

# **КУЛЬТУРА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА**

**РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ ИПМЭИТ СПбПУ**

**Управление** – это процесс, который происходит в определенной **внешней среде**, которая влияет на него.

А **практика менеджмента** оказывает существенное влияние на **эффективность управленческого труда**.

В модели управления **Фармера-Ричмена** (сер. 60-х гг. XX в.) рассмотрено, **что и каким образом** влияет на поведение менеджеров.

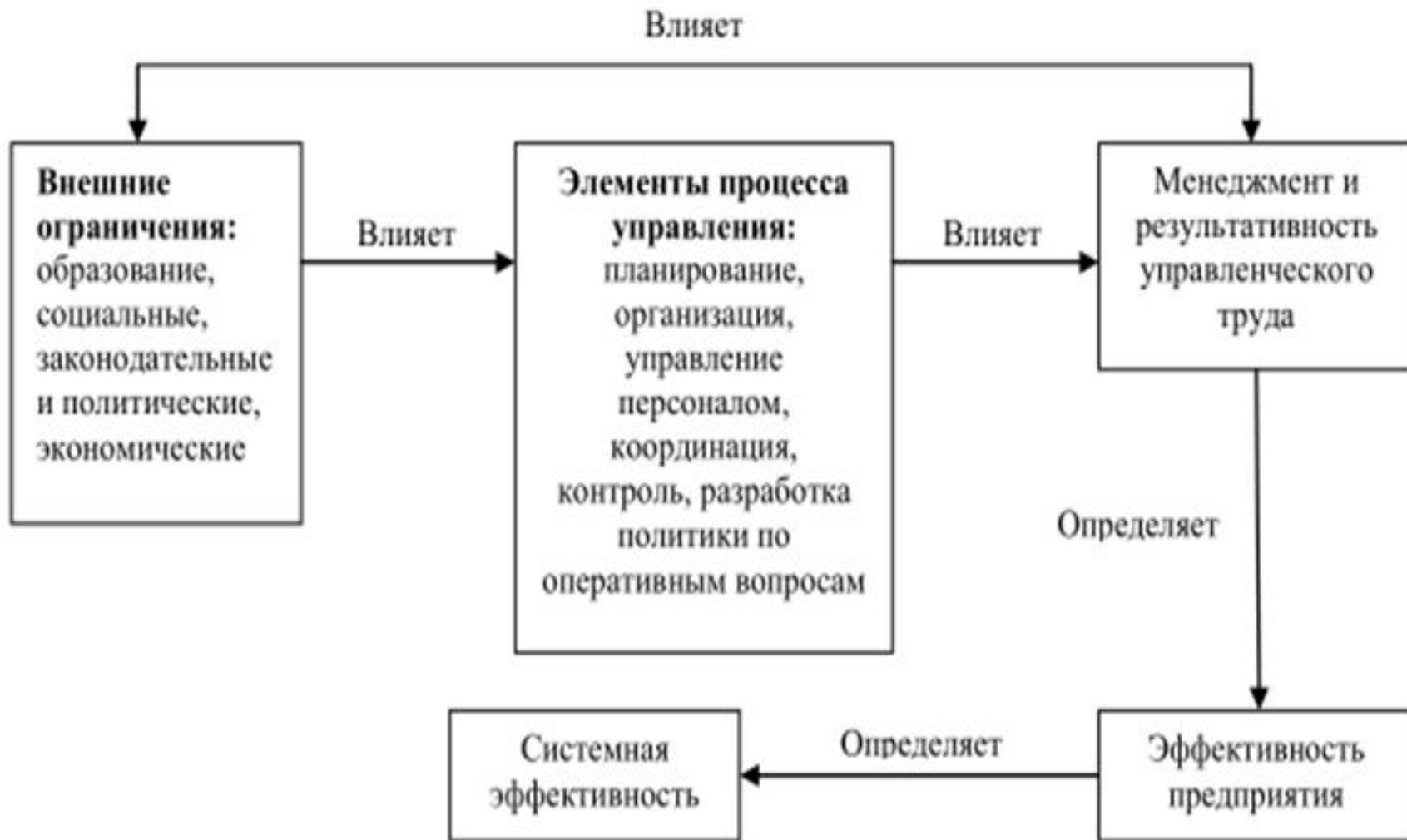
В модели подчеркиваются *два момента*:

1. влияют **внешние институциональные и культурные факторы** (**«ЧТО»**).
2. это воздействие осуществляется через **управленческие процессы** (**«КАКИМ ОБРАЗОМ»**).

