

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,

Выпускная квалификационная работа на тему:

***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ
(НА ПРИМЕРЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА)***

Специализация 37.04.02 – Конфликтология

Рецензент:
д.ист.н; профессор
Карпухин С.В.

_____ (подпись)

Выполнил:
Студент
Лысенко И.С.

_____ (подпись)

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Пинкевич А.Г.

_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2016

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоритические предпосылки анализа роли корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации	
1.1. Основы управления конфликтом в организации	5
1.2. Анализ явления «корпоративная культура»	22
Глава 2. Корпоративная культура и конфликт в организации	
2.1. Характер влияния корпоративной культуры на возникновение конфликтов в организации	43
2.2. Возможности применения элементов корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации (международном бизнесе)	51
Заключение	63
Список литературы	66

Введение

Современное благосостояние общества основывается на наличии большого числа различных по масштабам компаний, предоставляющих различные товары и услуги населению. Каждая из них, вне зависимости от размеров, обладает своими принципами, убеждениями, ценностями, правилами - другими словами корпоративной культурой. Последняя оказывает немаловажное влияние на принципы работы с конфликтами, а в некоторых случаях может и сама являться источником возникновения конфликтов.

Развитием экономических отношений и процессов глобализации стало фактором возникновения транснациональных компаний. Многие корпорации в целях увеличения масштабов производства и роста прибыли, открывают филиалы в других странах и переводят производство в различные регионы. Бизнес в глобальном понимании стал независим от национальных границ и территорий, однако вопрос о конфликтах, которые могут возникнуть вследствие культурных различий ведения бизнеса остается немаловажным. Это говорит о важности и высокой актуальности изучения влияния корпоративной культуры на развитие конфликтов в организации.

В данной работе для удобства такие понятия как «компания», «организация», «корпорация» и т.д. будут рассматриваться как синонимы, поскольку их различия не оказывают значительного влияния на объект и предмет исследования.

Объектом данного исследования является управление конфликтами в организации. Предметом исследования – возможности корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации.

Целью данной работы является выявление возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации. Для этого необходимо решить ряд задач:

1. определить основы управления конфликтами в организации;
2. провести анализ явления «корпоративная культура»;
3. рассмотреть характер влияния корпоративной культуры на возникновение конфликтов в организации;
4. проанализировать возможности применения элементов корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации.

Разработанность данной тематики является недостаточной, поскольку корпоративная культура в большинстве исследований рассматривается с точки зрения менеджмента, способов управления процессами, маркетинга и т.д. Вопрос взаимосвязи конфликтов в организации и типов корпоративной культуры рассматривался небольшим количеством исследователей, в основном, зарубежными, такими как Э. Шейн, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер, Дж. Мартин и т.д.

С целью определения количества российских научных публикаций, с содержанием термина «корпоративная культура» в заголовке, аннотации или ключевых словах, в феврале 2016 года был проведен контент-анализ Интернет ресурса РИНЦ (www.e-library.ru). В анализ были включены публикации с 1991 по 2015. Результаты показали следующее распределение количества публикаций, соответствующих вышеуказанным требованиям, по 5 временным периодам: 1991 – 1995 гг. – 1 публикация, 1996 – 2000 гг. – 16 публикаций, 2001 – 2005 гг. – 237 публикаций, 2006 – 2010 гг. – 1 226 публикаций, 2011 – 2015 гг. – 3 148 публикаций¹. Эти данные позволяют сделать выводы о высокой актуальности настоящего исследования.

Данная работа состоит из двух глав, четырех параграфов, введения и заключения.

¹ См.: Научная Электронная Библиотека E-library. Режим доступа: www.e-library.ru дата обращения: 15.02.2016г.

Глава 1. Теоретические предпосылки анализа роли корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации.

1.1. Основы управления конфликтом в организации.

Для анализа возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации необходимо рассмотреть базовые принципы управления конфликтом, а также определить понятие «корпоративная культура» и ее составляющие. В первом параграфе этой главы будут рассматриваться основы управления конфликтами в организации: анализ различных классификаций конфликтов, роль лидера в этом процессе, возможные виды деятельности по управлению конфликтом, а также принципы эффективного управления конфликтом. В данной работе будут рассмотрены типологии конфликтов и корпоративных культур, признанные большинством научного сообщества.

Основная классификация конфликтов, приводимая многими европейскими и американскими исследователями (например, Р. Неуфелдт и Л. Фаст)², заключается в разделении конфликтов в зависимости от их уровней. Однако данная концепция нуждается в дополнении, поскольку в основном исследователи указывают два уровня: «личность» и «группа», в то время, как в организации существует и третий - «организация». Соответственно конфликт может быть как внутри уровня, так и вне его. Исходя из этого, можно выделить следующую классификацию:

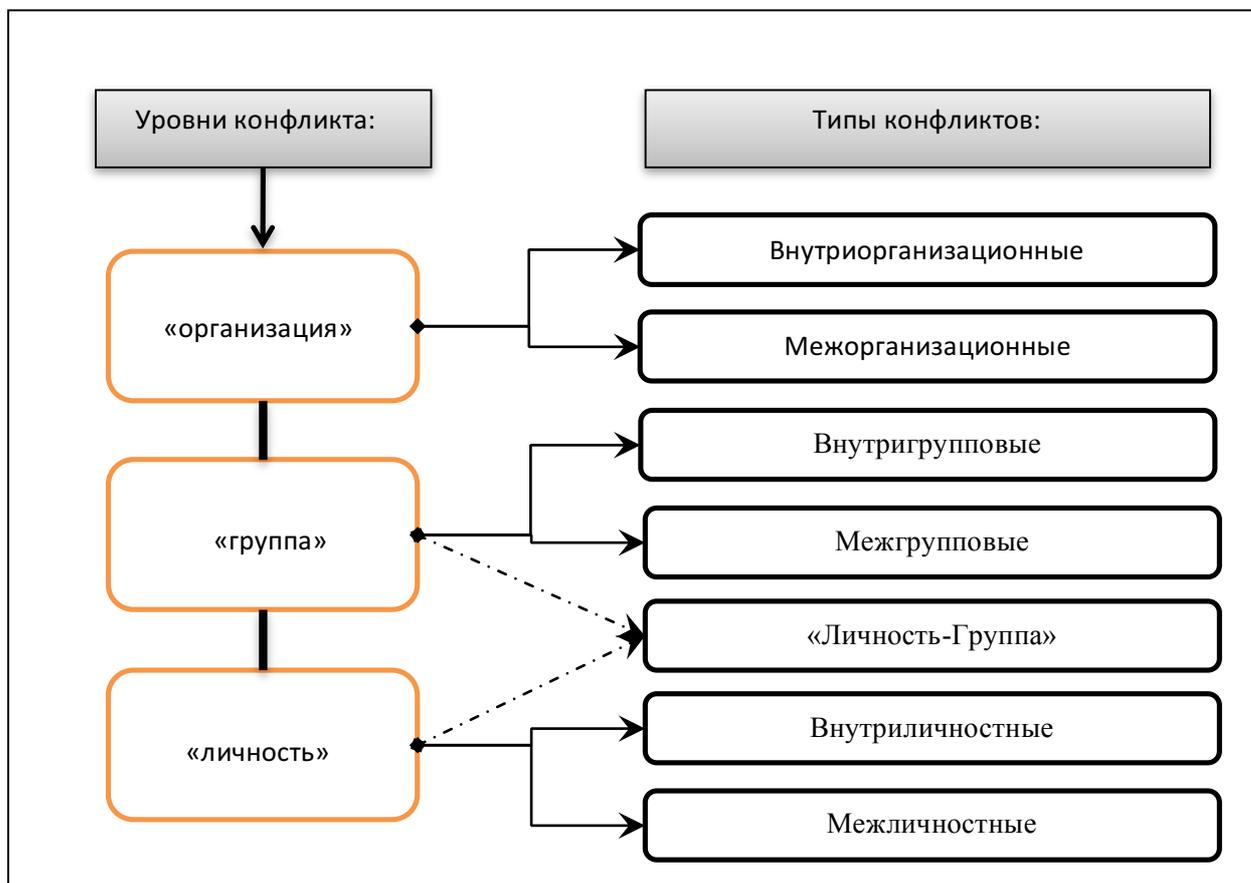
1. на уровне «личность» конфликты в организации могут быть межличностными и внутриличностными;
2. на уровне «группа» - внутригрупповыми и межгрупповыми;
3. на уровне «организация» - конфликты внутри организации и между

² См: *Neufeldt, R., Fast, L., et al., Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, pp. 58-59.*

организациями.³

Схематично эта классификация может быть представлена следующим образом:

Схема 1. Конфликты в организации



Рассмотрим основные конфликты, представленные в схеме. Внутриорганизационный конфликт включает в себя все типы конфликтов в организациях, которые происходят по поводу изменения границ организационных функций. Такие конфликты имеют два измерения: горизонтальное и вертикальное. Горизонтальные конфликты имеют место между подчиненными одного «ранга» в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т.д. Вертикальные конфликты происходят между управляющим персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей. Отдельно выделяется конфликт между самими управленцами

³ См: *Shajahan S., Shajahan L., Organizational Behaviour, New Delhi, 2004, p 182.*

при определении целей, способов и направлений совместной деятельности⁴.

