



Факультет Санкт-Петербургская школа
экономики и менеджмента

ТЕМА 6. Стили управления

Особенности стилей руководства в условиях разных культур

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru
Бурко Екатерина Дмитриевна
Савина Дарья Олеговна



Стили управления

Стиль управления - совокупность средств и методов воздействия

Это то, как руководитель дает указания, мотивирует последователей и взаимодействует с коллективом

Типов лидерства много: от 3-х (классика) до 15

Авторитарный

Демократический

Либеральный (или *laissez-faire*)

Авторитетный

Компанейский или дружественный

Менторский

Комбинированный

Ситуационный

и т.д.

Стили управления

Классическая теория лидерства

(Курт Левин, 1930-е)

1) Авторитарный

- лидеры не советуются в принятии решений с остальными членами команды
- приказы и распоряжения руководителя не подлежат сомнениям

2) Демократический

- руководитель принимает решения вместе с членами команды
- поощряется творческий подход и креативность

3) Либеральный

- лидер дает распоряжения и при необходимости может оказать поддержку
- подчиненные самостоятельно решают, когда и как выполнять поставленные задачи



Стили управления. Авторитарный

- используется на массовых производствах, где нужно выполнять большой объём работ
- в коллективах с «незрелыми» работниками, которых нужно контролировать
- повышает производительность в среде с традиционной культурой
- хорош в качестве антикризисного менеджмента





Стили управления. Авторитарный

плюсы

- Решения принимаются быстро
- Сотрудники получают максимально чёткие инструкции и задачи, со сроками и KPI
- Компания может быстро достичь поставленных результатов даже с ограниченными ресурсами

минусы

- Компания не заинтересована в лояльности и развитии сотрудников, поэтому они часто меняются и со временем выгорают
- У сотрудников нет мотивации для развития и улучшения показателей
- Зона ответственности у работников очень узкая, и руководителю приходится многое контролировать самому

Стили управления. Демократический

- идея коллективного принятия решений
- атмосфера открытости и взаимного уважения
- поощряется коммуникация, обратная связь и сотрудничество
- очень эффективный в средах, где важно вовлечение сотрудников, инновации и коллективное принятие решений





Стили управления. Демократический

плюсы

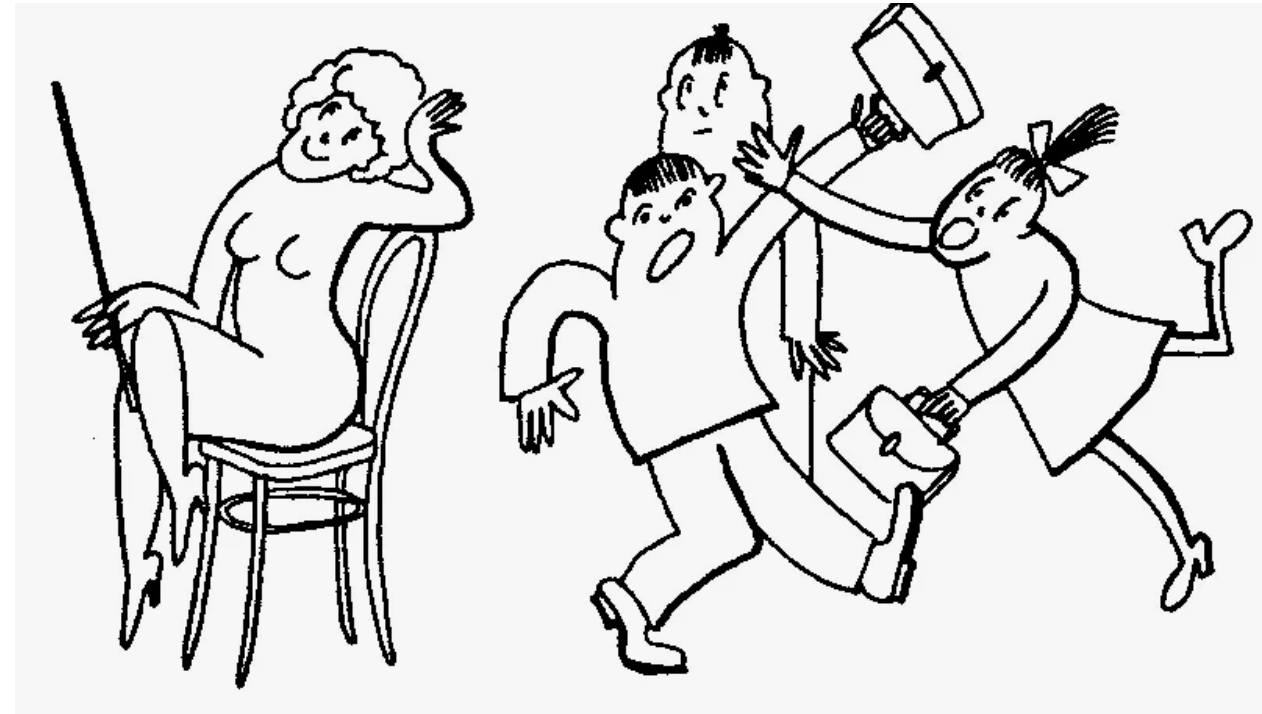
- Команда мотивирована на достижение результата и старается его улучшить
- Сотрудники лояльны по отношению к компании и руководству
- Внутри коллектива складываются прочные партнёрские отношения
- Зона ответственности сотрудников широкая, они достаточно самостоятельны и организованны, их не приходится излишне контролировать

