

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Зав. кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГАК,
профессор
_____ С.В. Полатайко

Выпускная квалификационная работа на тему:
Конфликты стилей управления в организации
Специализация 040300 – Конфликтология

Рецензент:
степень, должность
Ф.И.О.
к. филос.н.,
доцент с возложенными обязанностями
заведующего кафедрой
Перов Вадим Юрьевич
_____ (подпись)

Выполнил:
Студент
Ф.И.О.
Некипелова Екатерина Сергеевна
_____ (подпись)

Научный руководитель:
степень, должность
Ф.И.О.
Доцент, доктор философских наук
Аллейников Андрей Викторович
_____ (подпись)

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	8
1.1 Причины и специфика конфликтов в организации	8
1.2 Основные стили управления организацией, их функции и классификация	12
1.3 Факторы, влияющие на выбор стратегии и стиля управления в организации.....	19
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ	25
2.1. Анализ стилей управления и особенности их применения для российских компаний.....	25
2.2. Причины выбора определенного стиля управления для российских компаний в условиях кризиса	31
2.3. Особенности использования авторитарного стиля управления в условиях кризиса в российских компаниях	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	46

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты существуют ровно столько, сколько существует человек, так как возникают они только в процессе взаимодействия людей. Значимую часть своего времени современный человек проводит на работе, тесно взаимодействуя с начальством и подчиненными, общаясь с коллегами, строя совместную деятельность с партнерами компании. Такой плотный график общения приводит к возникновению массы причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам. Если создавшаяся ситуация, представляет собой угрозу достижению поставленных целей хотя бы для одного из участников взаимодействия, то возникает конфликт.

В условиях кризиса – все конфликты проявляются с большей скоростью, тем самым только усугубляя критическое состояние предприятия. В то же время грамотная антикризисная политика и политика разрешения конфликтов способны помочь избежать негативных последствий конфликтных ситуаций.

Анализ существующих научных источников по исследованию данной проблемы свидетельствует о наличии значительного вклада в решение проблемы управления конфликтами. Прежде всего, необходимо выделить работы таких отечественных авторов как А.Я. Анцупов, Е. В. Александрова, Н. В. Гришина, А. В. Дмитриев, С. И. Ерина, А.К.Зайцев, А.А. Ковалев, Ю.Д. Красовский, Н. И. Леонов, , Л.А. Петровская, А.И. Пригожин, К.В. Решетникова, П. А. Сорокин, А. И. Стребков, А. И. Шипилов, В.Н. Шаленко, Л.Н. Цой. Среди зарубежных авторов значительный вклад сделали И. Адизес, К. Боулдинг, И. Галтуинг, Р. Ф. Глазл, Р. Дарендорф, М. Дойч, Г. Зиммель, Л. Козер, К. Левин, Д. Марч, Ж.Б. Робине, М. Спенсер и др.

В данных научных публикациях авторы определяют структуру, функции и процесс трудовых конфликтов, раскрывают специфику конфликтной сущности, приводят методы управления конфликтами, но не отображают особенности управления конфликтами в системе менеджмента в кризисных ситуациях.

Однако при всем многообразии работ по проблеме управления организацией и стилям управления, специальных исследований по конфликту стилей управления в организации не так много. Есть общетеоретические работы по проблемам классификации и антагонизму стилей управления. Но, к сожалению, тема стилей управления в организации и их влияния на антикризисное управление организацией развита недостаточно. Таким образом, дальнейшая разработка темы конфликтов стилей управления в организации является значимой как теоретической, так и практической задачей.

Методологическую и методическую основу исследования составили публикации западных и отечественных исследователей в области конфликт-менеджмента по проблемам различных стилей управления.

Объект исследования – стили управления в организации.

Предмет исследования – специфичные конфликты стилей управления в условиях антикризисного управления организацией.

Цель работы – выявление конфликтов антикризисных стилей управления организацией в российских компаниях.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие *задачи*:

- выявить причины и специфику конфликтов в организации;
- описать основные стили управления организацией, их функции и классификацию;
- определить факторы, влияющие на выбор стратегии и стиля управления в организации;
- провести анализ конфликта стилей управления и его особенностей в российских компаниях;
- определить выбор стиля управления для российских компаний в условиях кризиса;
- выявить особенности использования авторитарного стиля управления в условиях кризиса в российских компаниях.

Работа состоит из введения, двух глав (по три параграфа в каждой) и заключения, а также списка литературы, состоящего из 46 источников.

В первой главе были выявлены причины и специфика конфликтов в организации, описаны основные стили управления организацией, их функции и классификация, а также обозначены факторы, влияющие на выбор стратегии и стиля управления в организации.

Во второй главе была сформулирована гипотеза: подтвердить или опровергнуть влияние стиля управления руководителя на процесс принятия решений в условиях кризиса для российских компаний; рассмотрены результаты социологического опроса персонала различных российских компаний с целью определения является ли их руководитель лидером, наставником; каким образом формирует стратегическое видение компании в условиях повышенной напряженности (кризиса), а также сформулированы особенности авторитарного стиля управления в условиях кризиса в российских компаниях.

Основные положения, выносимые на защиту:

1) Возникновение конфликта в основном связано с противоположно направленными мотивами и суждениями, и являются необходимым условием для возникновения конфликта. Характерной чертой конфликта является - противоборство субъектов социального взаимодействия и нанесение взаимного ущерба сторон конфликта (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Необходимым и достаточным условием возникновения конфликта является наличие субъектов конфликта, их взаимодействие и стремление удовлетворить свои интересы и потребности любым способом.

2) В организации весьма важна быстрота и качество разрешения конфликтов в связи с тем, что при их накоплении и разрастании они могут стать перманентными. Создание благоприятных условий и атмосферы труда, доброжелательных отношений в рабочем коллективе, умение выявлять основные причины

возникновения противоречий, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов являются наиболее важными для конструктивного функционирования организации. Это является одной из первых задач успешного руководителя организации. В связи с этим под эффективностью управления подразумевается так же умение создавать необходимую обстановку, в которой с минимальными издержками реализуются поставленные перед организацией задачи.

Главная задача менеджера состоит в умении регулировать конфликтами и уметь это делать на различных стадиях протекания конфликта. Выявлено, так же, что чем раньше руководителю удалось диагностировать и качественно вмешаться в конфликт тем больше шансов его разрешения. Чем позже руководитель начинает управлять открытой формой конфликтного взаимодействия, тем меньше шансов шансов сохранить коллектив и эффективную работу организации. Если конфликт не разрешен он разрастается с новой силой.

3) В процессе управления конфликтом выделяют виды воздействия: прогнозирование, предупреждение, диагностика, профилактика, ослабление, урегулирование, разрешение, завершение. Управление конфликтом может осуществляться на всех этапах его возникновения и развития.

Регулирование конфликтных взаимодействий значительно облегчается при условии использования психологических механизмов управления конфликтами. Выделяют три основных психологических механизма урегулирования конфликтов: 1) влияние на партнера, 2) оценка выигрышей — проигрышей, 3) обучение.

4) Для руководителей российских компаний характерны в основном два стиля управления (в силу личностных качеств руководителя и российской культуры человеческих взаимоотношений в целом): демократически и авторитарный. Не существует единственного стиля управления, зачастую все стили управления взаимосвязаны и сила проявления зависит от ситуации, в которой находится руководитель и организация в целом. В основном российский руководитель в силу

культурных факторов, в целом сложившейся культуры взаимодействия в обществе, личностных факторов, внешних (влияющих на работу организации извне), внутренних (ресурсных) и менталитета (стереотипов) применяет авторитарный стиль управления, что еще активней проявляется в период антикризисного управления. Антикризисное управление отличается также повышенной эмоциональной напряженностью, скоростью принятия решений и беспрекословностью принимаемых задач, что порождает большое количество конфликтов. Одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт применяемых стилей управления руководителем при совмещении стилей-антагонистов или вследствие взаимосвязанной работы вертикальных и линейных менеджеров, придерживающихся индивидуального стиля управления, отличного от стилей управления других менеджеров.

5) Причиной выбора авторитарного стиля управления является также отсутствие глобального опыта, за которым стоит умение видеть глубинные процессы, происходящие как внутри организации, так и во внешней среде. Современное развитие рыночной экономики обозначило новую тенденцию развития ментальности – усиление роли личности, развивающийся индивидуализм, учет индивидуальных вложений в общее дело и оплата труда согласно выполненной работе.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

1.1 Причины и специфика конфликтов в организации

В нашем исследовании мы будем использовать определение конфликта, предложенное Санкт-Петербургской школой конфликтологии: «система и процесс негативного взаимодействия между индивидами, проявляющегося в действии (столкновении) и противодействии, нацеленных на удовлетворение потребностей и достижения социального статуса индивидов в системе культивируемых социальных, экономических, политических, этнических, культурных, организационных связей»¹ Необходимым и достаточным условием возникновения конфликта является наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов и суждений, а также состояние противоборства между ними².

Любой конфликт можно рассматривать в статике (как систему взаимосвязанных структурных элементов) и в динамике (как процесс).

Основные структурные элементы конфликта представлены на рисунке (рис. 1.1)³.

Окончание конфликта — прекращение действий всех сторон конфликта, независимо от причин, с которых начался конфликт⁴.

Как отмечает А.Я. Анцупов, представители административной школы научного управления, школы "человеческих отношений" считали, что конфликт — это ситуация выражено негативная и ее следует избегать или максимально сводить

¹ См. Конфликты в условиях трансформации современного российского общества. Курс лекций: БХВ-Петербург; Санкт-Петербург; 2015.С.332

² См. Воловик А. Корпоративный конфликт: стадии развития и факторы риска интересам предприятия //Предпринимательство, хозяйство и право. - 2014. - № 5.