Межорганизационный конфликт имеет место между двумя и более организациями. Это может быть конфликт с конкурирующей компанией, с поставщиками, с клиентами (юридические лица) или государственной структурой.

Внутригрупповой конфликт имеет место только внутри группы людей, границы которой четко определены. Люди в группе объединены общей целью, реализуемой деятельностью и иными характеристиками. Внутригрупповой конфликт бывает двух типов:

1. конфликт отношений;
2. конфликт задач.

Конфликт отношений заключается в том, что члены группы борются за сохранение или изменение межличностных отношений. Данный конфликт не затрагивает задач и целей группы. Конфликт задач происходит тогда, когда члены группы имеют разногласия относительно того, каким именно способом поставленная задача должна быть выполнена⁵. Корпоративная культура чаще всего регулирует условия протекания внутригрупповых конфликтов, указывая «инструкции» поведения работников в случае конфликтов отношений и конфликтов задач.

Межгрупповой конфликт в первую очередь объясняется аутгрупповой враждебностью и ингрупповой сплоченностью. Каждая организация состоит из множества как формальных, так и неформальных групп, имеющих определенные границы и рамки. Межгрупповые конфликты могут быть разделены на реалистические и конфликты, основой которых является относительная социальная депривация. В организации самым ярким примером межгруппового конфликта является конфликт между администрацией

⁴ См.: Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007, С. 39.

⁵ См: *Medina F.J., Munduate L., Dorado. M.A.* Types of intragroup conflict and affective reaction// *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 3/4, 2005, pp. 219-221.

и профсоюзами.

Любая корпоративная культура, в основном, нацелена на установление регламентов, способов и механизмов управления именно вышеуказанными типами конфликтов, поскольку они наиболее часто возникают и тесно связаны с производительностью труда.

Конфликт «личность-группа» связан с несовместимостью систем ценностей работника и организации. Чаще всего данные конфликты происходят при приеме нового сотрудника в штат. В первый период психологической «акклиматизации» происходит столкновение корпоративных ценностей, норм и правил с внутренними установками сотрудника. В случае, если новый сотрудник адаптируется и принимает существующие правила организации, конфликтность снижается, однако внутриличностный конфликт приспособления к новой корпоративной культуре может длиться достаточно долгое время. Поскольку корпоративная культура является достаточно сильным и малогибким элементом корпоративной жизни, сотрудник, который не может принять новую корпоративную культуру, вынужден «подчиняться» ее правилам в силу внешних причин (высокий уровень безработицы в обществе, высокая конкуренция на рынке труда, неблагоприятная экономическая ситуация), что повышает конфликтность, либо сменить место работы. Вышеуказанные процессы, чаще всего, протекают в период испытательного срока сотрудника либо при переводе в другое подразделение, если корпоративная культура в них различна.

Межличностные конфликты – одни из наиболее часто встречающихся в организации. На основе отличительных черт межличностного конфликта, выведенных российскими учеными, следует указать следующие характеристики данного типа конфликтов в организации⁶:

⁶ См.: Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009

1. межличностные конфликты характеризуются личным непосредственным противостоянием двух и более сотрудников организации;
2. в таких типах конфликтов проявляются объективные и субъективные причины конфликтного взаимодействия;
3. межличностный конфликт в активной стадии проявления создает поле для проявления личностных и индивидуально-психологических особенностей работников организации.

Во время межличностного конфликта, поведение субъектов конфликта характеризуется высокой эмоциональностью, происходит разносторонний анализ существующих межличностных отношений. Такого рода конфликты в организации затрагивают как интересы самих субъектов конфликта, так и интересы тех сотрудников, с которыми они связаны межличностными отношениями.

Внутриличностный конфликт, хотя и отличается от остальных приведенных выше конфликтов, оказывает не менее сильное деструктивное воздействие на эффективность деятельности организации. Такой конфликт достаточно сложно поддается обнаружению, диагностированию и прогнозированию, поскольку полем для его развития служит сознание человека. Его причинами могут служить неудовлетворенность работой, неуверенность, как в себе, так и в организации в целом, стресс. Внутриличностные конфликты условно могут быть разделены на 3 основные вида: мотивационные, ролевые и когнитивные.

Также типология конфликтов может строиться на разделении конфликтов на скрытые (латентные) и явные (открытые). Такая классификация встречается в большом количестве работ, среди них: Р.Дарендорф⁷, М. Дойч⁸ и Л. Понди⁹. Под латентным конфликтом понимается ситуация,

⁷ См.: *Dahrendorf, R*, Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford: Stanford University Press, 1959. Pp. 173-179

⁸ См.: *Deutsch M.*, The Resolution of Conflict , New Haven: Yale University Press, 1973. Pp. 10-13

⁹ См.: *Pondy, L*. Organizational conflict. Concepts and models. Administrative Science Quarterly, 12. Pp. 296-320.

которая не воспринимается сторонами как конфликт, однако существуют объективные противоречия. Явный конфликт – открытое противоборство сторон.

Иная типология конфликтов в организации производится на основании источников конфликта и включает в себя пять основных типов конфликтов: структурные, инновационные, позиционные, ресурсные и динамические.

Структурные конфликты представляют собой конфликты между различными структурными подразделениями. Причинами являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта.

Инновационные конфликты связаны с развитием организации, ее структурными изменениями. Причинами такого типа конфликтов являются закономерные изменения организационной структуры, ошибки в распределении функций между сотрудниками, нарушения привычных норм и правил межличностных отношений в организации, несоответствие квалификации сотрудника инновационным изменениям.

Позиционные конфликты возникают на основе сомнения в значимости субъектов социального взаимодействия внутри организации. Причинами выступают различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы в организации.

Ресурсные конфликты появляются в процессе распределения и использования ресурсов. Причинами служат ограниченность ресурсов, несогласие с принципом их распределения.

Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации. Причинами являются социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации.¹⁰

Также классификация может быть произведена на основе типа

¹⁰ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. - с. 270-271.

функциональной системы:

1. организационно-технологические конфликты;
2. конфликты в социально-экономической системе организации;
3. конфликты в административно-управленческой системе организации;
4. конфликты, связанные с функционированием неформальной организации;
5. конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

В данном исследовании рассмотрена та часть возможных классификаций конфликтов, которая необходима для исследования процессов управления конфликтом, применяемых организациями различного уровня.

Под управлением конфликтом понимается целенаправленное, обусловленное объективными законами, воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.¹¹

Существует 5 основных видов деятельности по управлению конфликтом:

1. предупреждение конфликта;
2. подавление конфликта;
3. стимулирование конфликта;
4. регулирование конфликта;
5. разрешение конфликта.

Деятельность по предупреждению конфликта основывается на стремлении руководителя не допустить возможностей возникновения конфликтов. Могут использоваться следующие тактики:

1. создание благоприятного климата в коллективе;
2. формирование наименее конфликтных команд на основе

¹¹ См: *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. С. 77.

психологических особенностях личности;

3. постоянная работа с кадрами от момента рассмотрения кандидатуры человека на должность вплоть до осуществления деятельности и увольнения сотрудника;
4. ограничение межличностных отношений между потенциально конфликтными субъектами.