минусы

- На принятие решений уходит больше времени и сил
- Руководителю приходится обосновывать свои решения, работать с возражениями и учитывать возможную критику
- Работает только в зрелых командах, где люди способны мыслить и действовать самостоятельно
- Сроки по задачам могут сдвигаться

Стили управления. Либеральный

- нужна команда профессионалов, но их трудно найти и убедить прийти в проект
- команда может увлечься и сорвать сроки
- руководитель должен следить, чтобы сотрудники проходили ключевые этапы задачи вовремя, и знать, почему они меняют решения





Стили управления. Либеральный

плюсы

- Команда действует как автономный и саморегулируемый механизм
- Сотрудники занимают активную позицию, генерируют идеи и внедряют улучшения
- Команда всегда стремится сделать больше, даже если нет явного материального стимула
- В коллективе складываются близкие, поддерживающие отношения

минусы

- Руководитель должен на 100% доверять своей команде и полагаться на неё
- В крупных компаниях такой стиль применять довольно сложно, приходится опираться на неформальных лидеров и вводить единые правила для всех
- Принимать быстрые и непопулярные решения не получится;
- Не подойдёт для тех отраслей, где нужно действовать чётко по инструкции, не отступая от ТЗ ни на шаг



Прочие стили управления



Стили управления. Компанейский

- Характерен для небольшого бизнеса, где все сотрудники хорошо знают друг друга и общаются вне работы.
- Руководитель не ставит себя выше остальных, а общается с командой на равных.
- Сотрудники должны соответствовать этому стилю, запоминать и выполнять указания, которые ставятся неформально в виде просьбы





Стили управления. Компанейский

ПЛЮСЫ

- Лояльная и сплочённая команда, где каждый поддерживает друг друга и не уйдёт к конкурентам за большую зарплату

МИНУСЫ

- Личные отношения часто мешают руководителю быть объективным, добиваться от сотрудников нужных результатов и указывать на ошибки
- Уволить даже самого слабого работника в такой компании становится большой проблемой

Стили управления. Авторитетный

- Доверие и сплоченность вокруг лидера, который обладает реальным авторитетом, знает и четко говорит, что делать, чтобы добиться успеха
- Мотивирует команду на результат и дает свободу выбора способов его достижения
- Хорошо, когда бизнес в тупике (но не в кризисе!) и нужен свежий взгляд, новые идеи, направления и стратегии





Стили управления. Авторитетный

плюсы

- Сильная, сплочённая и хорошо мотивированная команда, построенная на стопроцентном доверии и лояльности руководителю

минусы

- Всё держится на личности лидера, и если он уйдёт, то компания может потерпеть крах, потерять значительную часть своих клиентов и сотрудников

Стили управления. Менторский

- Руководитель выступает в роли наставника, продвигает личностное и профессиональное развитие своих сотрудников.
- Раскрывается талант каждого, ставятся более сложные задачи
- Сотрудников отправляют на обучающие курсы и тренинги





Стили управления. Менторский

плюсы

- Сотрудники не боятся ответственности, проявляют инициативу, постоянно расширяют свои компетенции

минусы

- Команде бывает сложно справиться с рутинной, выполнять однообразные задачи

Стили управления. Ситуационный

- Гибкий
- лидер использует элементы разных стилей, но подбирает их исходя из ситуации
- месяц может применяться демократический стиль, а потом авторитарный, чтобы решить срочную задачу