³ См. Русинка И. Конфликтология. Психология предотвращения и управление конфликтами: Учебное пособие/ Иван Русинка.. - К.: Професионал, 2009. - 334с.

⁴ См. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник/ Г.И. Козырев//Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. - 304с.

«на нет». Значительную роль в избегании конфликтов они уделяли хорошей организации труда и особенно управлению»⁵.

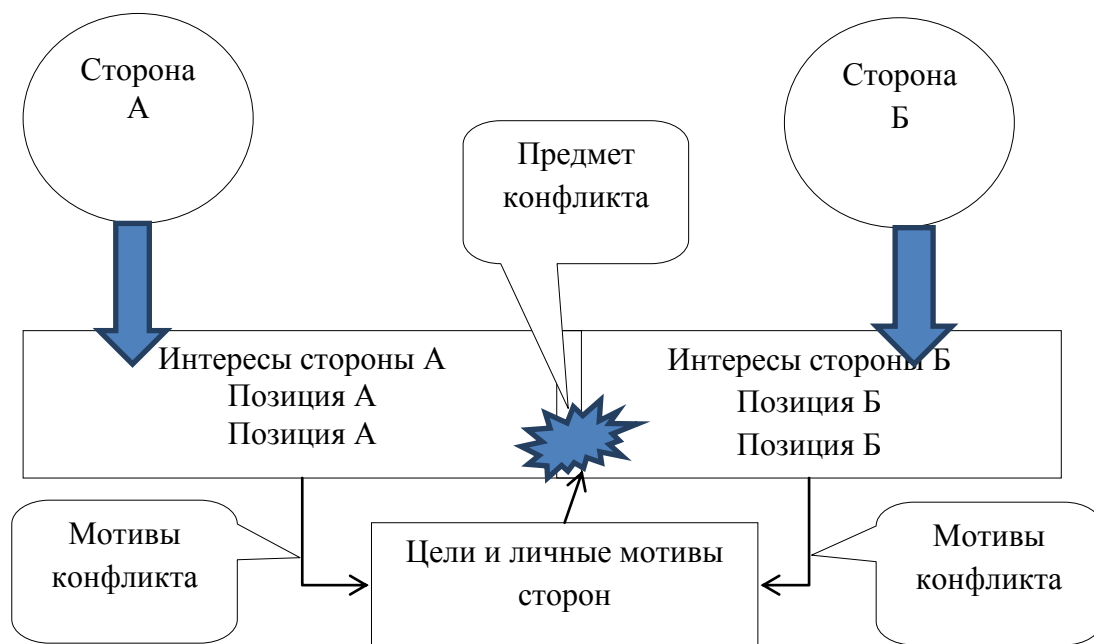


Рис. 1.1. Структурные элементы конфликта

Современные взгляды на проблему конфликта заключаются в том, что конфликт рассматривается как в какой-то степени положительное явление. Именно конфликт помогает выявить разнообразие взглядов и принципов, разнообразие точек зрения на решение проблем, множество альтернатив их решения. Кроме того, конфликт помогает выявить многочисленные дополнительные проблемы, которые скрыты в статическом, «дремлющем» коллективе. В такой ситуации появляется значительно больше шансов принимать эффективные решения⁶.

Конфликты существуют всюду, где есть человеческое взаимодействие и сопровождаются они, как правило малоприятными ощущениями и не всегда приводят к достижению поставленных целей или удовлетворению интересов,

⁵ См. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. //М.: Эксмо, 2009. 512с.

⁶ См. Конфликт интересов / Д.И. Дедов//М.: Волтерс Клувер, 2004. 288 с.

поэтому «руководителю необходимо иметь хотя бы элементарные знания о причинах конфликтов, их типы, способы разрешения, и тому подобное»⁷

Конфликты, несмотря на их специфику и разнообразие, имеют общие стадии протекания⁸:

1. стадия потенциального формирования противоположных (антагонистических) интересов, ценностей или норм;

2. стадия перехода потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых (усвоенных) интересов;

3. стадия конфликтных действий;

4. стадия снятия или успокоения конфликта.

Каждый конфликт имеет достаточно выраженную структуру. Руководитель должен знать, что пока существуют все элементы структуры конфликта, попытки его урегулирования ни к чему не приведут. Приведенные стадии протекания конфликта способствуют качественной диагностике и конструктивному вмешательству в конфликт. Без анализа конфликта все попытки его устранить будут приводить лишь к его разрастанию и обострению.

Из модели конфликта по Мескону существование одного или более источников конфликта приводит к возможности разрастания противостояния конфликтующих сторон. При уменьшении источников противоречий снижается напряженность, и конфликт стремится к затуханию. В другом же случае, когда оппоненты все-таки продолжают борьбу, остается применять методы управления, о которых речь пойдет дальше.

⁷ См. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд.//СПб.: Питер, 2008. 544с.

⁸ См. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / А.Б. Белинская//М.: Дашков и К, 2010. 224 с.

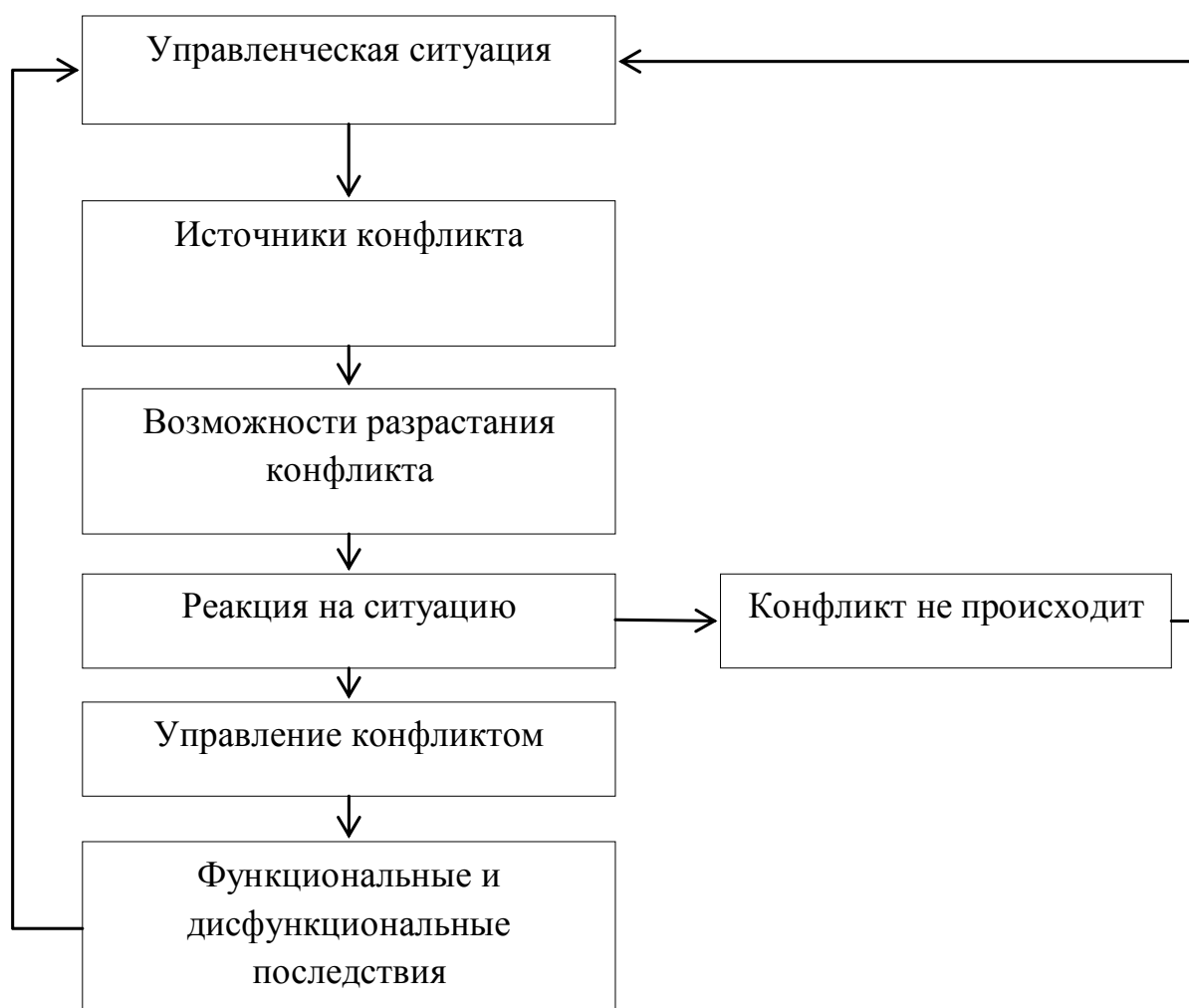


Рис. 1.2. Модели конфликта по Мескону⁹

В зависимости от эффективности управления конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, конфликты прекратятся или будут продолжаться¹⁰.

В связи с тем, что конфликт является неотъемлемой частью нашей жизнедеятельности, следует вывод, что конфликты в организации неизбежны, и это объективная реальность для абсолютного большинства компаний. Необходимо научиться разрешать конфликты с наименьшими потерями для организации.

⁹ См. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ.// М.: «Дело», 1992. 702с.

¹⁰ См. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие для студентов вузов / Е.Г. Сорокина.//М.: Академия, 2009.208 с.