Подавление конфликтов руководителем объясняется тем, что конфликт в организации, находящийся в открытой стадии порождает множество споров и обсуждений, формирует неправильные установки о конфликтующих сторонах в сознании остального коллектива, и как следствие – снижает производительность коллектива. Используемые тактики:

1. подчеркивание лояльности, важности сотрудничества и командной работы;
2. выступление руководителя в роли медиатора также не позволяет конфликтующим сторонам открыто обсуждать все разногласия;
3. руководитель может поощрять согласие и сотрудничество внутри рабочего коллектива и выносить санкции нарушителям и диссидентам.

Стимулирование конфликта или обострение разногласий руководителем позволяет создать управляемый им же конфликт, который поддается контролю с целью избежать неконтролируемого и более деструктивного взаимодействия сторон в неопределенном промежутке времени. Основной тактикой для руководителя является создание поля или арены для обсуждения разногласий сторон и выяснения позиций. Важно отметить, что поведение руководителя для стимулирования конфликта должно соответствовать нормам этики и морали, т.е. руководитель не может использовать такие тактики как подстрекательство, сообщение личной информации об оппоненте и иное.

Регулирование конфликта основано не на его обострении или разрешении. Основной задачей руководителя является снижение остроты конфликта, его ослабление. Основными тактиками являются создание возможностей институционализации конфликта и ограничение поля

взаимодействия конфликтующих сторон.

Разрешение конфликта руководителем заключается в доведения конфликта до его заключительной фазы. Основными тактиками являются:

1. выступление руководителя в качестве медиатора или привлечение внешних специалистов;
2. снижение деструктивности конфликтного взаимодействия;
3. целостное и комплексное рассмотрение проблемы с точек зрения всех сторон.

Процесс управления конфликтом предполагает использование различных комбинаций множества инструментов. В ходе нашего исследования мы условно разделяем, в зависимости от характера применяемых процедур, формальные и неформальные инструменты.

К числу формальных инструментов, используемых руководителем, относятся: правовые, нормы этики делового оборота, координационно-интеграционные и направленные на мотивацию.

Правовой заключается в использовании нормативных документов, которые в целом могут быть разделены на универсальные и локальные. Универсальные правовые инструменты санкционируются деятельностью правотворческих государственных органов по созданию нормативно-правовых актов, в том числе кодифицированных.

Локальные правовые акты санкционируются внутри организации управомоченными лицами и структурными подразделениями. Локальные инструменты подразделяются на инструменты создания, изменения или регламентации. Инструменты создания заключаются в организации новых систем отношений, регламентирующие инструменты упорядочивают существующие системы отношений, которые до этого не были формально оговорены, в то время как инструменты изменения корректируют их. С помощью применения локальных инструментов руководителем разрешается большинство конфликтов в организации. Локальные методы направлены на институционализацию конфликтов.

Нормы этики делового общения представляют собой систему устойчивых норм и традиций межличностных отношений в организации, которые не закреплены законодательно. Однако, ссылаясь на такие нормы, образуются некоторые формальные инструменты управления конфликтом, в том числе и правовые.

Координационно-интеграционные механизмы управления конфликтом предполагают создание новой или использование имеющейся четкой иерархии отношений, посредством которой и производится управление конкретной ситуацией. Это может быть как структура в организации в целом, так наделение соответствующими полномочиями одного человека или создание специальных групп, команд или комиссий по разрешению конфликта.

Направленные на мотивацию формальные инструменты управления конфликтом предполагают проведение таких мероприятий, которые путем направления работников на общую цель или задачу сплачивают команду, тем самым предупреждая конфликты. Однако конечная цель или задача должна быть формально закреплена, как и поощрение за достижение этого результата.

Неформальные инструменты включают в себя коммуникативные, информационные и социально-психологические инструменты. В то время как условия или форма их применения может быть формально закреплена, но само содержание использования их не может быть четко определено.

Коммуникативные способы основываются на построении обмена информацией между сторонами конфликта. Руководитель может использовать такие инструменты как консультирование, переговоры или медиацию.

Информационные инструменты нацелены на восполнение недостатка информации, из-за чего часто могут возникать конфликты. Руководитель может провести собрание, встречу или просто донести такую информацию в письменной форме в виде листовок, брошюр или объявлений.

Социально-психологические инструменты обладают наиболее широкой областью применения, поскольку включают и социологические методы

исследования конфликта (интервью, анализ документов и т.д.) и психологические (тренинги, деловые игры и т.д.). Однако для применения таких инструментов необходима квалификация в данной области, что зачастую приводит к необходимости привлечения сторонних специалистов.

Таким образом, инструментарий руководителя представлен достаточно широкой вариацией разнообразных способов управления конфликтом. Однако, зачастую руководитель не обладает достаточными знаниями или квалификацией в использовании данных инструментов, и в таком случае необходимо привлечение сторонних специалистов, как наем штатных сотрудников, так и использование аутсорсинговых услуг.

Схема 2. Инструменты руководителя в управлении конфликтами.



Управление конфликтами в организации стало в современном бизнесе обязанностью руководителей различного уровня. Каждый управленец, пытаясь сохранить и увеличить эффективность деятельности организации, стремится к тому, чтобы конфликт имел как можно менее деструктивные последствия.

Важная роль в управлении конфликтами отводится лидерам групп. Под лидером организации понимается такой человек, который осуществляет формальное или неформальное управление организацией, а соответственно и конфликтами в ней.

Основная типологизация лидеров в организации заключается в выделении формального и неформального лидерства. Они обладают общими характеристиками. Как формальный, так и неформальный лидер ставят своей задачей сплочение рабочего коллектива, создание благоприятного психологического климата для деятельности работников. Такое лидерство тесно связано с понятием властных полномочий. Особое значение в управлении конфликтами играет статус и занимаемая должность в коллективе.

Однако сочетание в одном человеке формального и неформального лидера является редким явлением, поэтому необходимо выделить особенность каждого типа лидерства.

Появление формального лидера связано с нормативными актами организации (Устав организации, должностная инструкция, приказы вышестоящих руководителей и пр.). В управлении конфликтами особую роль играет занимаемая должность, статус и наличие властных полномочий такого лидера. Он опирается на формальные документы и статус, авторитет для разрешения конфликтных ситуаций. Однако основной задачей для формального лидера все же является контроль эффективности производства и бесперебойности выполнения поставленных руководством задач. Согласно должностным обязанностям у такого лидера нет возможности уклонения от конфликта.

Основные способы, которые использует формальный лидер, являются по большей части формальными, поскольку вытекают из высокой формальности отношений между руководителем и подчиненными. Вышеописанные характеристики дают основания назвать такой тип управления конфликтами статусно-нормативным.

Согласно исследованию, проведенному С. Лимбаре в 2012 году¹² среди 150 руководителей различного уровня среднего и крупного бизнеса, формальные лидеры склонны к выбору стратегий, нацеленных на борьбу, подавление или игнорирование конфликта (данные стратегии использовали более 60 % лидеров), нежели использование переговорных стратегий разрешения конфликтов.

Неформальный лидер появляется благодаря высокому уровню авторитета в коллективе, по сравнению с формальным лидером. Отношения между коллективом и неформальным лидером основываются на социальной близости и доверии. Поскольку у такого лидера отсутствуют формальные властные полномочия, основной упор в управлении конфликтами делается на авторитет и расположение коллектива. В то время как формальный лидер ставит основной своей задачей контроль эффективности производства, неформальный делает упор на налаживание межличностных отношений внутри коллектива. Однако у такого лидера есть возможность уклонения от управления конфликтом, и основывается это на предпочтениях самого лидера, поскольку управление межличностными отношениями не является его непосредственной функциональной задачей. Неформальный лидер использует горизонтальную коммуникацию и использует неформальные способы разрешения конфликта. Вышеописанное дает основание для называния такого типа лидерства партикулярно-доверительным.

¹² См.: *Limbare, S. Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. Indian Journal of Industrial Relations. Jul2012, Vol. 48 Issue 1. Pp.172-180.*

Таблица 1. Различия формального и неформального лидера.