«Стиль будет меняться в зависимости от ситуации, срочности и серьёзности последствий, а также от уровня команды, с которой вы работаете. Универсальных советов нет»





Стили управления: вариации классической теории

Теория Ренсиса Лайкерта

- описывает 4 системы стилей руководства и их влияние на эффективность организаций.
- была разработана в 1960-х годах на основе исследований в Мичиганском университете
- Лайкерт сравнивал работу высокопроизводительных и низкопроизводительных команд
- стили управления делятся в зависимости от того, на что направлена деятельность руководителя



Стили управления Лайкерта



Стиль, основанный
на участии персонала



Консультативно -
демократичный стиль



Благосклонно -
авторитарный стиль



Эксплуататорско -
авторитарный стиль



Теория Ренсиса Лайкерта

Название стиля	Ключевые характеристики
Эксплуататорско-авторитарный	Руководитель не доверяет подчинённым, редко привлекает их к принятию решений, задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул - страх и угроза наказания, вознаграждения случайны
Благосклонно-авторитарный	Руководство удостаивает подчинённых некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но в строго предписанных границах. Мотивация строится на сочетании вознаграждений и потенциальных наказаний
Консультативно-демократический	Руководитель проявляет значительное, но не полное доверие к подчинённым. Общие вопросы решаются наверху, частные – делегируются вниз. Помимо вознаграждений и случайных наказаний, для мотивации используется ограниченное включение сотрудников в принятие решений
Стиль, основанный на участии	Характеризуется полным доверием. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, коммуникации идут не только вверх-вниз, но и горизонтально. В основе лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Лайкерт считал эту систему самой эффективной

Лайкерт развил идеи Левина, добавив измерение «фокусировки на человеке» или «фокусировки на задаче»

Если Левин рассматривал три стиля, то Лайкерт углубил анализ, выделив четыре модели, которые отражают постепенное смещение акцента от чисто директивного управления к полному делегированию и коллегиальности

модель Лайкерта – это детальная шкала, показывающая эволюцию от авторитаризма к истинному участию сотрудников в управлении

Теория харизматичного руководства

Макс Вебер первый обратил серьезное внимание на феномен харизмы, считая что повиновение может происходить из рациональных соображений, привычки или личной симпатии.

выделил три типа управления

- рациональное
- традиционное
- **харизматическое**

суть не в объективных качествах самого человека, а в **вере** последователей в их наличие.

Чтобы эта вера возникла, лидер должен демонстрировать умения, аргументировать свои требования и показывать, что следование за ним приводит к результатам





Код РАЕІ или Витамины менеджмента

P - producer - производитель		сосредоточены на конечном результате
A - administrator - администратор		сфокусированы на процессе
E - entrepreneur - предприниматель		сосредоточены на глобальной долгосрочной перспективе
I - integrator - интегратор		контролируют благоприятный климат внутри коллектива

Выбор стиля управления

- личные качества руководителя
- профессиональный опыт руководителя
- поставленные задачи
- сфера деятельности
- особенности команды
- этап жизненного цикла организации





Руководство командой и командообразование





Командообразование

«Team building» = «построение команды»

Инструмент для управления сотрудниками и развития организации

Составные элементы

- Развитие умения работать в команде
- Формирование коллектива
- Поднятие командного духа

Задачи

- Снизить рабочую конкуренцию и добиться единства
- Переориентировать мышление с индивидуального труда на коллективный
- Развить командный дух и улучшить корпоративную культуру
- Повысить КПД при выполнении любой задачи

Командообразование: преимущество для организации

- КПД выше, чем при подчинении одному начальнику
- К каждой задаче подходят комплексно и решают ее креативно
- Работники становятся более дисциплинированными, повышается их производительность
- Критические ошибки возникают реже, поскольку ответственность коллективная, и все заинтересованы в результате
- Снижается риск эмоционального выгорания, поскольку развивается взаимопомощь
- Работник, почувствовав себя отстающим, начинает самостоятельно стремиться догнать остальных. Отпадают затраты в этой области
- Сотрудники преданы фирме и мотивированы даже без премий



Командообразование невозможно

- много индивидуального труда, и сотрудники редко пересекаются друг с другом:

«из волков-одиночек стаю не сделать»

- работа сопряжена с постоянной усталостью (кадровики, журналисты, врачи):

«проводить тренинги на командообразование с вымотанными людьми – плохая затея, им бы отдохнуть, а не квесты решать»