1.2 Основные стили управления организацией, их функции и классификация

В системе управления конфликтами, а также при управлении поведением сотрудников в конфликтных ситуациях важной и решающей принято считать роль руководителя¹¹. Это связано с тем, что менеджер любого ранга является лицом, которое заинтересовано и в поддержке конфликтов, которые идут на пользу общему делу, и в их предотвращении. Руководитель обычно обладает расширенными полномочиями, а также имеет определенный объем власти. Из этого следует, что он имеет возможность повлиять на своих сотрудников и напрямую воздействовать на их поведение в каждом конкретном конфликте¹².

В зависимости от стиля управления руководителя в организации различаются и методы разрешения и управления конфликтами¹³.

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, результаты работы зависят, прежде всего, от методов управления группой. В каждой группе сказывается личность руководителя и стиль его работы, то есть наиболее характерные применяемые им (правильные или неправильные) методы работы.

«Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач и проблем»¹⁴.

Именно в индивидуальном стиле проявляется своеобразный управленческий почерк отдельного менеджера, что определяет и стиль работы группы¹⁵.

Следовательно, можно говорить о стиле работы менеджера или о стиле работы всей группы (что предпочтительнее). Стиль управления становится определяющей

¹¹ См. Емельянов С.М.: Практикум по конфликтологии//СПб.: Питер, 2009

¹² См. Светлов В.А.: Конфликтология//СПб.: Питер, 2011

¹³ См. Горбунова М.Ю.: Конфликтология//Ростов н/Д: Феникс, 2005

¹⁴ См. Венцель М., Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера.// М.: Интерэсперт, 2010

¹⁵ См. Колпина Л.В.: Конфликтология// Белгород: БелГУ, 2006

характеристикой менеджера или самой группы и по этому признаку можно классифицировать группы исполнителей¹⁶.

Различают авторитарный (авторитарный), демократический и либеральный стили управления. Подробно черты каждого стиля представлены в табл. 1.1.

Типичным для авторитарного стиля управления является использование исключительно администрирования даже тогда, когда это вредит делу. Руководитель непосредственно вмешивается в большинство вопросов, самостоятельно их решает, дает распоряжения и запрашивает необходимую информацию. От подчиненных требуется выполнение задач в соответствии с указаниями руководителя. Их личность и взгляды в значительной степени остаются без внимания, а иногда и подавляются.

Таблица 1.1

Содержание стилей руководства¹⁷

Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности Прерогатива в установлении целей и выбора способов	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций Принятие решений разделено по уровням на основании участия	Снятие ответственности и передача власти в пользу группы Предоставление возможности самоуправления в желательном для группы режиме
Тип коммуникаций	Коммуникационные потоки идут в основном сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном формируется на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срокам и порядку, возможность предвиденья результатов	Усиление личных обязательств по исполнению работы посредством участия в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Тенденция к сдерживанию	Требуется больше времени на	Группа может потерять скорость

¹⁶ См. Хасан Б.И.: Психология конфликта и переговоры//М.: Академия, 2007.

¹⁷ См. Горячева Д.Г. Как эффективно управлять персоналом//Консультант директора, 2009,№4

	индивидуальной инициативы	принятие решений	и направление движения организации
--	---------------------------	------------------	------------------------------------

Авторитарный менеджер не допускает активного участия подчиненных в принятии решений. Взгляды подчиненных он учитывает только в той мере, в которой подчиненным удастся его убедить. Такое поведение подавляет позитивные стимулы в работе, не отвечает стремлениям людей.

Менеджер-либерал имеет ориентацию на межличностные отношения, делает упор на взаимопомощь. Он избегает мелочной опеки над подчиненными, более того — не вмешивается в их действия, иногда излишне доверяя и не обеспечивая надлежащего контроля. Вместе с тем либерал заботится о подчиненных, считается с их нуждами, помогает им решать даже бытовые проблемы, предоставляя им полную свободу. Не случайно либеральный тип руководства часто называют «стиль не вмешательства». Либеральный стиль в чистом виде встречается довольно редко, потому что обеспечение высокой эффективности производства несовместимо со слабостью управления¹⁸.

Демократический менеджер сохраняет за собой соответствующие права; но вместе с тем считается с мнением своих подчиненных и обеспечивает их участие в принятии решений. Лучшим средством для этого служит не только индивидуальное взаимодействие между подчиненными и руководителем, но и взаимодействие коллективное, совместная деятельность всей группы в целом.

Наиболее рациональной формой коллективного взаимодействия в демократической группе является совещание с участием всех ее членов. Но в конечном итоге решение принимает менеджер, причем он единолично и полностью берет на себя ответственность за это решение.

¹⁸ См. Конфликтология. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / А.Д. Атоян//М.: А-Приор, 2010. - 64 с.

В заповедях руководителя (по Г. Шварцу), оказавшегося в роли посредника или арбитра, избранного сторонами конфликта, указаны следующие простые правила (рис. 1.3).

Эффективность менеджера, придерживающегося демократического стиля управления, как правило, несоизмеримо выше, чем у менеджера-либерала, и превышает в большинстве случаев эффективность применения авторитарного стиля. Главная причина этого — доверие к подчиненным и передача им части прав и ответственности за выполняемую работу.

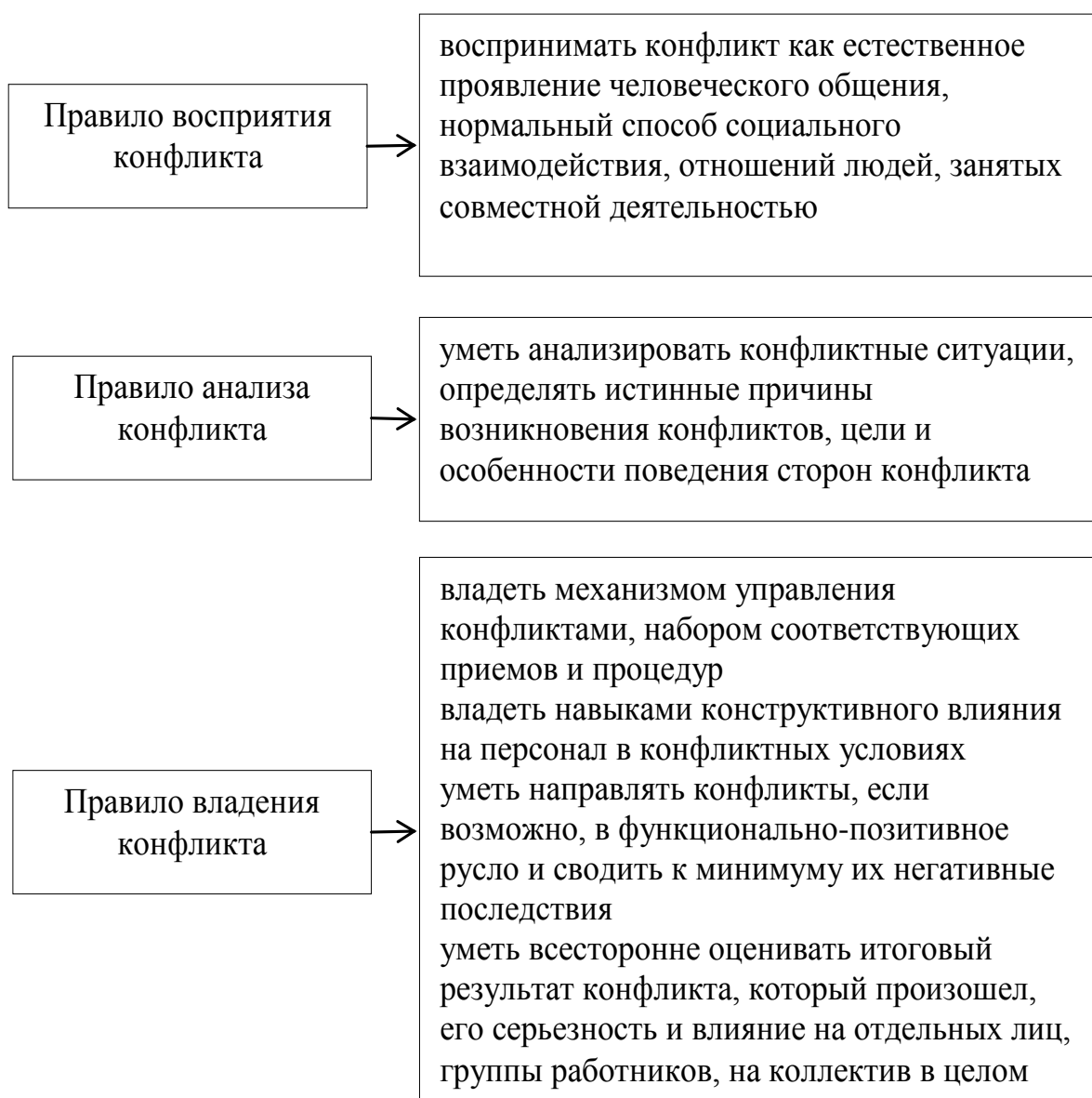


Рис. 1.3. Заповеди управления конфликтом руководителя¹⁹

Таким образом, можно сформировать методы и способы разрешения конфликтных ситуаций в организации на основе специфических особенностей различных стилей управления (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Особенности проявления различных стилей управления руководителем в разрешении конфликтов²⁰.

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Срок обнаружения конфликта	В самой минимальной степени, но руководитель всегда знает что происходит в организации	На стадии развития конфликта или при обращении сторон разрешить конфликтную ситуацию	При обращении сторон разрешить конфликтную ситуацию или на стадии апогея конфликта
Степень вовлеченности в конфликт	100% участие	Как арбитр или третья сторона	100% не участие
Методы разрешения конфликтов	Жесткие административные меры	В зависимости от справедливости сторон и гипотез конфликта	Мягкие и формальные меры
Эффективность разрешения конфликтов	Очень эффективная	Эффективность зависит от сложности конфликта	Очень неэффективная

Если руководитель пользуется только одним стилем управления и обращает внимание на особенности проявления только одного стиля управления в организации, то это всегда приводит к возникновению конфликтов на предприятии.