Факторы	Формальный лидер	Неформальный лидер
Тип управления	Статусно-нормативный	Партикулярно-доверительный
Причина появления лидера	Нормативные акты организации	Высокий уровень авторитета в коллективе
Мотивация сотрудников к подчинению	Занимаемая должность, статус.	Социальная близость и доверие коллектива.
Наличие властных полномочий	Имеются	Отсутствуют
Опора на...	Формальные документы и статус	Авторитет и расположение коллектива
Основные преследуемые задачи	Контроль эффективности деятельности организации в рамках непосредственной функциональной задачи	Налаживание межличностных отношений коллектива и создание благоприятного психологического коллектива
Способ коммуникации	Вертикальный	Горизонтальный
Возможность ухода от конфликта	Не допускается должностными обязанностями	Существует и определяется предпочтениями самого лидера.
Способ управления конфликтом	Формальный	Неформальный

Чаще всего, решения о выборе способа работы с конфликтом принимает руководитель. Вне зависимости от того, к какому типу лидера относится руководитель, необходимо чтобы конфликт не просто разрешался, а трансформировался в позитивное явление для организации, помогающее устранить хронические факторы неэффективности в деятельности организации. Для этого, руководителю следует руководствоваться следующими принципами, используемыми для управления конфликтом:

1. принцип объективности и непредвзятости;
2. принцип системности и целостности;
3. принцип трансформации;
4. принцип равноправия;
5. принцип не злоупотребления положением;
6. принцип аргументированности;
7. принцип уважения к личности работника;
8. принцип верификации получаемой информации;
9. принцип комплексного использования инструментов.

Принцип объективности и непредвзятости по отношению к сторонам конфликта – необходимость руководителя абстрагироваться от социально-психологических установок по отношению к личностям людей, вовлеченных в конфликт. Предвзятое отношение, сложившееся у руководителя, не даст ему комплексно рассмотреть ситуацию и понять причины конфликта.

Принцип системности и целостности изучения сложившейся ситуации. Необходимо вычленение мотивов поведения, интересов, ценностей и потребностей всех сторон конфликта. Существует потребность в диагностике того, как существующий конфликт повлияет на трудовой коллектив и на организацию в целом.

Принцип трансформации конфликта в максимально эффективное для организации явление. Каждый конфликт помогает вычленить хроническую неэффективность в существующей системе организации трудовой деятельности коллектива и организации. При правильно выбранном инструменте управления конфликтом, модифицируется как структура организации, так и межличностные отношения. Основная цель такого руководства этим принципом заключается в развитии социальной системы, сопряженной с конфликтом, через него же.

Принцип равноправия сторон конфликта. При участии руководителя

как посредника в конфликте необходимо соблюдать то, чтобы коммуникация как можно больше находилась в ее горизонтальном измерении, т.е. чтобы стороны конфликта общались на равных, без влияния должности, занимаемой каждой из сторон. Особенно частое нарушение этого принципа наблюдается в вертикальных конфликтах, когда посредством вертикальной коммуникации между субъектами конфликтного взаимодействия человеку, занимающему более низкий статус в организации, выдвигаются угрозы, требования и ультиматумы.

Принцип незлоупотребления положением. Заключается в том, что руководители могут вмешиваться в конфликт, и, пользуясь своим положением, навязывать свои решения. Разрешение конфликта должно быть выработано самим сторонами, без значительного вмешательства руководителя.

Принцип аргументированности. Любые действия руководителя в отношении посредничества в конфликте должны быть четко аргументированы сторонам конфликта, поскольку, злоупотребляя положением, руководитель может посчитать не нужным объяснить его действия, что только приведет к неправильному пониманию в восприятии посредничества у конфликтующих сторон.

Принцип уважения личности работников. Угрозы, провокации, компроматы, ультиматумы, унижающие личность человека, его социальное положение, его место в коллективе не могут применяться при управлении конфликтом. Такое поведение руководителя не только приведет к эскалации уже существующего конфликта, но возможно и появление конфликтной ситуацию между униженным работником и руководителем.

Принцип верификации получаемой информации о конфликте. Любая информация, полученная о конфликте, должна быть проверена на достоверность. Причиной этого могут являться как когнитивные модели конфликта самих участников, так и специально созданная ложная информация от людей, заинтересованных в каком-то определенном результате конфликта.

Принцип комплексного использования инструментов. Заключается в необходимости нахождения оптимальной комбинации используемых инструментов для разрешения, которые должны подбираться под каждый отдельный конфликт.

Выводы:

1. В типологии конфликтов «группа-личность» необходимо выделение третьего уровня «организация»

2. Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на управление конфликтами на большинстве уровней: в большей степени (непосредственно) - внутриорганизационные, внутри- и межгрупповые, «личность-группа», межличностные; в меньшей степени (опосредованно) – межорганизационные и внутриличностные.

3. Управление конфликтом может осуществляться как формальным, так и неформальным лидером. Каждый из них способен использовать различные инструменты управления конфликтом и их комбинации.

4. Инструменты управления конфликтом могут быть условно разделены на формальные (нормы этики делового оборота, правовые, координационно-интеграционные) и неформальные (коммуникативные, информационные, социально-психологические).

5. Существует ряд определенных принципов трансформации конфликта в положительное явление для организации.

1.2. Анализ явления «корпоративная культура».

В данном параграфе будут рассмотрены различные определения явления «корпоративная культура», составляющие ее элементы. Также необходим анализ существующих типологий корпоративной культуры

Организационная культура является неотъемлемой частью любой организации, она является объектом изучения множества ученых, однако четкого определения, что именно представляет собой данный вид культуры, не существует. Этот вывод можно сделать исходя из того, что часто отождествляются такие понятия как «организационная культура», «корпоративная культура», «предпринимательская культура», «деловая культура». Эти понятия имеют тесную взаимосвязь, однако их нельзя считать тождественными друг другу.

Часто, корпоративная культура воспринимается как восприятие и транслирование общих ценностей, «то, как мы ведем бизнес»¹³, способ повышения вовлеченности персонала, посредством создания систем мотиваций¹⁴. Исследователь К. Рэй рассматривает данное явление как «форму мягкой силы»¹⁵.

«Организационная культура (organizational culture) — специфический вид норм, ценностей, убеждений и манер поведения, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках организации»¹⁶. Другой источник определяет организационную культуру как «ценности

¹³ Deal, T., Kennedy, A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. London: Penguin, 1982. P. 4

¹⁴ См.: Lysons, K. Concerning corporate culture. British Journal of Administrative Management, 34, 2000. Pp. 1–2.

¹⁵ Ray, C. A.. Corporate culture: The last frontier of control. Journal of Management Studies, 1986, 23(3). Pp. 287–297.

¹⁶ Дэвид Д., Джерри Дж. Большой толковый социологический словарь. – Москва: АСТ, 2001. Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/organizacionaja-kultura> дата обращения: 10.11.2014г.

и поведение, которые образуют социальную и психологическую среду организации».¹⁷

Корпоративная культура является составной частью организационной культуры и относится к коммерческим организациям. Таким образом, организационная культура является совокупностью норм и правил, ценностей и принципов поведения, взаимодействия и выполнения рабочих задач, которые также определяют иерархичность, тип коммуникации и стиль управления конфликтами, ориентированные как внутрь, так и вовне в коммерческой компании вне зависимости от ее типа. Другими словами, организационная культура относится ко всем типам организаций, в то время как корпоративная культура может быть отнесена к коммерческим.

Корпоративная культура представляет собой не только свод правил, ценностей и обычаев, она обладает обязательными характеристиками, позволяющими говорить о корпоративной культуре как о многомерном сложном концепте.

Одним из наиболее известных исследователей, занимающихся изучением характеристик корпоративной культуры является американский психолог Эдгар Шейн (Edgar Schein), согласно которому таковыми характеристиками являются: структурная стабильность, глубина, широта, интеграция .

Структурная стабильность предполагает, что корпоративная культура, как и любая другая система, стремиться к равновесию, стабильности. Культура в этом аспекте становится стабилизирующей силой группы (сотрудников организации), она является постоянным феноменом. Сильная корпоративная культура отличается тем, что при выходе нескольких индивидов из группы, система корпоративных культуральных норм остается и продолжает свое существование в ней.

¹⁷ Business Dictionary, Режим доступа: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html> дата обращения: 10.11.2015г.

Структурная стабильность тесно связана с таким понятием, как глубина корпоративной культуры. Чтобы система оставалась стабильной, необходимы нормы, ценности и правила, которые были бы глубоко укоренены в сознании индивидов, в случае с организацией – у сотрудников компании.

Помимо глубины, корпоративная культура также описывается такой характеристикой, как широта. Под ней понимается обширно охватываемая зона действия корпоративной культуры, как явления, которое рассчитано на массовость. Сильная корпоративная культура является массовой, широко распространённой среди всех сотрудников. Например, транснациональные компании должны обладать такой корпоративной культурой, которая распространяется на различные подразделения не только на территории одного города, но и страны, а что наиболее сложно и важно – на территории других стран и другого континента.