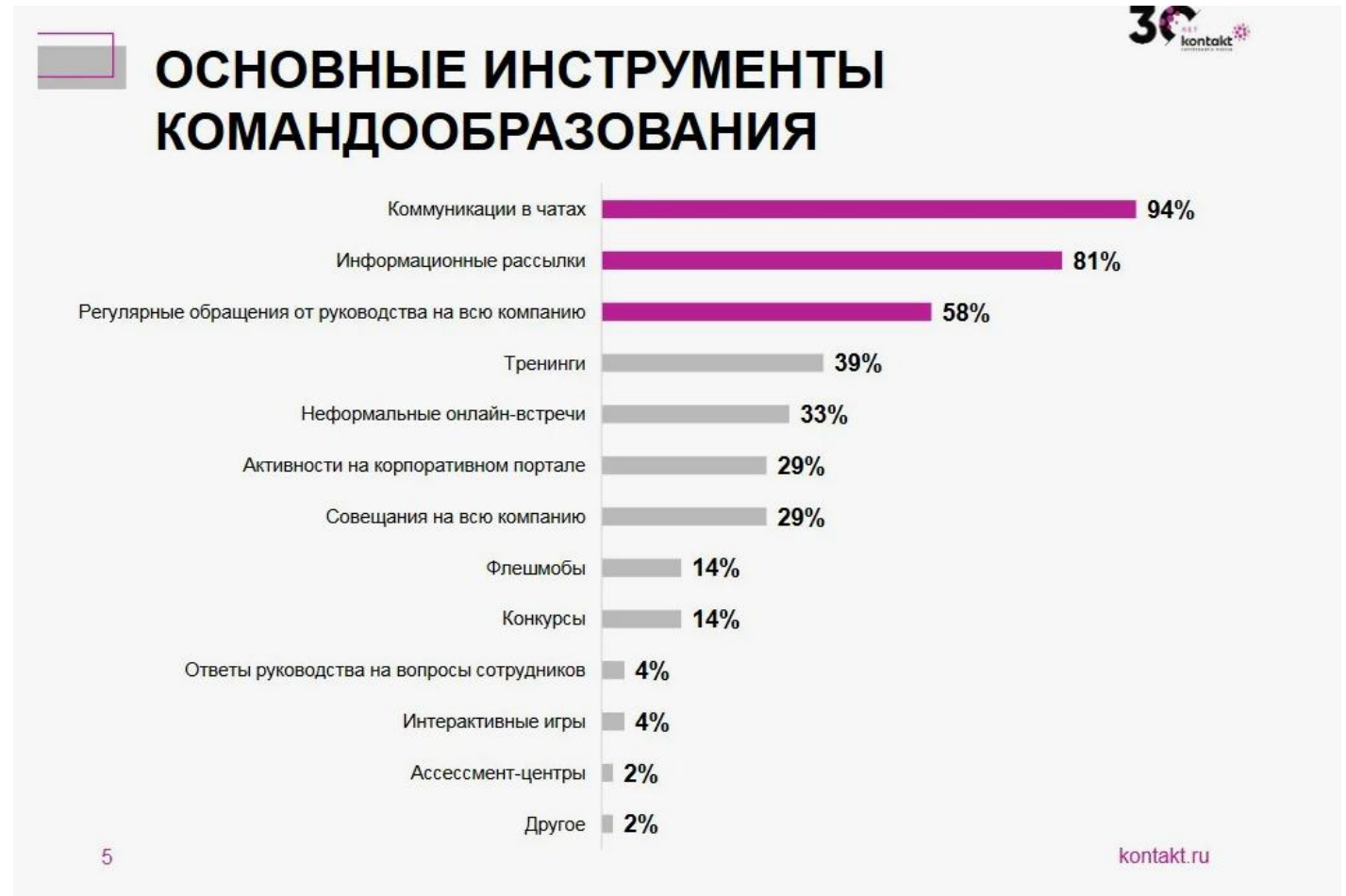
- высокая текучка кадров на предприятии





Командообразование: инструменты

- Чаты в мессенджерах
- Интеллектуальные мероприятия
- Творческие мероприятия
- Соревнования на «выживание»
- Книжный клуб
- Наставничество
 - онбординг
 - коучинг
 - менторство
 - баддинг





Особенности стилей руководства в условиях разных культур



«Западный» и «восточный» стили менеджмента

На формирование стиля менеджмента страны могут оказывать влияние разные факторы

- национальные особенности
- географическое расположение
- религиозные обычаи
- политические события