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безопасен. Можно дискутировать и так или иначе прийти к общему решению.

¹⁹ См. Шварц Г. Управление конфликтами ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / пер. с нем. Л.Конторовой// СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. 296с.

²⁰ Составлено автором

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безопасен. Можно дискутировать и так или иначе прийти к общему решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт (эффект парового котла) чаще на уровне человеческих взаимоотношений. Многие деловые конфликты в действительности основаны на эмоциональной сфере чувств и личных отношений. Результатом урегулирования таких конфликтов становится сохранение напряжения, и если деловая часть бесспорно отрегулирована, то это напряжение переносится на другой уровень личностных конфликтов между сторонами.

Для управляющего чрезвычайно важно быть в состоянии справиться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения.

Согласно А. Адизесу, хороший руководитель может не справляться со всеми функциями в организации, зачастую достаточно уметь выполнять эти функции на уровне отвечающем требованиям задачи. В зависимости от стиля управления руководитель может быть производителем — Раеі, администратором — рАеі, предпринимателем — РаЕі, интегратором — раеІ и т. д. Лидер — это тот, кто успешно выполняет как минимум две функции, одна из которых І²¹.

Как правило, человек представляет собой совокупность различных стилей управления и в конкретной ситуации выбирает один из них. Стиль может меняться, в зависимости от того, с кем вы разговариваете. Если два человека намерены принять решение, один из них может избрать стиль, дополняющий стиль собеседника. Однозначно определить индивида как носителя того или иного стиля невозможно. В определенный момент представитель только придерживается определенного стиля управления в зависимости от сложившейся ситуации.

²¹См Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. // М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.

А. Адизес считает стилем управления - линию поведения, которую человек избирает чаще всего как удобную и привычную. Прописные буквы — Р, А, Е и I — означают, что функция выполняется блестяще. Строчные буквы — р, а, е и i — показывают, что руководитель выполняет функцию удовлетворительно. Прочерк в коде означает, что функция не выполняется вовсе или выполняется плохо.

Автор в своей книге приводит классификацию стилей управления руководителей, которые выполняют только одну функцию: Герой-одиночка, Р---; Бюрократ, -А--; Поджигатель, --Е-; Горячий сторонник, ---I и Мертвый пень, ----, который не справляется ни с одной РАЕI-функцией.

Если руководитель владеет только одной из функций, то это всегда приводит к возникновению конфликтов на предприятии²².

²² См. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. // М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.

1.3 Факторы, влияющие на выбор стратегии и стиля управления в организации

Необходимо отметить, что тип стратегии, которой придерживается организация, напрямую зависит от следующих факторов:

- 1) сфера детальности организации и ее масштаб;
- 2) сложность иерархической структуры;
- 3) квалификация персонала;
- 4) стиль управления руководителя;
- 5) корпоративные стандарты поведения в организации; нормы или отсутствие норм и правил, регулирующих взаимодействие коллектива в условиях конфликта.

Как правило, стратегия не обеспечивает эффекта, если не проведена граница между внутренней и внешней обстановкой, не обеспечено приобретение значительных конкурентных положительных сторон и вовсе не улучшена работа компании.

Изучение природы, содержания, специфики и качества стратегий, становления работы организации дает возможность сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, эффективная стратегия должна содержать внутри себя три актуальные составляющие:

- ключевые цели или же задачи деятельности;
- правила либо процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность событий, нацеленных на достижение целей²³.

Так как стратегии характеризуют лишь общее направление становления и вовсе не считаются просто программами фиксированных целей, то при формулировании стратегии необходимо предусматривать и эволюцию целей²⁴.

²³ См. Белов В.П., Гарсия А.П. О социальной ответственности бизнеса//Социально-гуманитарные знания.- 2004.-№5. –С. 241-283.

Во-вторых, действенные стратегии развиваются в двух направлениях: направленные на краткосрочную перспективу и на долгосрочную. Такая концепция придает выбору стратегии стабильность и сбалансированность. При этом нужно координировать работу таким образом, чтобы каждое направление было в подобающей мере обеспечено ресурсами независимо от пропорции «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия зачастую имеет ситуационный характер, но тем не менее не исключает характерных факторов, которые учитываются в процессе разработки. Сущность процесса разработки стратегии заключается в построении схемы набора действий более конструктивных и гибких для возможности подстраивания и использования в различных ситуациях для достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления, пользуясь наработками и прежним опытом руководителя, все равно необходима проработка уникальной (собственной) стратегии поведения в зависимости от ситуации²⁵.

Общая стратегия организации предполагает наличие более мелких стратегий внутри себя: стратегия развития персонала, стратегия повышения эффективности методов управления, стратегия функционального распределения и т.п. Одной из важных стратегий считается стратегия развития персонала, но такое организационное развитие невозможно без политики управления конфликтами в организации.

Универсального алгоритма деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но основные, целесообразные шаги в таком алгоритме мы можем выделить (табл. 1.3)²⁶.

Таблица 1.3

²⁴ См. Шабельников И.В. Как изменить отношение сотрудников к работе//Консультант №3, 2009

²⁵ См. Гришина Н.В. Психология конфликта//СПб.: Питер, 2000, 464с

²⁶ См. Новосельцев В.И.: Системная конфликтология // Воронеж: Кварта, 2011.

Алгоритм управления конфликтом

Шаги	Содержание деятельности	Способы (методы) деятельности
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности, беседа, изучение документов, биографический метод.
2	Ограничение количества участников	Работа с лидерами в микрогруппах, перераспределение обязанностей, мотивация и стимулирование сотрудников
3	Дополнительный анализ конфликта при помощи экспертов	Опрос экспертов, привлечение психолога к конфликту, переговорный процесс
4	Принятие решения	Административные методы, педагогические методы

В зависимости от точки зрения на конфликт менеджера будет определена процедура решения этого конфликта. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом, которые представлены в табл. 1.4. Также проанализирована связь выбора того или иного способа в зависимости от стиля управления руководителем.

Таблица 1.4

Методы управления конфликтами ²⁷.

Методы управления конфликтами	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Педагогические	Запрет Убеждение	Беседа Воспитание на личном примере	Просьба Разъяснение
Административные	Приглушение интересов сторон Выговор	Приказ Распоряжение	Перевод сотрудника в другой отдел Очная ставка

Каждый менеджер, руководитель ежедневно сталкивается с конфликтами или противоречиями в процессе управления организацией. Существуют различные

²⁷ Составлено автором

суждения о роли конфликтов в организации: с одной стороны ученые утверждают, что конфликт негативно сказывается на функционировании организации, дестабилизирует ее, приводит к стрессам сотрудников. Другие специалисты, например, такие как Л. Козер, А.Я. Анцупов и многие другие, считают, что конфликты оказывают положительное влияние на деятельность организации, так как конфликт позволяет организации развиваться, выходить на новые рубежи рынка, что дает сотрудникам возможность профессионально и духовно расти. Вполне справедливо замечание, что конфликты в организации оказывают на нее двойное действие: конфликт может как разрушить организацию, так и сплотить ее.

Наличие актуальной, эффективной и объективной системы управления процессами конфликтов позволит не только избежать их негативного влияния, но и направить их на благо организации. Современная наука рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.

Межгрупповые конфликты – это конфликты как правило взаимозависимых отделов, малых групп коллег в организации. Основой для начала конфликтов является взаимодействие.

Конфликты ролей внутри организации начинают проявляться на стадии принятия разрабатываемой профильной продукции компании. Понятно, что каждый менеджер старается внести определенные исправления, которые могут вызвать противоречия у коллег, и, чаще всего, они являются субъективными и отражают особенности субъективного взгляда менеджера. Как правило, все это не имеет положительного влияния на конечный результат, поскольку при этом в проекте возникает несколько директоров, которым нужно угодить. И в конце концов ни один из них не будет удовлетворен.

Конфликт желаний выражается в том, что заказчик видит выполнение заказа по-своему, а исполнитель – совсем иначе. Такие разногласия возникают, поскольку

компании в своей деятельности ориентируются на проведенные исследования, состояние рынка или просто современные тенденции в рекламе, а клиент на свои цели и желания²⁸.

Для компаний также свойственны конфликты, связанные с нормами поведения, как правило, укоренившимися с годами как некая культура поведения организации, а также зависящие от личностных качеств коллектива и менеджеров. Конструктивные проявления конфликта тоже разнообразны. Известно, что межличностный конфликт способен не только оказывать негативное влияние, но также может способствовать выявлению недостатков взаимодействия коллектива и отделов в целом. В групповых отношениях конфликт может предотвращать стагнацию организации, быть фактором развития, проявления новых целей, норм, ценностных ориентаций.

Конфликт, особенно на этапе открытого конфликтного взаимодействия, играет познавательную функцию, функцию практической проверки и коррекции недостатков и недоработок. Выявляя противоречия, существующие между членами группы, и ликвидируя их на стадии разрешения, конфликт освобождает коллектив от разрушительных факторов и способствует ее стабилизации, а иногда и дальнейшему развитию. После урегулирования и даже в период конфликтного взаимодействия могут генерироваться новые идеи, создавать планы дальнейшего креативного развития компании и отдельных личностей.