*Например, МНК с культурой, ориентированной на выполнение задач, приходя в страну, где культивируется поддержание хороших отношений, необходимо специально отбирать людей, или устраивать тренинги. В противном случае способы управления, принятые в фирме, будут неадекватно восприниматься персоналом.*

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ФАРМЕРА-РИЧМЕНА

Источник: *Ronen S. Comparative and Multinational Management*, N. Y., 1986.



Модель Фармера-Ричмена **критиковали за:**

1. **Статичный характер** модели (поскольку в ней не отражено влияние развития общества на внешние факторы).
2. **Пассивную реакцию** предприятия на изменение внешней среды (путем адаптации).
3. Предположение, что в одинаковой окружающей среде фирмы должны бы были, **вести себя одинаково.**

В своей **модели управления А Р. Негандхи и С. В. Прасад** постарались устранить эти слабые пункты.

В модели Негандхи-Прасада сделан акцент на наличии у предприятий **управленческой философии**, которая выражается в особом отношении к работникам, потребителям, поставщикам, акционерам, правительственным или муниципальным органам.

Именно она является **фактором, решающим образом влияющим на поведение фирмы.**

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ НЕГАНДХИ-ПРАСАДА

Источник: *Ronen S. Comparative and Multinational Management*, N. Y., 1986.



Эмпирические исследования подтвердили значимость моделей управления Фармера-Ричмена и Негандхи-Прасада и **важность влияния институциональных и культурных факторов** на формирование стилей руководства.

С точки зрения **национальных различий в стиле руководстве** следующие **факторы** различаются от страны к стране:

1. Система ценностей.
2. Интенсивность различных типов потребностей.
3. Картина мира.
4. Особенности процесса познания.
5. Восприятие риска.
6. Пути формирования менеджмента.
7. Искусство межличностного общения.

# 1. СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ

## *Особенности системы ценностей:*

- ✓ она в значительной степени **формируется в первой половине жизненного пути** индивида, в процесс его социализации; с некоторого момента она **становится довольно устойчивой** и трудно изменяемой.
- ✓ ценности **образуют «фильтры» при восприятии ситуации** менеджером, влияют **на принятие решений** (предопределяя **что** будет сделано и **каким образом** будет достигаться цель).
- ✓ она предопределяет предпочтение и характер **межличностных коммуникаций**, что важно для формирования **стилей руководства**.
- ✓ - она может способствовать или препятствовать **адаптации менеджера** к той или иной организационной среде.

В модели воздействия системы ценностей на поведение руководителя они делятся на *слабые* и *порождающие различные формы поведения*.

1. **Слабые или релевантные ценности**, которые *не оказывают или мало влияют* на формирование поведения (с силу того, что не соответствуют обстоятельствам, или имеют низкий приоритет).

2. **Порождающие ценности** классифицируются:

2.1. **Принятые ценности** - это воспринятые извне ценности, не ставшие ядром личности. Они *могут оказывать воздействие* на формирование поведения, но они не очень важны для формирования структуры личности.

2.2. **Оперативные ценности** являются *центральными*, они в наибольшей степени *определяют поведение руководителя*.

2.3. **Потенциальные ценности** — вероятность их воздействия на поведение руководителя *средняя* (занимают промежуточное положение).

Система ценностей *воздействует на поведение через управленческие процессы* (определяющий момент – целеполагание), и **восприятие информации** (определяющий момент – установки).

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ НА ПОВЕДЕНИЕ

Источник: *England G. W., Dhingra O. P., Agarwal N. C. The Manager and the Man: A Cross-Cultural Study of Personal Values. Kent, OH: Kent University Press, 1974.*



# СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ в ИНДИИ, США и АВСТАЛИИ

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранги	баллы	ранги	баллы	ранги
Организационная эффективность	69	1	65	1	64	1
Производительность	62	2	63	2	62	2
Стабильность организации	58	● 3	41	6	41	5
Рост организации	47	4	47	4	29	7
Благополучие работников	44	5	34	7	45	● 3
Лидерство в отрасли	38	6	43	5	44	4
Максимизация прибыли	36	7	58	● 3	38	6
Социальное благополучие	18	8	8	8	25	8

# ЦЕННОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С ЛИЧНЫМИ ЦЕЛЯМИ МЕНЕДЖЕРОВ

Ценности	Индия		США		Австралия	
	баллы	ранг	баллы	ранги	баллы	ранги
● Удовлетворение работой	67	1	51	4	54	2
● Достижения	64	2	63	1	55	1
● Творчество	60	3	53	2	44	3
Успех	57	4	52	3	40	4
Достоинство	48	5	30	6	28	6-7
● Престиж	11	6	11	11	10	11
● Безопасность	40	7	15	8	28	6-7
Индивидуальность	38	8	33	5	33	5
Независимость	24	9	13	9	16	9
Деньги	22	10	19	7	18	8
● Власть	20	10	6	12	6	12
Влияние	19	12	12	10	12	10
Досуг	11	13	3	13	6	13

**Воздействие потребностей** на эффективность деятельности организации **опосредованное** — через удовлетворение работой (в отличие прямого воздействия у ценностей). В той мере, в какой организация не в состоянии соответствовать потребностям менеджера, у него возникает **ощущение неудовлетворенности** (и наоборот).

Значительную роль играет также **степень удовлетворения потребностей**.

Исследования показали, что **интенсивность** всех потребностей у менеджеров из развивающихся стран **выше**, чем у их коллег из других стран (особенно скандинавских). Наиболее неудовлетворенными оказались потребности в самореализации.

Различия в интенсивности потребностей оказывают влияние на **формирование стиля руководства**.

Например, в странах, где **высока актуальность безопасности**, подчиненные будут ожидать **защиты от начальника**, а в культурах, где доминирующей будет **потребность в самореализации**, следует ожидать большей **инновативности** и применения **партиципативных методов управления**.

# СРЕДНЕЕ ВЫБОРОЧНОЕ ЗНАЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ФУНКЦИИ ТРУДА ПО СТРАНАМ

Страна	Размер выборки	Получение необходимого дохода		Самореализация		Интересные межличностные коммуникации		Служение обществу		Позволяет занять себя		Статус и престиж	
		оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг	оценка	ранг
Япония	3180	45,4	1	13,4	3	14,7	2	9,3	5	11,5	4	5,6	6
ФРГ	1264	40,5	1	16,7	2	13,1	3	7,4	6	11,8	4	10,1	5
Бельгия	447	35,5	1	21,3	2	17,3	3	10,2	4	8,7	5	6,9	6
Велико- британия	471	34,4	1	17,9	2	15,3	3	10,5	6	11	4	10,9	5
Югославия	522	34,1	1	19,8	2	9,8	5	15,1	3	11,7	4	9,3	6
США	989	33,1	1	16,8	2	15,3	3	11,5	5	11,3	6	11,9	4
Израиль	940	31,1	1	26,2	2	11,1	4	13,6	3	9,4	5	8,5	6
Голландия	979	26,2	1	23,5	2	17,9	3	16,7	4	10,6	5	4,9	6

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРАДИГМ УНИВЕРСАЛЬНОЙ ПРИЧИННОСТИ И ВЗАИМНОЙ ОБУСЛОВЛЕННОСТИ

Область	Парадигмы с универсальной причинностью	Парадигмы с взаимной обусловленностью
Наука	Традиционная причинно-следственная модель	Постшенноновская теория информации
Космология	Предопределенный универсум	Самогенерирующийся и самоорганизующийся универсум
Идеология	Авторитарная	Кооперативная
Философия	Универсальная	Сетевая
Этика	Конкурентная	Симбиотическая
Религия	Монотеизм	Политеистическая, гармоническая
Процесс принятия решения	Диктаторский, правило большинства или консенсус	Устранение давления на индивида
Логика	Аксиоматическая, дедуктивная	Дополняющая (комплементарная)
Восприятие	В абстрактных категориях	Контекстное
Знание	Вера в существование одной-единственной истины. Если людей проинформировать, то они согласятся	Многозначная, необходимо изучать и принимать во внимания различные точки зрения
Анализ	Один заранее заданный набор категорий используется во всех ситуациях	Изменчивый набор категорий, зависящий от ситуации

# СРЕДНЯЯ ТОЛЕРАНТНОСТЬ ПО ОТНОШЕНИЮ К РИСКУ

Страны	Средняя толерантность	Страны	Средняя толерантность
США	89	Великобритания	50
Япония	67	Индия	50
Голландия	61	Италия	44
Франция	61	Испания	44
Скандинавские страны	61	Португалия	44
Латиноамериканские страны	60	Бельгия	39