Интеграция и системная целостность корпоративной культуры являются обязательными элементами для целостности культурного компонента деятельности организации. Именно интеграция всех элементов, их непротиворечивость снижает конфликтность всей системы взаимодействия между членами сотрудниками компании.

Помимо отличительных характеристик, корпоративная культура, как сложный концепт, обладает уровневым разделением, то есть представляет собой структуру, состоящую из трех основных уровней: артефакты, провозглашаемые верования и ценности, основополагающие представления. Их соотношение и составные компоненты схематично представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Уровни корпоративной культуры

Уровень	Компоненты	Особенности
Артефакты	<ul style="list-style-type: none"> • Зримые и осязаемые структуры и процессы • Наблюдаемое поведение 	Затруднительная дешифровка
Провозглашаемые верования и ценности	<ul style="list-style-type: none"> • Идеалы, ценности, надежды • Идеология • Рационализации 	Могут совпадать или не совпадать с поведением и другими артефактами
Основополагающие представления	<ul style="list-style-type: none"> • Убеждения, которые являются бессознательными, и принимаемые как должное 	Определяют поведение, восприятие, мысли, чувства.

Под артефактами понимается широкий набор явлений, которые можно увидеть, услышать или почувствовать при первых контактах с незнакомой культурой, другими словами – это первичные наблюдаемые признаки корпоративной культуры той или иной организации. Однако, только артефакты не могут являться достоверным источником информации о культуре компании в целом, поскольку зачастую они поддаются неверной трактовке. В связи с этим необходимо изучение стоящих за ними, основополагающих понятий, ценностей, верований организаций. К числу артефактов Э. Шейн относит следующие: язык, технологии, дресс-код, манера общения, мифы и истории, уставы и формальные описания¹⁸.

Провозглашаемые убеждения и ценности являются, так называемым, «вторым уровнем культуры». Их основная особенность заключается в том, что они формируются первоначальной группой лиц, образующих организацию, то есть основателями, высшим руководством или лидерами. Изначально они представляют собой тезисы, которые по сугубо личной оценке

¹⁸ См.: *Shein E. H. Organisational Culture and leadership*, San Francisco, John Wiley and Sons, 2010. pp. 24-27.

являются истинными. На этапе их формирования они не являются тем, что К. Юнг назвал бы «коллективным бессознательным»¹⁹, т.е. тем, что выполнялось бы на уровне автоматизма. Для того, чтобы первоначальные тезисы-убеждения стали таковыми они должны пройти через временные рамки и проверку на реалистичность. Для анализа, мы можем выделить эти два компонента трансформации убеждений и ценностей, однако в реальности они являются взаимосвязанными. Временные рамки предполагают, что тот или иной тезис должен быть принят большинством сотрудников, что возможно только при условии их эффективности в течение определенного и достаточно долгого периода времени. Проверка на реалистичность предполагает, что эти убеждения и ценности являются надежными, соответствуют моральным, этическим и другим представлениям сотрудников организации и являются эффективными для оптимизации трудовой деятельности. Другими словами, эти убеждения и ценности на этом уровне не должны вызывать конфликтов, как межличностных и межгрупповых, так и внутриличностных, для того чтобы они считались эффективными. В ином случае, происходит ситуация, когда руководство ожидает определенное поведение людей в тех или иных ситуациях, но в реальности его не наблюдает.²⁰ Это может вызывать многочисленные конфликты как вертикального вектора направленности, так и горизонтального. Помимо конфликтов, может наблюдаться психологическое давление и моббинг персонала, под которым понимается «психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение

¹⁹ См.: Юнг К.-Г. Психология бессознательного, - М.: Канон, 1994.

²⁰ См.: Argyris, C., Schon, D.A.. Organisational Learning II. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

из его служебных действий социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.»²¹

На третьем уровне остаются уже глубоко укрепившиеся верования и убеждения, которые трансформировались в заключительную стадию базовых основополагающих представлений. Они являются доминирующими среди других альтернатив. Корпоративная культура не скрывает альтернативные модели поведения, а наоборот, показывает, что именно это основополагающее представление является наиболее эффективным и наименее конфликтным среди видимых альтернатив. За исключением корпоративных культур со строгой регламентацией деятельности и контролем над предпочтительностью доминирующих вариантов, работнику не запрещено воспользоваться альтернативными ценностными ориентациями²². Однако базовые представления, которые и составляют основу корпоративной культуры, могут быть рассмотрены как защитные механизмы, которые обеспечивают эффективное функционирование группы, формируя базовое чувство идентичности и базовые ценности.²³

Несмотря на очевидную неконфликтную систему, как это может показаться с первого взгляда, созданную доминирующими ценностными ориентациями на фоне имеющихся альтернатив, которая и задает нормы корпоративного поведения, любые отклонения от нее могут вызывать конфликты. Так, поведение, которое не соответствует базовым представлениям часто подвергается искаженной трактовке в силу устоявшегося когнитивного видения членов группы о предпочтительности выбора доминирующих моделей, несмотря на то, что они могут оказаться более эффективными, если будут применены в рамках той или иной ситуации.

²¹ Бизнес словарь Режим доступа: http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id=27035 Дата обращения: 20.03.2015г.

²² См.: *Kluckhohn and Strodtbeck. Values Orientation Theory.* Режим доступа: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3> дата обращения: 02.12.2015г.

²³ См.: *Hatch, M.J., and Shultz, M. Organizational identity: A reader.* Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.

То же явление может происходить и с теми моделями, которые не предусмотрены альтернативными представлениями.

С целью увеличения прикладного характера конфликтологического анализа, мы определяем корпоративную культуру как явление, включающее в себя следующие три элемента: базовые ценности, модели поведения и внешние проявления.

Базовые ценности представляют собой набор идеалов, основополагающих принципов, убеждений. Они не подвергаются скоропостижным изменениям и являются основой для формирования следующих элементов.

Этот элемент корпоративной культуры имеет внутренний и внешний векторы, а именно базовые ценности закладывают основы взаимодействия как внутри компании, так и с внешним социальным окружением. Они могут быть условно разделены на три основные категории: «Человек» (ценности, непосредственно затрагивающие сотрудников и клиентов компании), «Природа» (ценности, связанные с охраной окружающей среды, природы, экологии), «Общество» (ценности связанные с социальной, экономической или политической сферами жизни общества).

Модели поведения – ожидаемые компанией конкретные сценарии поведения в различных ситуациях жизнедеятельности компании ее сотрудников в отношении коллег и руководства (внутренний уровень), а также клиентов, партнеров, государственных органов (внешний уровень)

Внешние проявления – визуальные факторы, которые включают в себя материальные выражения первых двух элементов с целью их усиления, находящиеся в открытом доступе. Таким элементами являются корпоративные цвета, разработка бренда, бренд-буки, корпоративная униформа и т.д. Основная задача – транслирование и выделение базовых ценностей и моделей поведения компании.

Не менее важным для данного исследования является вопрос типологии корпоративных культур. Выделяются различные варианты деления

корпоративных культур и универсальной типологии на данный момент нет. Многие исследования представляют собой частичные попытки привести универсальные основы анализа корпоративной культуры, проведение функционального конфликтологического анализа на их основе, в силу низкого уровня научной разработанности данной темы, не будет являться достоверным. Поскольку при анализе выявлено, что часто корпоративные культуры компаний находящихся в одной стране, не говоря уже о цивилизациях, могут быть кардинально различными.

Для более конкретного анализа необходимо ввести условные уровни формирования корпоративных культур, которые также будут представлять собой масштаб рассмотрения. Чем он выше, тем более обобщённым и стереотипным является изучение такого многогранного элемента, как корпоративная культура.

Мы в данной работе выделяем три подхода в зависимости от уровня:

1. цивилизационный, где разделение корпоративных культур производится по критерию Запад – Восток и представляет собой максимальный уровень стереотипизации, сам подход носит высокую конфликтогенность в случае его применения;
2. региональный (страна в целом или ее часть), где изучение корпоративной культуры производится на обобщённом собирательном анализе аналогичных компаний одного региона;
3. уровень отдельной компании, где корпоративная культура рассматривается как уникальное явление, присущее каждой компании в уникальном сочетании ее элементов.

