к первичным потребностям. Стимул задается извне.





# Поведение мотивированных и стимулированных сотрудников

Поведение мотивированных сотрудников	Поведение стимулированных сотрудников
Проактивны, стремятся взять ситуацию в свои руки, а не ждать, пока их об этом попросят	Реактивны, позволяют другим людям и ситуациям решать за себя
Нацелены на получение выдающихся результатов и обладают репутацией людей, умеющих достигать цели	Стремятся сохранить статус-кво и не заинтересованы в том, чтобы делать больше, чем от них требуется
Способны работать при любом стиле руководства, в разной атмосфере и условиях, во многих и в разных компаниях, благодаря чему добиваются успеха на любой должности	Могут добиться успеха в некоторых подразделениях компании, но вряд ли могут быть успешными при различных стилях руководства





# Типы мотивации работников:



- работники, ориентированные на содержательность и значимость труда;
- работники, ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности;
- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

# Методы мотивации и стимулирования результативности труда

*Экономический метод*

денежные поощрения  
либо наказание в виде лишения  
премий, штрафов

*Целевой метод*

постановка перед подчиненным  
конкретных и понятных трудовых  
целей повышает его активность

*Метод расширения  
и обогащения работ*

расширить работу — значит дать работнику  
больше работы того же типа, тогда как для  
обогащения труда ему поручают «более  
сложную» или «более высокого порядка»  
работу, более разнообразную,  
значимую, самостоятельную и т.д.

*Метод соучастия  
или привлечения работников*

(партисипативный стиль),  
когда работники участвуют в совместном  
принятии решений, что повышает их активность  
и удовлетворенность работой



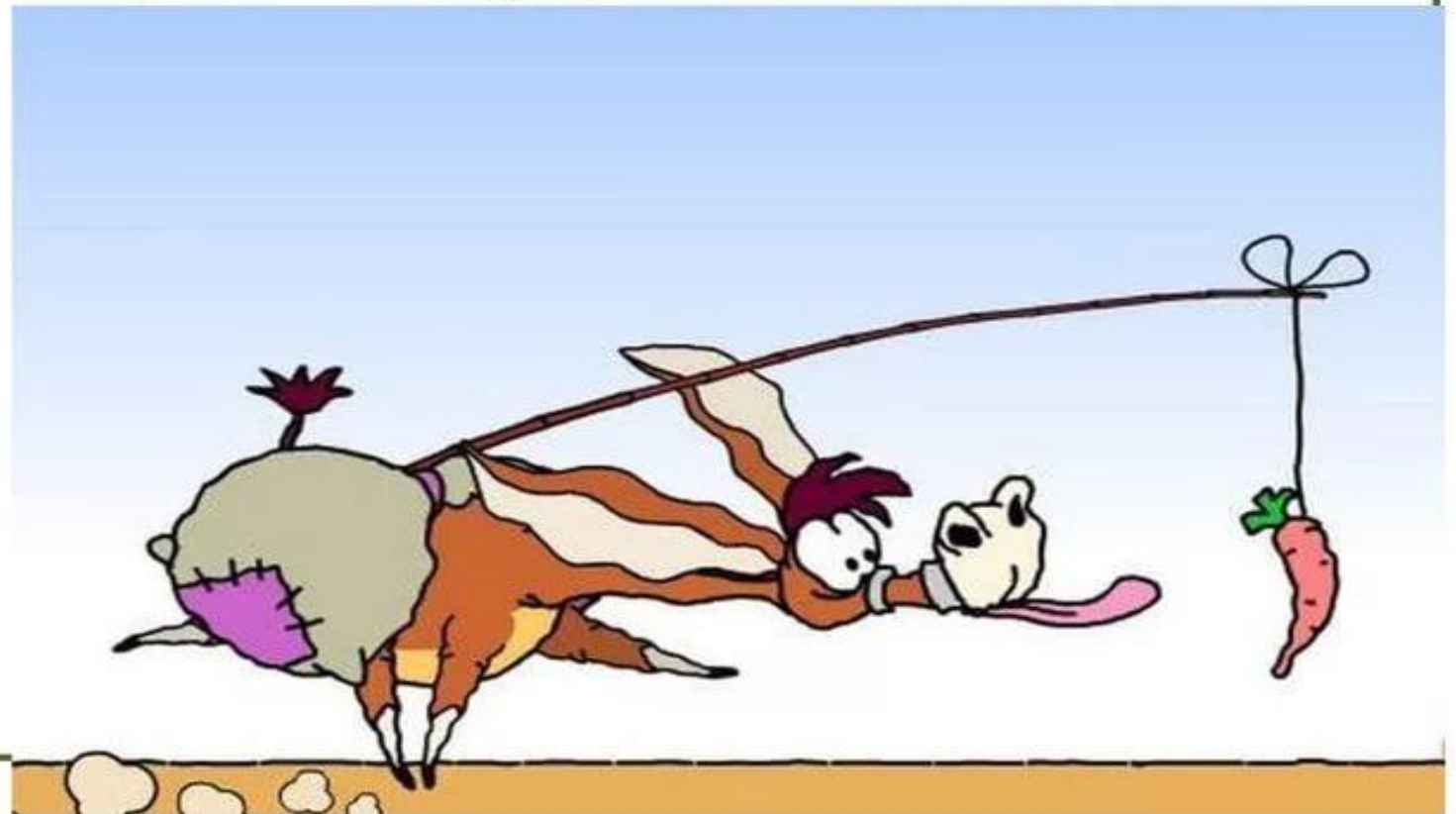
# СПОСОБЫ ИСПРАВЛЕНИЯ ОШИБОК

При разработке системы мотивации необходимо неукоснительно соблюдать следующие основные принципы:

- платить за результат или за успех;
- использовать единые прозрачные правила, регулирующие разницу доходов различных групп и категорий сотрудников;
- управлять ожиданиями сотрудников. Если созданная система мотивации не оправдывает ожидания сотрудников, то она не будет работать;
- конкурировать на рынке труда: компенсационный пакет должен формироваться с учетом предложений ключевых конкурентов.