Возникновение и развитие внутриколлективных конфликтов во многом обусловлены внешними факторами, гендерными и индивидуальными характеристиками²⁹. Противоречием можно считать диалог, то есть речевое действие, в ходе которого проявляются различия сторон. Конфликтом можно считать любые речевые действия сторон, направленные на нанесение ущерба любого рода противоположной стороне. Конфликт может привести к кризису на предприятии, а в условиях агрессивной внешней среды – наличие конфликта внутри предприятия ослабевает защитную реакцию на кризис. Поэтому для формирования

²⁸ См. Конфликтология. Под ред. А.С. Кармина//СПб.: Лань, 2009. – 2 изд. 516 с.

²⁹ См. Лэнд П.Э. Менеджмент- искусство управлять, - М., 2015.

антикризисной политики предприятия руководству следует планировать предупреждение возможных конфликтов, а также алгоритмы их разрешения, чтобы избежать более глобальных кризисных явлений.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

2.1. Анализ стилей управления и особенности их применения для российских компаний

Для того, чтобы выявить какой стиль управления конфликтами является наиболее характерным для руководителей российских компаний, необходимо провести исследование. Алгоритм исследования следующий:

1. Сформулировать гипотезу: подтвердить или опровергнуть влияние стиля управления руководителя на процесс принятия решений в условиях кризиса для российских компаний.

2. Изучить данные социологического опроса персонала различных российских компаний и определить, каким они видят своего руководителя: является ли их руководитель лидером, наставником, каким образом формирует стратегическое видение компании в условиях повышенной напряженности (кризиса).

3. Сформулировать особенности авторитарного стиля управления в условиях кризиса в российских компаниях.

Для исследования нами были использованы данные социологического опроса "Мой непосредственный руководитель" (данные за 2012 год). Основной задачей опроса являлось выявление портрета лидера среди российских работников различных организаций. По итогам опроса 347 респондентов лидером своего руководителя по ряду вопросов проводимого исследования считают 164 участника и не - лидером 115 респондентов. Респонденты были взяты из различных сфер деятельности, как творческих, так и строго иерархических и регламентированных коллективов.

Респондентам были предложены вопросы, характеризующие качества их руководителя, основные принципы его работы, стиль поведения и т.д., касающиеся заинтересованности руководителя судьбой коллектива в целом и каждого сотрудника индивидуально. Можно высказать некоторые оценочные суждения: большинство сотрудников не сомневаются в высокой профессиональной подготовке руководителя, тем не менее значимая часть респондентов уверена в том, что руководитель не обладает профессиональными знаниями в сфере их трудовых обязанностей. Значительное число респондентов (38%) утверждают, что при планировании работ и принятии решений руководитель изредка учитывает их мнение. Подавляющее большинство респондентов (48%) утверждают, что не имеют четко поставленных целей в работе, только по некоторой части функционала. 11% респондентов утверждают, что все без исключения руководитель контролирует и ведет самостоятельно, а большинство имеют только частичную (промежуточную) степень контроля. Почти половина подчиненных не получают обратной связи от руководителя; 31% подчиненных руководитель критикует в присутствии других сотрудников, нарушая моральные права и этикет; 28% подчиненных никогда не получают благодарности от руководителя; около 45% все же иногда получают ее. Каждый пятый подчиненный не может определить, является ли его руководитель лидером коллектива. В 65% ответов респондентов их руководитель совершенно не в курсе карьерных планов сотрудников. В целом российские руководители готовы поддержать работника в его развитии с его инициативы, в то же время 31% респондентов остаются без поддержки. Кроме того, исследование показало, что каждый четвертый руководитель повышает голос на подчиненных.³⁰

Также в работе было проведено персональное анкетирование некоторых руководителей российских компаний, часть которых представлена в Приложении 2.

³⁰ См. Мой непосредственный руководитель (результаты опроса)/ Электронный ресурс/<http://hrm.ru/db/hrm/76944009413E34E644257B1D0050C022/print.html>

В проведенном персональном исследовании мы использовали данные руководителей различных сфер деятельности (муниципальные/государственные учреждения) и руководителей, выступающих индивидуальными предпринимателями (либо руководителями частных компаний).

Наиболее выраженным стилем управления конфликтами российского руководителя является авторитарный стиль управления. Каждый из опрошенных руководителей в свое время занимался антикризисным управлением по причине процедуры банкротства, снижения заработных плат, увольнения сотрудников, сокращения, макроэкономических условий и т.д.

Каждый из опрошенных управленцев говорит о приоритетности авторитарного стиля управления в период антикризисного управления. Необходимость в авторитарном стиле управления вызвана в этот период осуществлением жесткого контроля, беспрекословным исполнением приказов вышестоящего начальства. Жесткость и однозначность принимаемых решений это некое кредо правильного руководителя, вызванное необходимостью быстрого реагирования на изменение ситуации, когда решение принимается и исполняется мгновенно и беспрекословно. При любом другом стиле управления неизбежен период объяснения, обсуждения, раскачки, теряется очень много времени, которого в кризисный период просто нет. Использование авторитарного стиля антикризисного управления дает возможность выполнения всего объема поставленных задач. В итоге выполнение жестких требований и распоряжений руководителя дает хороший результат.

Плюсами жесткого авторитарного управления является отсутствие бюрократии, единоличное принятие решения и отсутствие деления ответственности. Использование других стилей управления в период антикризисного управления часто мешает из-за восприятия подчиненными демократичных или либеральных решений, как не требующих быстрого исполнения.

Специфика работы частной организации отличается стимулированием и мерой ответственности в отличие от муниципальных / государственных учреждений, где антикризисное управление сопровождается акцентом на сохранение кадров и сменяется наоборот более мягким, либеральным, демократичным, партнерским стилем управления. Стил ь поведения не может быть одинаковым в период антикризисного управления. Скорее авторитарный стил ь станет второстепенным, так как условия труда государственных организаций и так не самые привлекательные касательно заработных плат и поощрений.

Все принимаемые в период антикризисного управления решения обусловлены определенной целью: сокращение расходов, оптимизация труда, контроль нагруженных отделов и снижение напряженности внутри коллектива, а также выход из кризиса с наименьшими экономическими потерями и сохранение коллектива.

В период антикризисного управления требуется большая собранность и максимальная четкость в принятии решений, нет возможности на долгие раздумья и пробные действия. В тяжелых условиях, как правило, наш работник отказывается брать на себя не относящиеся к договорной основе права и обязанности на исполнение не своих обязанностей.

Стил ь управления в период развития организации и в период антикризисного управления отличаются как мирная работа и война. В мирное время можно обсуждать, предлагать, спорить и доказывать. На войне требуется быстрое принятие решения и беспрекословное исполнение: цена действий разная. Как можно меньше потерь кадров и снижение напряженности в рабочем коллективе. В мирное время в основном все течет своим чередом, и принимаются повседневные решения, что отличается от периода принятия жестких, быстрых решений антикризисного управления.

Ранее нам удалось выявить специфику выбора определенного стили я управления в силу личностных качеств руководителя. Демократическому стили ю управления свойственно умение координировать и направлять деятельность коллектива,

предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Выбор авторитарного стиля в период антикризисного управления отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Тем не менее, приверженность к одному стилю управления не освобождает руководителя от использования и других стилей в своей профессиональной деятельности. Зачастую, как нам показало исследование, руководители пользуются даже стилями управления-антагонистами в равной степени выраженности. Следует вывод, что не существует единственного стиля поведения, они существуют в совокупности, а в зависимости от ситуации проявляются и какие-то моменты выходят на первый план.

Часто в связи с использованием антагонистических стилей управления происходит конфликт стилей, отражающийся некорректной постановкой задач, выявлением иерархии поставленных задач и степени их актуальности и т.д., что может привести к разногласиям внутри коллектива и пагубно повлиять на работу организации в целом³¹.

Если говорить о личностных качествах руководителя, то противоречивость личных качеств руководителя уже порождает внутреннее противоречие, а доминирование какого-либо из присущих ему качеств определяет и ведущий стиль поведения. Кроме лидерских способностей и умения использовать жесткий

³¹ См. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности . СПб.:Изд-во «Питер», 2003. – 224 с.

или мягкий стиль управления, есть промежуточные факторы, влияющие на провоцирование конфликта при использовании каждого из этих стилей. Данными факторами являются различные личностные качества, также выявленные в ходе персонального исследования: слабое желание быть лидером, неустойчивые навыки менеджера, самоуверенность, упрямство, стремление доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных, стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам. Руководитель склонен не всегда учитывать интересы коллектива, не всегда желает брать на себя ответственность и принимать сложные решения, бывает не требовательным и самоустраняется от управления. Возможна также высокая эмоциональность, присущая творческим натурам, некорректное применение стиля управления, не свойственного данному типу организации или типу рабочего коллектива³². При наличии в организации двух и более линейных или вертикальных менеджеров существует риск возникновения конфликта стилей управления. Различия личностей самих руководителей проявляется в противоречивости и повышении степени конфликтности в коллективе, особенно в период антикризисного управления, когда принятие решений подкреплено сильной эмоциональной напряженностью.

Основными факторами, влияющими на принятие решений или на выбор стиля управления являются: личностные, культурные, менталитет, кризисная обстановка в организации либо период развития, урегулирование мелких конфликтов и эскалация затянувшихся, высокая эмоциональная напряженность.

Таким образом, мы подтвердили гипотезу о том, что существует определенная связь между стилем управления и моделью поведения в условиях кризиса для руководителей российских компаний.

³²См. См. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности . СПб.:Изд-во «Питер», 2003. – 224 с.