Запад	Восток
•США •Европейские страны, преимущественно Западной и Центральной частей •Великобритания и ее заморские территории	•Япония •Корея •Китай •Индия •Ближний Восток •Юго-Восточная Азия •Арабские страны

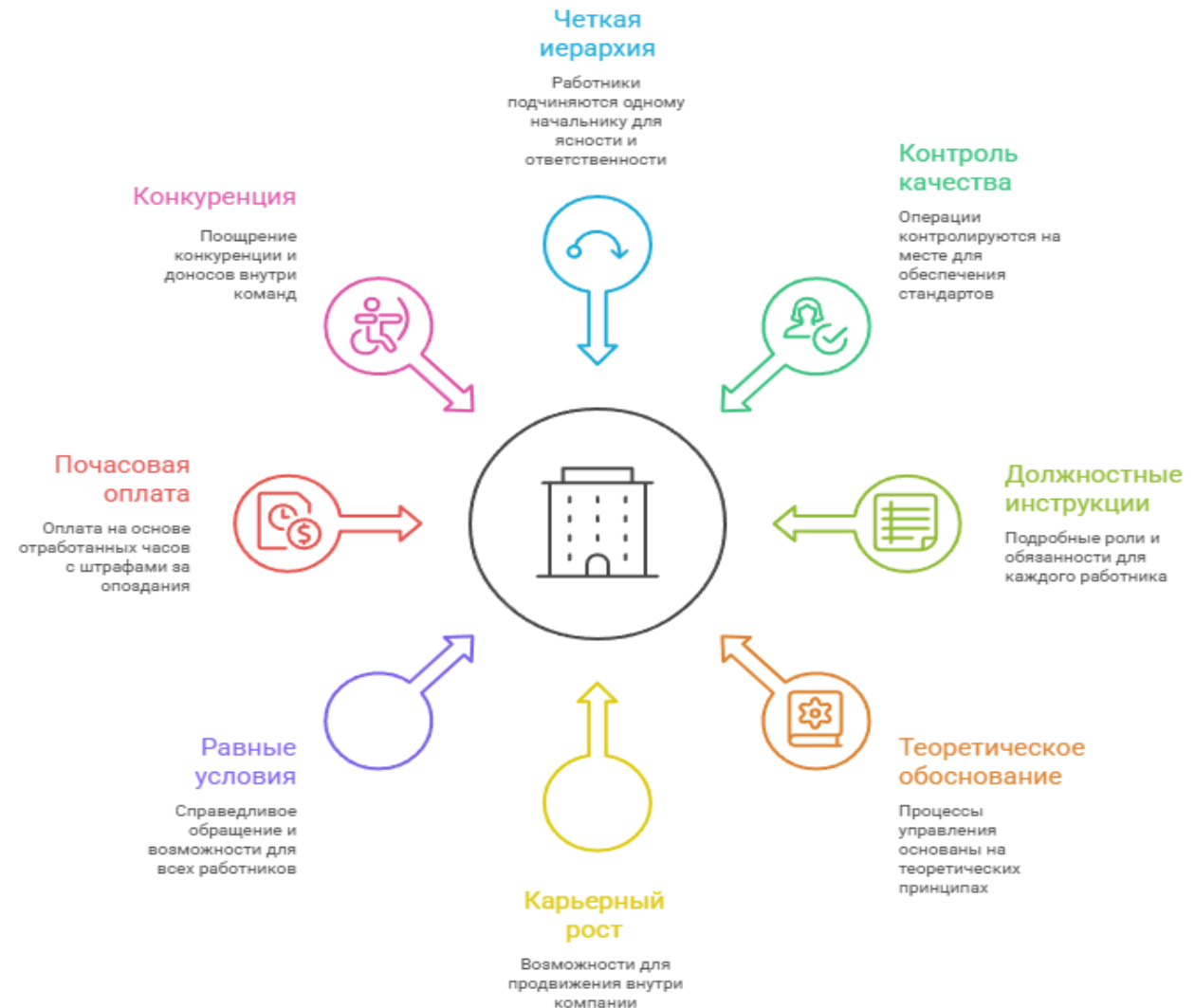
Отдельно стоят:

- 1) Страны Глобального Юга (Африка и Латинская Америка)
- 2) Россия

«Западный» стиль менеджмента

Американская модель

- Четкая иерархия: работник имеет только одного начальника
- Контроль качества выполняемых операций на месте
- Детально прописанные должностные инструкции
- Теоретическое обоснование процессов управления
- Перспектива карьерного роста в компании
- Создание равных условий для работников
- Почасовая выплата зарплаты, штрафы за опоздание и приход на работу раньше положенного времени
- Поощрение конкуренции и доносов внутри одной группы



«Западный» стиль менеджмента

Американская модель

Стратегическое управление и планирование в организации.
Современная американская модель менеджмента направлена на корпорации (аналог акционерных обществ), которые широко применяют стратегическое планирование. Оно стимулирует руководителей к решению долгосрочных задач и сдерживает их стремление получить максимальную текущую прибыль.