# Внешняя и внутренняя мотивация

- ❑ **Внутренняя мотивация** – побуждение к какой-либо деятельности благодаря собственному внутреннему стремлению к получению удовольствия от работы
- ❑ **Внешняя мотивация** – побуждение к какой-либо деятельности только с целью получения вознаграждения





# ЦИКЛ МОТИВАЦИИ



# МОТИВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТУДЕНТА



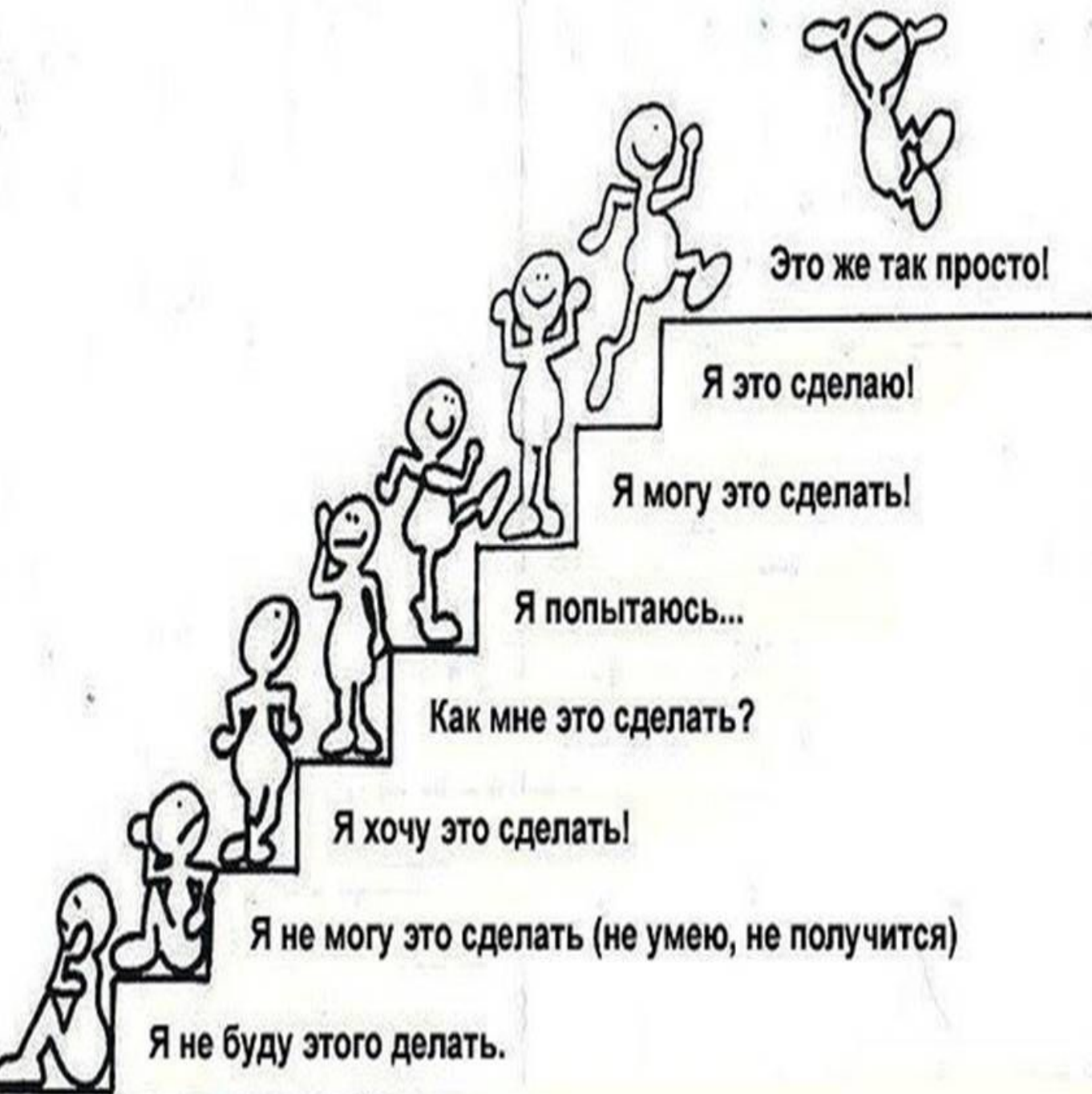


## Мотивация студентов Гарвардского университета



- 1. Если ты сейчас уснешь, то тебе, конечно, приснится твоя мечта. Если же вместо сна ты выберешь учебу, то ты воплотишь свою мечту в жизнь.**
- 2. Когда ты думаешь, что уже слишком поздно, на самом деле, все еще рано.**
- 3. Мука учения всего лишь временная. Мука незнания – вечна.**
- 4. Учеба – это не время. Учеба – это усилия.**
- 5. Жизнь – это не только учеба, но если ты не можешь пройти даже через эту ее часть, то на что ты, вообще, способен?**

**...Сегодняшние слюни станут завтрашними слезами**





## ЭССЕ 5 «Создание системы мотивации сотрудников для вашей компании мечты»

- Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании
- Предложить структуру пакета материальной мотивации
- Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
- Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?