Наиболее распространённым считается разделение корпоративных культур по цивилизационной составляющей. Например, на западные и восточные. Такая типология берет свое начало из различия культур и философий Востока и Запада, которое отмечалось с давних времен.

С течением времени данная типология распространилась на сферу менеджмента и выделились восточная и западная корпоративные культуры.

Различия этих культур складывались исторически, на протяжении многих веков. На процесс образования основных принципов каждой из них повлияли многие факторы, такие как: религия, философия, политические взгляды, географические характеристики. В отношении сферы бизнеса, эти различия могут быть представлены в виде следующей таблицы:

Таблица 3. Различия восточного и западного стилей менеджмента ²⁴

Показатели	Характеристики компании		Степень различия
	Японские	Американские	
Владельцы компании	Власть принадлежит работникам	Власть принадлежит акционерам	Существенная
Форма рынка	Организованный рынок	Свободный рынок	Несущественная
Менеджеры	Универсалы Коммуникативные навыки	Эксперты в сфере управления Способность принимать новизну идей, новые идеи	Существенная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный	Существенная
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Индивидуальное	Существенная
Владение информацией	Децентрализовано	Централизованно	Существенная
Воспитание кадров	Подготовка многопрофильных работников с помощью ротации кадров	Специалисты, использующие сравнительные преимущества	Существенная

²⁴ См.: PDM-SERVIS. Режим доступа: <http://pdmsv.ru/wp-content/uploads/2011/12/Восточный-и-западный-стиль-менеджмента.jpg> дата обращения: 07.07.2015г

Основным недостатком данной типологии является то, что она является слишком общей. Например, говоря о западной корпоративной культуре рассматриваются как страны Северной Америки, так и Европы. Однако, каждая страна, как и континент, обладает своими характеристиками корпоративных культур, которые могут отличаться по важным критериям. Например, заметны отличия в корпоративных культурах таких близкорасположенных стран, как Бельгия и Нидерланды. Бельгийцы рассматривают организацию как увеличенную модель семьи с преобладанием концепции патернализма (концепция опеки и покровительства младших старшими). В то время как в Нидерландах понимают организацию в рамках конкурентной среды с позиции индивидуалистов.

Уровень региона представляет собой продолжение цивилизационного уровня. Предмет изучения уменьшается до уровня страны или отдельного региона. Обширных и общепризнанных научным миром исследований с использованием данного подхода на данный момент не проводилось в силу приверженности к подходу разделения по цивилизационному критерию. Однако, исследователи Harvard Business Review в 2015 году провели анализ бизнес сферы таких стран, как США, Россия, Италия, Испания, Израиль, Великобритания, Корея, Саудовская Аравия и др. с целью определения уровня допустимого выражения эмоций, предрасположенности к конфронтации, а также же приверженности рациональности или эмотивности²⁵.

²⁵ См.: Harvard Business Review. Режим доступа: <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da> Дата обращения 12.01.2016г.

Схема 3. Распределение стран по допустимому уровню выражения эмоций и предрасположенности к конфронтации

26

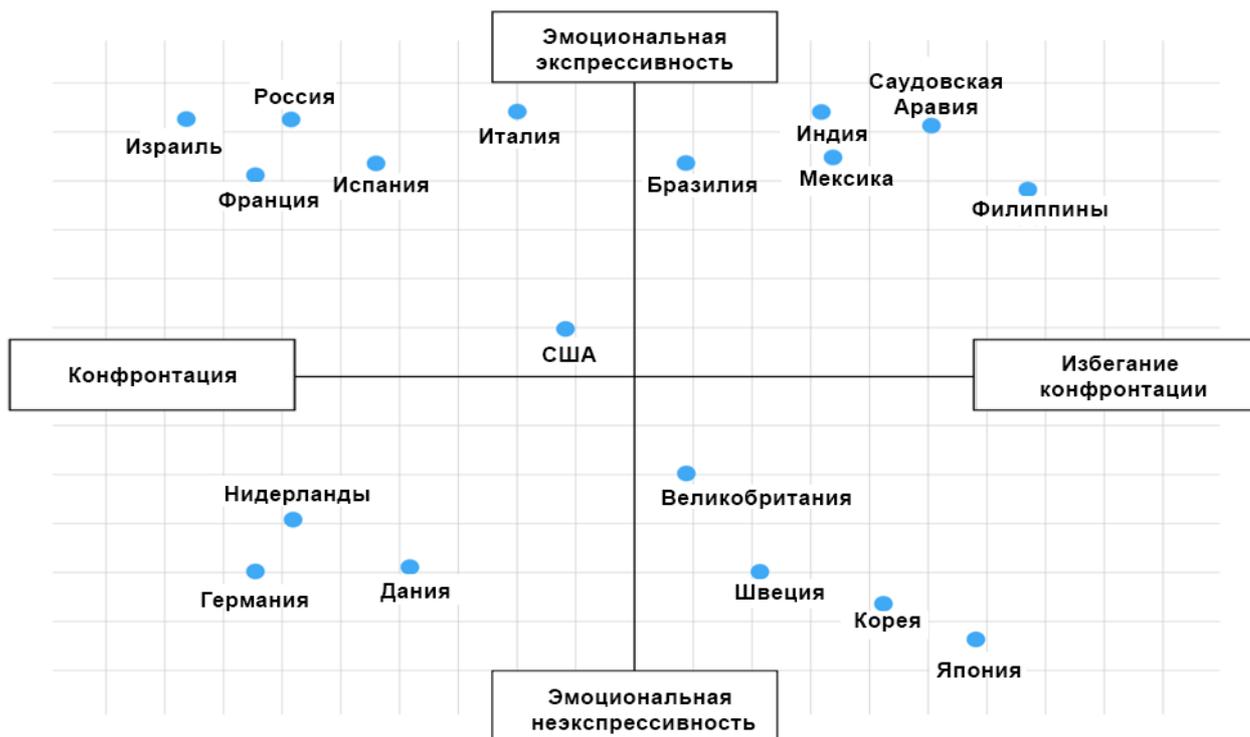


Схема 4. Распределение стран по приверженности рациональности или ЭМОТИВНОСТИ

27



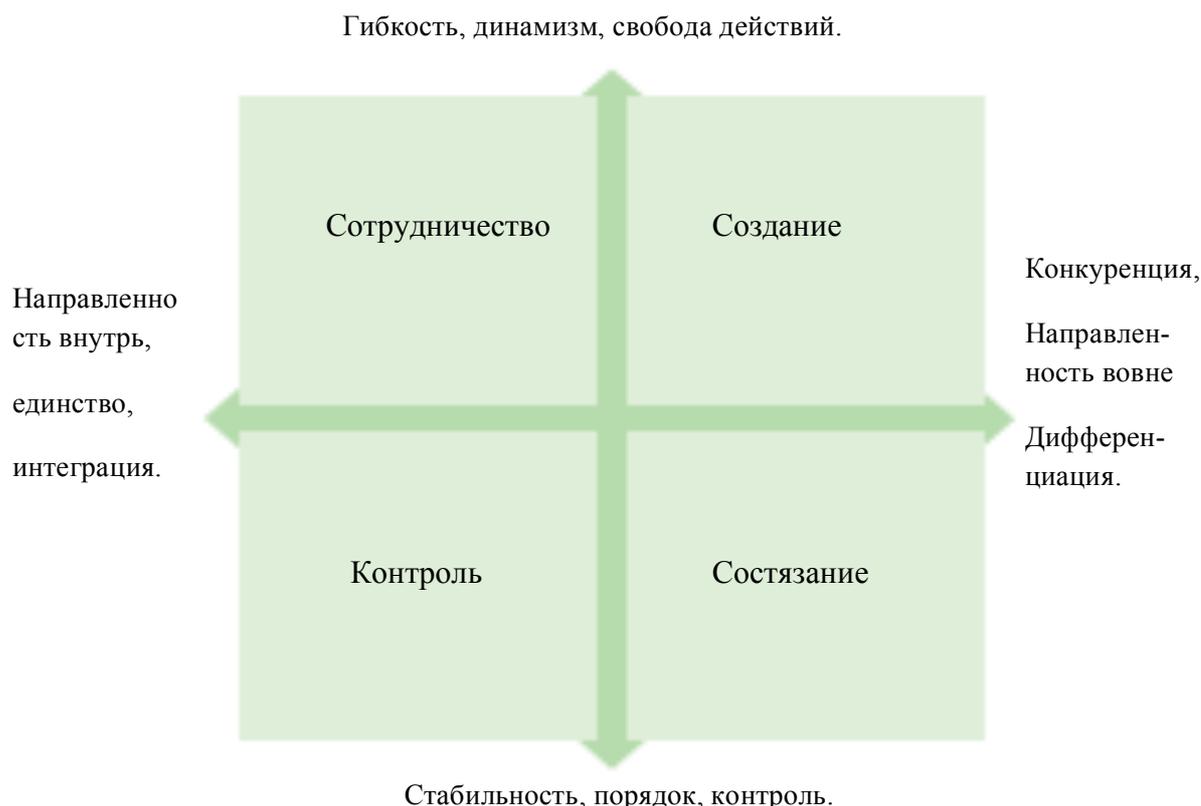
Подход, основанный на анализе конкретной компании, для выделения типологий корпоративных культур использовался рядом исследователей: С. Ким, Е. Роберт, С. Фекете, К. Грегори, М. Луис, Дж. Мартин. Типология

²⁶ См.: Там же.