2.2. Причины выбор определенного стиля управления для российских компаний в условиях кризиса

Как известно, существует некий стереотип, что русский человек – очень ленив и на работе действует принцип: «где бы работать, лишь бы не работать». К сожалению, данный феномен частично является правдой, поэтому в практической деятельности хороший руководитель должен быть как минимум твердым в своих решениях и обязательным в своих принципах³³.

Попробуем доказать актуальность именно авторитарного стиля управления для российских компаний через призму организационной культуры на некоторых предприятиях в России, а также за счет особенности национальной культуры.

По мере того как глобальный бизнес децентрализуется, в нем возникают объединения в виде целевых структур, предназначенных для производства конкретных продуктов, обслуживания конкретных потребителей, работы в конкретных регионах, взаимодействия с конкретными поставщиками. Это может помочь управлять разнородным в культурном отношении персоналом. Способность управлять им все чаще рассматривается в числе важнейших качеств менеджера.

На организационном уровне многие предприятия, действующие глобально, стремятся развивать собственную культуру, однако достаточно гибкую, чтобы она позволяла учитывать национальные особенности каждой страны. Такая общая корпоративная культура позволяет цементировать отношения внутри компании, способствует более высокой ответственности всех ее работников и усиливает у них чувство принадлежности к компании.

Понимание сущности культурных различий следует начинать с понятия «культура», которое значительно различается у разных авторов. Одни

³³ См. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — с. 128-129.

понимают под культурой «исторически обусловленные жизненные ориентиры», другие — «коллективный разум в организованном (программном) виде». Популярным представлением о культуре является то, что она — производное от разделяемых в обществе «глубоко укоренившихся мнений и представлений»³⁴, которые нельзя определить непосредственно, но которые могут косвенно отражать ценности, отношения и поведение как отдельных людей, так и их групп. Такие мнения и представления являются по своей сути «культурными», так как привносятся в жизнь, а не являются врожденными. Они повторяются, распространяются и передаются от одного поколения к другому. Культурные различия можно наблюдать на самых разных уровнях. Культурная группа может быть описана при помощи национальных, региональных, этнических, религиозных, половых, возрастных или социально-классовых признаков. Однако отдельные люди обладают сразу несколькими подобными чертами.

Одного этого факта было бы достаточно, чтобы предупредить об опасности одномерного подхода к проблеме, когда в качестве переменной используется только культура. Так, обычное деление людей по национально-культурным признакам может способствовать развитию стереотипов, затрудняющих понимание реальной действительности: описывать кого-то как «типичного» немца, японца или американца — значит игнорировать влияние других культурных групп, которые разделяют людей, принадлежащих к одной и той же национальной общности. Этой ловушки можно избежать, если помнить, что культурные характеристики, по определению, — это черты, скорее объединяющие, чем выделяющие их носителей.

Культурные группы могут формироваться вокруг каких-то отдельных направлений, которые называются исследователями по-разному, но на самом деле являются одними и теми же координатами, в рамках которых задается общая картина культурных различий. Сюда включаются:

³⁴ См. Герт Хофстеде и его теория измерений культур: образная информация//Электронный ресурс// <http://news.telelangue.com/ru/2011/10/hofstede-cultural-theory>

- отношения с физической окружающей средой (их масштабы задаются как данность или в контролируемых размерах);
- концепции пространства (близость культур);
- концепции времени (как связываются между собой прошлое, настоящее и будущее, как можно их оценить и понять);
- способы получения или задания «истины» (например, при помощи индуктивного или дедуктивного обоснования).

Кроме того, существуют координаты, которые позволяют понять различия в человеческих отношениях. Сюда включаются такие факторы, как отношение к властям; признание того, что в обществе существует неравенство; стремление к порядку; потребность принадлежать к более широкой социальной группе и т.п. На основе этих и им подобных координат исследователи демонстрируют различия, систематически проявляющиеся между национальными, этническими и религиозными группами. Очень влиятельная модель была разработана голландским академическим ученым Гертом Хофстеде, исследования которого основаны на широкой базе данных общемирового уровня. Речь шла о соответствии работников компании IBM из разных стран занимаемым ими должностям и о содержании выполняемых работ. Ученый выделил четыре национальных культурных координаты, значимые с точки зрения трудовых ценностей, которые лучше объясняли страновые различия работников, чем их профессия, возраст или пол. Эти координаты таковы.

1. Распределение властных полномочий. Диапазон ожидания и признания рядовыми гражданами факта неравномерности распределения власти в каждой стране различен. Страны с авторитарными режимами ассоциируются с резкой неравномерностью распределения объемов власти, и в таких культурах правящая элита обладает гораздо большими полномочиями, чем подчиненные.

2. Стремление избежать неопределенности. Восприятие незнакомой и неопределенной ситуации как тревожной (сильное стремление избежать ее говорит о желании структурировать и контролировать будущее).

3. Соотношение индивидуализма и коллективизма. Диапазон, в пределах которого отдельные люди и семьи способны заботиться о себе (более коллективистские общества характеризуются сильными социальными связями, обеспечивающими безусловную поддержку отдельных членов и их защиту на протяжении всей жизни). 4. Соотношение «мужского» и «женского» начал. Степень преобладания в обществе «мужских» ценностей (напористости, амбициозности, нацеленности на решение поставленных задач) в противовес «женским» (установлению отношений, высокому качеству жизни, нацеленности на услуги и т.д.). Эти роли четко дифференцируются прежде всего в «мужских» типах обществ; в обществах с преобладанием «женского» начала они более размыты.

В научном источнике "Международные аспекты организационного поведения" значится, что «...если все эти координаты объединить, то полученная картина довольно отчетливо показывает различные кластеры национальных культурных групп. Становится понятным, почему, например, японские подходы к менеджменту не могут быть легко перенесены в Великобританию, США или скандинавские страны, поскольку у каждой из стран свой собственный культурный контекст. Недавно Герт Хофстеде добавил в эту схему пятую координату — долговременную ориентацию (личную бережливость, настойчивость, адаптацию традиций к современным условиям), которая позволяет демонстрировать отличительные особенности стран Восточной Азии»³⁵.

Исследования, проведенные Джоном Хантом в Лондонской школе бизнеса, например, показали, что существуют заметные различия в мотивационных установках менеджеров. Некоторые примеры, наблюдаемые в странах Европы и в США, представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8

³⁵См. Adler N.J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd Edition. - Boston: PWS-KENT, 1991.

Целевые различия в разных культурных группах³⁶

5 500 менеджеров (число респондентов)	Отдают предпочтения	Ставят в конец желаемых целей
<i>Комфортность</i> Стремление к финансовым успехам, неприятие дискомфорта и стрессов	1. Испания 2. США/Великобритания 3. Франция	1. Бельгия 2. Швеция 3. Нидерланды 4. Россия
<i>Структурность</i> Стремление избежать риска; предпочтение ясности, порядка и организованности	1. Великобритания 2. Франция 3. Швейцария 4. Россия	1. Нидерланды 2. США 3. Швеция
<i>Отношения</i> Стремление избежать изоляции; желание «быть в команде»	1. Швеция 2. Нидерланды 3. Германия/Испания 4. Россия	1. Великобритания 2. США 3. Италия
<i>Признание</i> Стремление получить признание своих достижений	1. Италия 2. США 3. Великобритания 4. Россия	1. Швеция 2. Нидерланды 3. Испания
<i>Властные полномочия</i> Стремление управлять другими и контролировать их действия	1. Германия 2. США 3. Франция	1. Испания 2. Швеция 3. Нидерланды 4. Россия
<i>Автономность/творчество/рост</i> Стремление к свободе действий, независимости, поиску новизны, вызовам, совершенствованию	1. Швеция 2. США/Великобритания 3. Нидерланды	1. Испания 2. Италия 3. Франция 4. Россия

Как видно по табл. 2.8 для России характерно комбинирование восприятия процесса управления компанией: практически равнозначно для российских руководителей определять главные и второстепенные параметры управления.

Несмотря на перечисленные выше оговорки, имеется много свидетельств — либо полученных в ходе исследований, либо попавших в руки ученых случайно, которые позволяют предположить, что от методов управления культурными различиями сотрудников зависит эффективность деятельности крупной транс-национальной корпорации.

Пока уровень российского менеджмента не соответствует должному уровню мировых стандартов, продолжают выявляться проблемы совершенствования российского менеджмента. Начинается разработка базовых

³⁶ См. Составлено и дополнено автором по Как управлять своим временем. 10-минутный тренинг для менеджера Дэвидсон Д.

норм, которые должны определять способность менеджеров руководить в условиях многокультурной среды. К ним можно отнести следующие положения.

В некоторых дискуссиях о новом типе международного менеджера появляется образ менеджера-космополита, окончательно порвавшего со своими культурными корнями. Похоже, что в эту ловушку попали составители описания так называемого «евроменеджера». Однако ясно, что признание разнообразия неизбежно начинается с признания собственных культурных корней, а залогом уважения к другим культурам является уважение к собственной культуре.

Если обобщить сказанное, то складывается впечатление, что потенциал лидерства базируется именно на таких качествах. Вопрос к себе — «откуда ты?» — может стать основой, на которой будут строиться такие лидерские качества, как собранность, смелость и честность. Вот некоторые постулаты современного менеджмента и управления конфликтами в организациях (рис. 2.8).

1. Исходите из того, что другие сотрудники отличны от вас. При этом некоторые различия настолько очевидны, что их нельзя не заметить. Это, например, физические характеристики: рост, вес, размер, цвет кожи, длина волос и т.п. (хотя то внимание, которое уделяется данным характеристикам, само зависит от культурного восприятия, при котором таким особенностям придается большее значение, чем другим). Другие характеристики, такие как индивидуальные ценности, отношения, мотивы, менее очевидны и труднее поддаются определению.