Партисипативный (основанный на участии) менеджмент. К разработке стратегических планов, решению различных проблем привлекаются работники корпораций. Также им предоставляются права контроля за объемом и качеством выполненной работы. Делается это с целью снижения сопротивления сотрудников организационным изменениям



«Западный» стиль менеджмента

Европейская модель

- рациональность в организации труда
- успешные механизмы участия персонала в управлении
- внимание к работнику как члену социальной группы
- высокие социальные гарантии
- развитое партнерство
- государственное регулирование отраслей экономики



«Западный» стиль менеджмента

Европейская модель

- «централизованная модель французского управления» - **государственное регулирование**
- «немецкая модель профессионального управления» - **порядок и дисциплина**
- «итальянская модель семейного управления» - **мафия**
- «финское экономическое чудо» - **ставка на инновационную экономику**
- «шведская модель ангажированного менеджмента» - **неформальные отношения**
- «британская либеральная модель с участием крупных финансовых игроков» - **дельцы City**



США

- свобода и конкуренция (слабая иерархия)
- высокий уровень стресса и конфликтов
- низкая лояльность и приверженность сотрудников к организации (система индивидуальной мотивации)
- достижение целей любой ценой
- минимизация расходов

Европа

- государственное регулирование
- слабая гибкость процессов
- консерватизм
- социальное обеспечение
- партнерство
- минимизация расходов

Особенности работы:

- сотрудничество на уровне организаций возможно при одобрении государства или приближенных кругов
- за сотрудничество с международными компаниями возможна плата (деньги или ресурсы)
- обычно соблюдают свою выгоду

«Восточный» стиль менеджмента

- Государственное регулирование
- Жесткая иерархия
- Бюрократия
- Национальные традиции
- Религиозные традиции
- Полная всесторонняя отдача со стороны сотрудника
- Дисциплина
- Уважение силы и здоровья



«Восточный» стиль менеджмента

Японская модель

- сочетание восточной религиозности и западного менеджмента
- жесткая иерархическая структура
- непрерывное улучшение по всем аспектам работы
- анализ всех процессов и ликвидация тех из них, которые непродуктивны
- сокращение издержек на всех этапах производства
- долгосрочный или пожизненный наём
- групповое принятие решений
- медленный карьерный рост (недоверие к молодым иностранным специалистам)

Японская модель. Toyota

- Качественное выполнение плана важнее, чем получение краткосрочной выгоды. Качество важнее количества
- Руководитель должен владеть большим количеством информации, что позволяет ему генерировать идеи
- Грамотное распределение времени и нагрузки, следование графику
- Стандартизация методов работы при поддержке разработки новых методов
- Кадры решают все: люди не должны заменяться технологиями
- Лидеры возвращаются в компании, а не берутся со стороны
- Важность работы в команде и командного духа
- Руководство не должно отстраняться от текущих проблем, напротив, оно должно все контролировать лично
- Обсуждения проблем с сотрудниками очень важно, так как они могут выступить с новыми идеями и альтернативами

«Восточный» стиль менеджмента

Китайская модель

- Иерархическая структура - и так во всем (связано с конфуцианской традицией)
- Внимание к роли государства (патернализм)
- Ориентация на долгосрочные отношения
- Важность неформальных отношений **«гуаньси»**
- Почитание культурных традиций

Корейская модель

- во многом схожа с японской
- иерархическая и авторитарная культура (вежливость, смирение, послушание и подчинение)
- открыта западному влиянию
- нисходящий стиль управления (больше схож с китайским)
- важный аспект корейской культуры - **кибун**, или гордость

«Восточный» стиль менеджмента

Бизнес с Востоком вести сложно:

- Ваш уровень и возраст должны вызывать уважение
- Ваша физическая форма должна быть приемлема
- Вы должны понимать специфику страны – межкультурная коммуникация