²⁷ См.: Там же.

основана на выделении двухмерной оси, на которой в итоге четверти координатной плоскости и представляют собой четыре типа корпоративной культуры – контроль (иерархия), состязание (рынок), сотрудничество (клан), создание (адхократия). Схематично это может быть представлено следующим образом:

Схема 5. «Типы корпоративной культуры»



Рассмотрим указанную схему. Культура контроля и иерархии предусматривает наличие четкой и сложной иерархии и такого явления как бюрократия. Она ориентируется на стабильность, порядок, контроль, общность, интеграцию и нацеленность внутрь компании (internal focus). В данном типе корпоративной культуры существует негативное отношение к конфликту, и в силу бюрократизованности применяются сложные инструменты управления. Такие компании зачастую имеют сложную и многоуровневую систему менеджмента, например как McDonald's и Exxon Mobil.

В отличие от культуры контроля и иерархии, культура состязания и рынка также обладает жесткой системой контроля, однако нацеленна на внешнюю среду, на конкуренцию и соревновательность. Конфликт при таком типе корпоративной культуры признается нормальным явлением, не смотря на то, что для управления им используются четко прописанные и стандартизованные процедуры.

Корпоративная культура сотрудничества или клана базируется на интеграции, общности и нацеленности внутрь компании (internal focus), однако также стремится к гибкости и динамике. Компания с такой корпоративной культурой воспринимается как семья. Зачастую конфликты считаются негативным явлением, а компания нацелена на поддержание позитивного коллективного психологического климата.

Компании с культурой создания или адхократии нацелены на инновации, динамику, захват и удержание рынка. В основном конфликты решаются не четко стандартизованными документами, а индивидуальным подходом к каждому конфликту как к бифункциональному явлению. В основном это компании сферы информационных технологий, как Google, Apple или Yahoo!.

Однако приведенная типология является слишком узкой для описания максимально широкого круга проблем, которые затрагивает явление корпоративной культуры. Она ориентируется на показатели экономической эффективности и менеджмента, без учета психологических или культуральных факторов, которые являются не менее важными.

Попытки выделить универсальный вариант типологии корпоративных культур, основываясь на небольшом количестве критериев, зачастую не приводит к ожидаемым результатам. Другой подход заключается в использовании определенного количества критериев, по которым определяется тот или иной тип корпоративной культуры. Данный метод был представлен исследователями Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хэмпден-Тернер,

согласно которым тип корпоративной культуры может складываться из трех основных критериев:

1. отношения между людьми;
2. отношение к времени;
3. отношение к оружающей среде.²⁸

Рассмотрим первый критерий. Отношения между людьми можно описать используя следующие ориентации. Согласно Т. Парсонсу, возможно выделение пяти реляционных ориентаций: «универсализм-партикуляризм», «индивидуализм-коллективизм», «нейтральность-эмоциональность», «конкретное-диффузное», «достижение-предписания».²⁹

Универсализм предполагает, что культуры с универсализмом используют системное мышление, анализируя большое количество факторов и явлений, перед тем, как принять решение, которое будет «эталонным», и не будет подвергаться изменениям. Партикуляризм подбирает решение под конкретную ситуацию, не прибегая к абстрактным методам.

Индивидуализм как критерий ставит во главу личность, индивида. Индивидуализм поощряет конкуренцию и, тем самым, дает основу для конфликтов, в то время как коллективизм является достаточно авторитарным явлением, где имеется «культ» формального лидера, вырабатывающего и принимающего решения. Конфликты в данном типе понимаются как негативное явление.

Нейтральность, как характеристика корпоративной культуры, не является второстепенной. Нейтральным корпоративным культурам не свойственно выражение ярких эмоций. Общение происходит только по рабочим вопросам. Эмоциональность предполагает возможность не скрывать сильные эмоции. Такое разделение зависит не только от

²⁸ См.: *Тромпенаарс, Ф., Хэмпден-Тернер*, Ч. 4 типа корпоративной культуры. - Минск: Пупурри, 2012.

²⁹ См.: *Parsons T., Shils E.A., Neil J. Smelser*. Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences. 2001

компании, но и от географического месторасположения. Например, северные штаты США предпочитают нейтральное общение, в то время как южные штаты позволяют сотрудникам выражать сильные эмоции, в том числе при проведении переговоров.

Конкретность предполагает ориентацию на поставленную задачу, полную сконцентрированность на ней. Диффузность рассчитана на учет индивидуальных особенностей человека, учет его потребностей, интересов, неформальное общение. «Конкретность-диффузность» проявляется

в наибольшей степени в коммуникационных процессах. Конкретные формы общения, в том числе во время проведения переговоров, базируются на том, что диалог должен строиться исключительно на конкретных задачах, на конкретных целях и обладает максимальной формальностью. Диффузные формы коммуникации основываются на максимальном учете индивидуальных характеристик каждого человека.

Достижение предполагает, что учитываются только индивидуальные характеристики человека, его личные достижения, в то время как аскрипция основывается на статусе человека, его родословной, возрасте, престиже и наличии связей.

Таким образом, в совокупности эти факторы образуют наиболее полную характеристику корпоративной культуры в зависимости от различных комбинаций. Необходимо ввести шкалы для каждой пары критериев, на которых будут отмечено, в какой точке корпоративная культура компании соответствует вышеуказанным критериям. Схематично это можно представить следующим образом, где на шкале необходимо отметить соответствие организации той или иной точке на векторе:

Схема 6. Определение типа корпоративной культуры в зависимости от критериев.

Критерий 1	Шкала	Критерий 2
Универсализм		Партикуляризм
Индивидуализм		Коллективизм
Нейтральность		Эмоциональность
Конкретное		Диффузное
Достижение		Аскрипция
Ориентированность вовнутрь		Ориентированность вовне

Теперь перейдем к анализу второго критерия, лежащего в основе типов корпоративной культуры по мнению вышеуказанных авторов. Отношение ко времени отличается в различных странах. Данная характеристика основывается на том, как различные нации соотносят три понятия: “прошлое”, “настоящее” и “будущее”. Опрос, проведенный среди работников в различных странах показал, что данные значительно отличаются. Помимо вышеуказанной классификации культур по отношению к времени, антропологи выделяют культуры, ориентирующиеся на прошлое, культуры, ориентирующиеся на настоящее, и культуры, ориентирующиеся на будущее.³⁰

Все корпоративные культуры можно разделить на два вида: последовательные и синхронные.³¹

Последовательные культуры подразделяют время на череду событий «прошлое-настоящее-будущее». Данный тип характеризуется четким планированием своей деятельности на день, неделю, месяц и год, при этом

³⁰ Kluckhohn and Strodtbeck. Values Orientation Theory. Режим доступа: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3>. Дата обращения: 20.11.2012

³¹ См.: Тромпенаарс, Ф., Хэмпден-Тернер, Ч. 4 типа корпоративной культуры, - Минск: Пулурри, 2012.

выполняя одно дело в данный промежуток времени. Также высока роль пунктуальности, необходимости исполнения работы в четко указанный срок. В последовательной культуре любая деятельность имеет строго ограниченные временные рамки, а человеческие отношения второстепенны после временного графика.