Рис. 2.8. Постулаты современного менеджмента и управления конфликтами в организациях³⁷

2. При отсутствии надежной информации на этот счет существует вполне очевидная тенденция воспринимать других «как себя». При любых условиях такой подход, скорее всего, является неадекватным; для тех, кто руководит работниками из разных культурных групп, такая тенденция к «культурной ассимиляции» может оказаться особенно пагубной.

3. Исходите из того, что культурные различия достаточно велики. Хотя мы ранее утверждали, что некоторая разница в межличностных отношениях или поведении не влияет или очень мало влияет на работу, лучше начать с допущения, что такие различия существенны. Если менеджер займет такую позицию, он сможет определить — на основе личного опыта и тщательного наблюдения — как действительно проявляются такие различия. Если же исходить из допущения, что различия невелики или не играют большой роли,

³⁷ Составлено автором

то можно легко испортить отношения с людьми, причем так, что восстановить их будет очень трудно, если вообще возможно.

4. Не считайте все различия «культурными по происхождению», так как они могут порождаться и другими причинами. Некоторые из них уходят корнями в личностные качества, склонности или профессиональную подготовку. Было бы ошибкой считать, что все проявляющиеся различия проистекают из различий в культуре.

5. Правильно используйте стереотипы. Их вообще трудно избежать. Действительно, многие уверены, что стереотипы передают в компактном виде полезную информацию о «типичных» видах отношений, нормах и ценностях любой культурной группы. В этом случае ошибкой будет их некритическое использование, механическое наложение общих схем на конкретного индивидуума. На межличностном уровне общения культурная осведомленность скорее ведет к недооценке стереотипов, к их «размыванию».

Исследователи обнаружили различия в ценностях, установках и поведении, в основе которых лежит их культура. У каждого из нас свой набор установок и убеждений - набор фильтров, через которые мы рассматриваем управленческие ситуации.

На рис. 2.9 показано, каким образом убеждения, установки и ценности менеджера влияют на его поведение.

Теперь проанализируем указанные параметры для авторитарного стиля управления и кратко опишем их.

1. Ценности, убеждения и установки менеджеров. Для авторитарных руководителей ценности и убеждения являются очень важными, особенно это проявляется у руководителей своего собственного авторского бизнеса – по принципу «я так придумал – будет так». Они требовательны к персоналу по соблюдению данных установок и сохранению ценностей. В условиях кризиса они стараются сохранить свои ценности любой ценой.

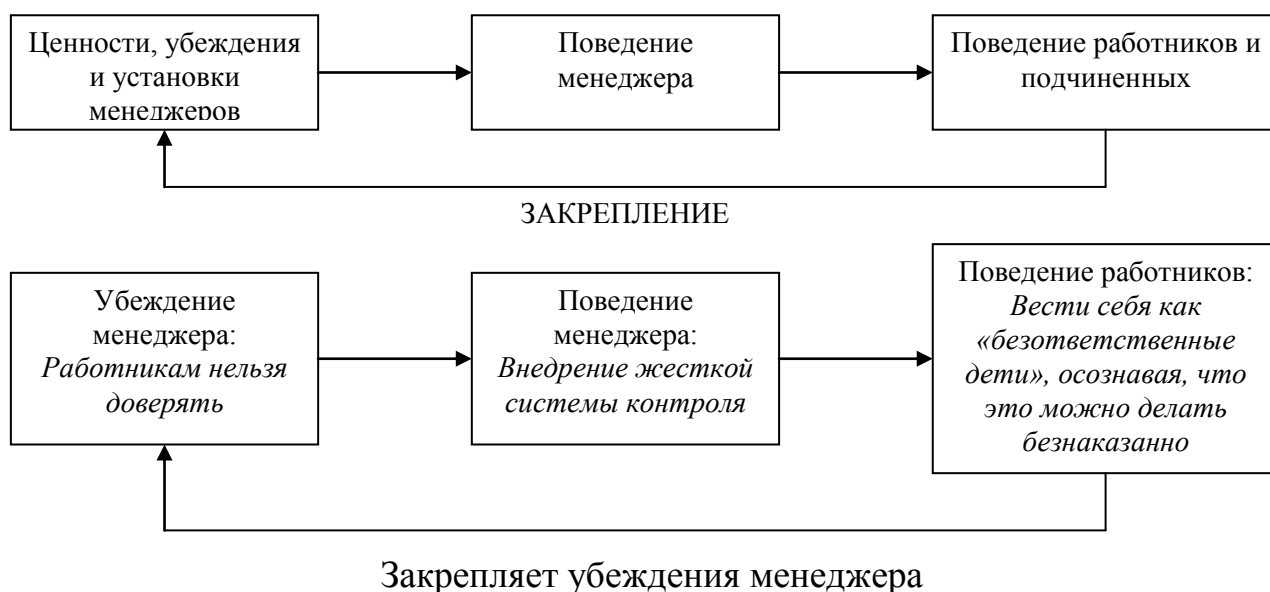


Рис. 2.9. Установки менеджеров и поведение работников: самореализующееся пророчество³⁸

2. Поведение менеджера. Авторитарный руководитель всем своим поведением старается показать, что он беспорный лидер и в условиях кризиса берет на себя большую ответственность и принимает волевые и радикальные решения. В коллективе в сложных ситуациях берет на себя большую часть решений и важной работы либо лично контролирует ее.

3. Поведение работников и подчиненных. Авторитарный руководитель полностью контролирует все процессы в компании и, как правило, разрабатывает систему депремирования в случае отклонений от норм. Формирует жесткую вертикаль власти – обычно коллектив побаивается таких руководителей, а совещание выглядит как допрос и раздача указаний. Но следует отметить, что именно такие способы ведения бизнеса в условиях кризиса являются наиболее действенными.

³⁸ См. Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise. - New York: McGraw-Hill, 1960.

2.3. Особенности использования авторитарного стиля управления в условиях кризиса в российских компаниях

Глобализация и научно-технический прогресс, появление сложных многоуровневых структур в организациях поставило перед российским обществом вопрос: какой стиль управления предприятием наиболее эффективен и возможно ли применение опыта иностранных коллег, добившихся значительных высот в сфере менеджмента.

Менеджеры и топ-менеджеры компаний, их принципы и стили управления играют не последнюю роль в развитии как отдельно взятой компании, так и экономики в целом. Сопоставление стилей управления ведущих лидеров российских и американских корпораций дает понять, в чем преимущества и недостатки менеджеров России и какой зарубежный опыт мы, возможно, смогли бы использовать для более эффективного менеджмента.

В российском менеджменте, безусловно, есть свои особенности. Отсутствие глобального опыта, за которым стоит умение видеть глубинные процессы, происходящие как внутри организации, так и во внешней среде, связано с тем, что традиции управления советского времени кардинально отличались от стиля, существующего на тот момент в западных компаниях. Кроме того, российский менеджмент как управленческий слой должен был сформироваться за довольно короткое время, обходя опыт советских и постсоветских времен. Людям пришлось сформировать себя, корпоративную культуру, культуру управления компаниями на ходу, подчас не имея большого опыта или располагая отличной школой, но в иной области. В этом, безусловно, специфика стилей управления, которые есть сегодня в России³⁹.

³⁹ См. Иванов М. Ю. " Настоящий менеджер-очень хороший коктейль"[Интервью] //Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №. 1. – С. 135-139.

Чертами, характерными для современного российского менеджмента, являются: жесткий авторитаризм в управлении, единоличное принятие решений (централизация власти), дуализм в поведении отечественных руководителей, а также преобладание административных методов управления, базирующихся на власти, строгом подчинении вышестоящему лицу и санкциях/взысканиях. Применительно к российской системе управления на предприятиях, административные методы управления являются наиболее эффективными, они дают мощный толчок к достижению целей и задач тогда, когда высока необходимость подчинения, сплочения коллектива и направления его на решение данных целей и задач⁴⁰.

Во многих российских организациях требуется новый стиль руководства. Лидеры являются в основном прямолинейными и строгими, руководствуются жесткой иерархией в отношении с подчиненными. В большинстве случаев сохраняется культура, основанная на наказании, но в то же время российские руководители являются патерналистами и защитниками подчиненных, их поведение считается даже воинственным. Власть и авторитаризм российских управленцев – не единственная их черта. Чтобы стать эффективным менеджером в России, необходимо много вкладывать в отношения как с партнерами, так и с подчиненными, уметь проводить время с людьми. Кроме того, менеджер в России – харизматичная личность, его воспринимают как отца одной большой семьи, работники восхищаются силой, которую он олицетворяет⁴¹.

Некоторые российские лидеры изменили свой стиль руководства и двигаются вперед, обходя неудачное наследство прошлого (имеются в виду 1990-е годы 20 века). Они стали приспосабливаться к требованиям управления

⁴⁰ См. Административные методы управления – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/mzea/15.htm>

⁴¹ См. Sylvie Aghabachian. Un DRH russe se comporte de façon paternaliste et plutôt militaire // Les Echos Business. – 23/07/2013.

их организаций в период высокого уровня диверсификации и расширения бизнеса. Современное развитие рыночной экономики обозначило новую тенденцию развития ментальности – усиление роли личности, развивающийся индивидуализм, учет индивидуальных вложений в общее дело и оплата труда согласно выполненной работе⁴².

Важнейшими характеристиками существующей системы управления являются привлечение, продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональных и организационных качеств. Несмотря на это, в России до сих пор отсутствует гибкость на верхних уровнях управления в организациях, менеджеры не могут учесть влияния факторов извне, а также, согласно этим влияниям, подстроиться, изменить стратегию компании⁴³.

Российская культура управления характеризуется высокой дистанцией власти и имеющим большое значение «коллективным менталитетом». В российской культуре наиболее эффективным считается авторитарный стиль управления, в то время как американская концепция руководства является более демократичной, она основана на участии подчиненных на предприятии в принятии решений (небольшая дистанция власти) и предполагает высокий уровень доверия к руководителю. Таким образом, широкая дистанция власти и сравнительно незначительное уделение внимания интересам личности делают российский стиль управления несовместимым с американским.

В основе стиля руководства менеджеров США находятся опора на факты и быстрые решения (благодаря строгой подотчетности в структуре организации). Напротив, российский менеджмент является интуитивным, характеризующимся использованием большого объема информации и персональных контактов, а также политического влияния.

⁴² См. Лунёв А. П., Акмаева Р. И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России //Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010.

⁴³ См. Elenkov D. S. Can American management concepts work in Russia //California Management Review. – 1998. – Т. 40. – №. 4. – С. 133-156.

Для того, чтобы лучше понять, стоит ли применять американский стиль управления в российских организациях, необходимо выделить типы власти, присущие каждому стилю. Что касается высокого уровня дистанции власти, нацеленности на работу в команде, а также политически ориентированных ценностей в России, легитимная и референтная власть являются наиболее подходящим источником власти, однако успешный менеджмент вскоре будет зависеть от способности менеджеров применить и другие типы власти (такие, как экспертная и власть, основанная на вознаграждении).

Российские лидеры чувствуют себя комфортно как в благоприятных так и в неблагоприятных условиях продиктованных ситуацией в отличие от американских лидеров, которые наиболее эффективны в промежуточный период. Эффективность лидеров, ориентированных на задачи, в биполярных ситуациях определяется тем, что окружающая среда стабильна. Промежуточные ситуации характеризуются острой необходимостью эффективной коммуникации, поэтому лидеры, ориентированные на взаимоотношения достигают здесь наибольшего успеха.

Что касается анализа стилей управления основываясь на достижении цели, то американская модель менеджмента в большей мере направлена на ее достижение и на поддержку служащих, так как сотрудники компании являются профессионалами, людьми конкурентоспособными, с развитой мотивацией, буквально живущими своей работой. Для российского же менеджмента присуще директивное руководство, в случае которого работник получает четкие указания, выполняемые им за заранее обговоренное вознаграждение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В российском менеджменте, безусловно, есть свои особенности. Отсутствие глобального опыта, за которым стоит умение видеть глубинные процессы, происходящие как внутри организации, так и во внешней среде, связано с тем, что традиции управления советского времени кардинально отличались от стиля, существующего на тот момент в западных компаниях.

Современное развитие рыночной экономики обозначило новую тенденцию развития ментальности – усиление роли личности, развивающийся индивидуализм, учет индивидуальных вложений в общее дело и оплата труда согласно выполненной работе

Чертами, характерными для современного российского менеджмента, являются: жесткий авторитаризм в управлении, единоличное принятие решений (централизация власти), а также преобладание административных методов управления, базирующихся на власти, строгом подчинении вышестоящему лицу и санкциях/взысканиях. Российская культура управления характеризуется высокой дистанцией власти и имеющим большое значение «коллективным менталитетом».

Необходимость в авторитарном стиле управления в период антикризисного управления связана с осуществлением жесткого контроля, беспрекословным исполнением приказов вышестоящего начальства. Жесткость и однозначность принимаемых решений – это некое кредо правильного руководителя, вызванное необходимостью быстрого реагирования на изменение ситуации. Решение принимается и исполняется мгновенно и беспрекословно. При любом другом стиле управления неизбежен период объяснения, обсуждения, раскачки, теряется очень много времени, которого в кризисный период просто нет. Использование авторитарного стиля антикризисного управления дает возможность выполнения всего объема поставленных задач. Выполнение жестких требований и распоряжений руководителя дает хороший результат.

Кроме лидерских способностей и умения использовать жесткий или мягкий стиль управления, есть промежуточные факторы, влияющие на провоцирование конфликта при использовании каждого из этих стилей.

Часто в связи с использованием антагонистических стилей управления происходит конфликт стилей, отражающийся некорректной постановкой задач, выявлением иерархии поставленных задач и степени их актуальности, что может привести к разногласиям внутри коллектива и пагубно повлиять на работу организации в целом.

Основными факторами влияющими на принятие решений или на выбор стиля управления являются: личностные, культурные, менталитет, кризисная обстановка организации либо период развития, урегулирование мелких конфликтов и эскалация затянувшихся, высокая эмоциональная напряженность.

Таким образом, мы подтвердили гипотезу о том, что существует связь между стилем управления и моделью поведения в условиях кризиса для руководителей российских компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Adler N.J. International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd Edition. - Boston: PWS-KENT, 1991.
2. Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. London: Faber, 1974.
3. Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise. - New York: McGraw-Hill, 1960.
4. Elenkov D. S. Can American management concepts work in Russia //California Management Review. – 1998. – Т. 40. – №. 4. – С. 133-156.
5. Fox A. Industrial Relation: A Social Critique of Pluralist Ideology // Barrett B., Rhodes E., Beishon J. Industrial Relations and the Wider Society. London: CollierMacMillan, 1975
6. Fox A. Industrial sociology and industrial relations: an assessment of the contribution which industrial sociology can make towards understanding and resolving some of the problems now being considered by the Royal Commission. London: H.M.S.O., 1966.
7. Sylvie Aghabachian. Un DRH russe se comporte de façonpaternalisteetplutôtmilitaire //Les Echos Business. – 23/07/2013.
8. Административные методы управления – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/mzea/15.htm>.
9. Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / ИцхакКалдеронАдизес ; Пер. с англ. // М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 199 с.
10. Ансофф И. «Стратегический менеджмент. Классическое издание», изд.: «Питер», 2009. – С. 136.
11. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009. – 512с.
12. Белов В.П., Гарсиа А.П. О социальной ответственности бизнеса//Социально-гуманитарные знания.-2004.-№5. –С. 241-283.

13. Васильев Н.Н.: Тренинг преодоления конфликтов. - СПб.: Речь, 2006.
14. Венцель М., Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера. – М.: Интерэксперт, 2010
15. Войцихова А. Классификация конфликта. Типы поведения людей в различных конфликтных ситуациях //Психологическая газета. - 2006. - № 15. - С. 9-16
16. Воловик А. Корпоративный конфликт: стадии развития и факторы риска интересам предприятия //Предпринимательство, хозяйство и право. - 2014. - № 5.
17. Герт Хофстеде и его теория измерений культур: образная информация//Электронный ресурс// <http://news.telelangue.com/ru/2011/10/hofstede-cultural-theory>.
18. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.
19. Горбунова М.Ю.: Конфликтология. - Ростов н/Д: Феникс, 2005
20. Горячева Д.Г. Как эффективно управлять персоналом//Консультант директора, 2009, №4.
21. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000. – 464 с.
22. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544с.
23. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии, 3-е изд. СПб.: Питер, 2009. – 384с.
24. Емельянов С.М.: Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2009.
25. Иванов М. Ю. " Настоящий менеджер-очень хороший коктейль"[Интервью] //Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №. 1. – С. 135-139.
26. Кильмашкина Т.Н.: Конфликтология: социальные конфликты. - М.: ЮНИТИ, 2014

27. Козина И. М. Забастовки в современной России // Социол. исслед. 2009. N 9. С. 13 – 24.
28. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник/ Г.И. Козырев. Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. - 304с.
29. Колпина Л.В.: Конфликтология. - Белгород: БелГУ, 2006
30. Конфликт интересов / Д.И. Дедов. - М.: ВолтерсКлувер, 2004. - 288 с.
31. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие / А.Б. Белинская. - М.: Дашков и К, 2010. - 224 с.
32. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие для студентов вузов / Е.Г. Сорокина. - М.: Академия, 2009. - 208 с.
33. Конфликтология. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / А.Д. Атоян. - М.: А-Приор, 2010. - 64 с.
34. Конфликтология. Под ред. А.С. Кармина. - СПб.: Лань, 2009. – 2 изд. – 516 с.
35. Лунёв А. П., Акмаева Р. И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России //Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010.
36. Лэнд П.Э. Менеджмент- искусство управлять, -М., 2015.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.санг. – М.: «Дело», 1992. – 702с.
38. Мириманова М.С.: Конфликтология. - М.: "Академия", 2014.
39. Мой непосредственный руководитель (результаты опроса)// Электронный ресурс//<http://hrm.ru/db/hrm/76944009413E34E644257B1D0050C022/print.html>
40. Новосельцев В.И.: Системная конфликтология. - Воронеж: Кварта, 2011.
41. Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. СПб: Речь, 2009. – 544с.

42. Русинка И. Конфликтология. Психология предотвращение и управление конфликтами: Учебное пособие/ Иван Русинка. - К.: Профессионал, 2009. – 334 с.
43. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности . СПб.:Изд-во «Питер», 2003. – 224 с.
44. Светлов В.А. Конфликтология. - СПб.: Питер, 2011
45. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией - РЦБ , 2011. – № 3 (04).
46. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. — 640 с.
47. Цветков В.Л.: Конфликтология. - М.: Щит-М, 2014
48. Шабельников И.В. Как изменить отношение сотрудников к работе//Консультант №3, 2009
49. Шварц Г. Управление конфликтами ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / пер. с нем. Л.Конторовой. СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 296 с.