Синхронные культуры основываются на совмещении и переплетении событий «прошлое-настоящее-будущее». В определенный промежуток времени может выполняться одна и более деятельности, отсутствуют четкие рамки, пунктуальность не является главным критерием организации рабочей деятельности. При этом, наличие данных характеристик не означает, что работа выполняется медленнее или менее качественно. Любая деятельность не является строго регламентированной по времени и на нее может выделяться дополнительное время. График второстепенен, а преимущество отдается человеческим отношениям.

Наиболее ярким примером различия последовательного и синхронного типов корпоративной культуры может являться магазин мясника. Именно такую иллюстрацию приводят исследователи Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер.³² В Великобритании и Нидерландах, система обслуживания строится следующим образом: сначала образуется очередь, и продавец обслуживает каждого покупателя, выполняя полный цикл операций – распаковка товара, взвешивание и фасовка необходимого количества клиенту, после чего товар упаковывается и убирается на хранение. Например, если товар необходим первому и третьему клиенту, все равно обслуживание будет происходить в строгом порядке очереди. В Италии, когда продавец распаковывая товар для первого клиента, может узнать нужен ли этот товар для других клиентов в очереди. Если таковые имеются, то люди в очереди могут пропустить данного человека перед собой и дать возможность приобрести необходимый товар, после чего он будет упакован и убран

³² См.: Там же.

на хранение. Таким образом, Великобритания и Нидерланды являются представителями последовательной культуры, а Италия – синхронной.

Последним, третьим, компонентом характеристики корпоративной культуры в данной модели является определение отношения к природе. Оно может быть двух следующих видов: ориентация вовнутрь и ориентация вовне.³³ Данная классификация тесно связана с таким понятием, как «локус контроля», которое было введено Дж. Б. Роттером в середине 20-го века.³⁴ Оно базируется на отношении человека к тем или иным событиям, и в чем он видит их причину. Если человек считает ответственными за них внешние факторы, то есть всё и всех кроме себя, то это внешний локус контроля. Внутренний локус контроля предполагает, что человек приписывает ответственность своим поступкам, своему поведению и своим личным способностям.

Ориентация вовнутрь предполагает, что организация воспринимает себя как властитель природы и часто развивается за счет агрессивного ее подчинения, то есть существует доминирование организации над природой. Четко наблюдается фокус на своих внутренних целях, функциях и коллективе, ориентация на потребности организации. Данный тип достаточно конфликтен и компания готова дать отпор в конфликте в случае, если что-то идет не так.

Ориентация вовне основывается на представлении организации как продукта природы. Компания руководствуется бережным отношением к окружающей среде, применением экологически чистых технологий и материалов. Данный тип поведения предполагает гибкость и компромисы, гармонию и отзывчивость. Спокойное адаптационное отношение к циклам «спада-роста» производства и полный комфорт с естественными изменениями.

Однако, и данная схема является лишь базой для описания отдельных корпоративных культур и не создает основ для их типологии, поэтому

³³ См.: Там же

³⁴ См.: *Rotter, J. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. Psychological Monographs, 80, Whole No. 609. 1966.*

Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер выделили 4 типа корпоративной культуры, как и вышеуказанные исследователи, основываясь на двухмерной шкале, где измерениями являются «равенство-иерархия» и «ориентация на личность – ориентация на задачу»:

1. «Семья»
2. «Эйфелева башня»
3. «Самонаводящаяся ракета»
4. «Инкубатор»

Корпоративная культура типа «семья» представляется собой достаточную поддержку индивидуума и в то же время является иерархической, что формирует ориентированную на власть корпоративную культуру. Компания схожа модели семьи, где ценится авторитет ее главы (руководителя), создаются теплые тесные отношения и где изначально предполагается, что делать нужно всегда больше, чем это предусмотрено договорами, контрактами и директивами. В Японии в пределах компании преобладает добродетель «амаэ» - тесные отношения между подчиненными разных рангов, где старшие помогают менее опытным, а младшие оказывают почтение к ним. На примере Японии, создается модель бесконфликтного поведения «семпай-кокай», когда отношения между сотрудниками напоминают теплые отношения братьев и сестер. Такие межличностные отношения могут быть охарактеризованы как прочные, тесные и долгосрочные. Главная санкция за нарушение «правил поведения в семье» - потеря доверия в глазах руководителя. Страны, где преобладают компании такого типа корпоративной культуры: Греция, Италия, Испания, Сингапур, Япония и Южная Корея; другими словами государства, где процесс индустриализации начался достаточно поздно.

Второй тип корпоративной культуры «эйфелева башня» был сформирован в странах Северной Европы, где типичными характеристиками, которые наблюдаются в течение долгого времени, являются бюрократическая система и жесткая иерархия. По сути, компании типа «эйфелева башня»

полностью отрицают ценности, которые признают компании типа «семья». Основной акцент ставится не на личные отношения, а на роль и статус сотрудника, что приводит к верховенству формальных норм и рационально-правовой системы, четкому исполнению инструкций и директив от начальников. Авторы выбрали для названия этого типа корпоративной культуры метафору «эйфелева башня», поскольку именно она воплощает в себе жесткую иерархию, большую вертикаль с узкой верхушкой и широким основанием. Основные представители – Германия и Австрия.

Третий тип «самонаводящаяся ракета» является эгалитарной корпоративной культурой, ориентированной на задачу. В компании основной задачей является выполнение поставленной задачи, достижение определенной цели. В коллектив набираются высококвалифицированные специалисты и в коллективе создается атмосфера равенства сотрудников. Обычно в таком типе корпоративной культуре не складываются долгосрочные отношения между сотрудниками, а начальники не создают четкие инструкции и директивы и дают творческую свободу.

Последний тип корпоративной культуры «инкубатор» служит площадкой для самоорганизации индивидов путем минимизации рутинных задач. Эти организации обладают самой простой структурой, у них присутствует примитивная иерархия. Чаще всего такие организации могут успешно функционировать, если количество их сотрудников не велико – не более 80-100 человек, что обеспечивает приемлемый уровень коммуникации.

Выводы:

1. Корпоративная культура – сложный, многоуровневый феномен, обладающий основными характеристиками.
2. На каждом из трех уровней (артефакты, провозглашаемые верования и ценности, основополагающие представления) расположены различные компоненты. Помимо уровней корпоративная культура обладает

такими характеристиками как структурная стабильность, глубина, широта, интеграция.

3. Компоненты корпоративной культуры с момента их инициирования до реформации/отмены не должны провоцировать конфликты.

4. Сложность типологизации видов корпоративных культур в аспекте конфликтологии заключается в том, что большая часть существующих типологий акцентирует свое внимание на финансовой эффективности и вопросах менеджмента или рассматривает данное явление слишком широко.

Глава 2. Корпоративная культура и конфликт в организации.

2.1. Характер влияния корпоративной культуры на возникновение конфликтов в организации.

В первом параграфе этой главы будут рассмотрены структура корпоративной культуры в аспекте конфликтологии и ее потенциальная конфликтогенность.

Корпоративная культура – сложное и многомерное явление. Это обуславливает тот факт, что она может являться как фактором разрешения конфликтов, так и их источником. Зачастую, такие конфликты находятся в латентной форме, однако, с течением времени накапливают свою силу и могут вылиться в постоянное противоборство всего коллектива.

Для системного конфликтологического анализа и поиска конфликтогенных факторов необходимо определить структуру корпоративной культуры. Следующая схема будет построена с использованием уровней и подходов, описанных в предыдущей главе, однако необходимо дополнение: выделение двух уровней-составляющих: общего, имеющего привязку к региону, некоторому «стереотипному» представлению о корпоративной культуре, к общепринятым ценностям, которое присуще всем акторам экономической деятельности и индивидуального – то, что присуще конкретному актору, представляющее собой уникальные, индивидуальные ценности, элементы и представления, которые существуют в индивидуальном сочетании в конкретном представителе (у компании, работника, руководителя и т.д.)

С учетом вышеуказанного, корпоративная культура представляет собой сложную систему, сочетая в себе элементы, порожденные 4-мя основными факторами (Сотрудники, Собственники/Руководители, Государство, Культурно-исторический фактор), каждый из которых подразделяется на два уровня: общий и индивидуальный.

Фактор «Сотрудники» включает в себя все явления, порождаемые личной заинтересованностью в получении выгоды в виде материальной компенсации труда, нематериальных привилегий и защите своих прав как работника. Этот фактор имеет два уровня: к общему относятся общекультурные психологические особенности, к индивидуальному – личностные социально-психологические характеристики отдельного индивида.

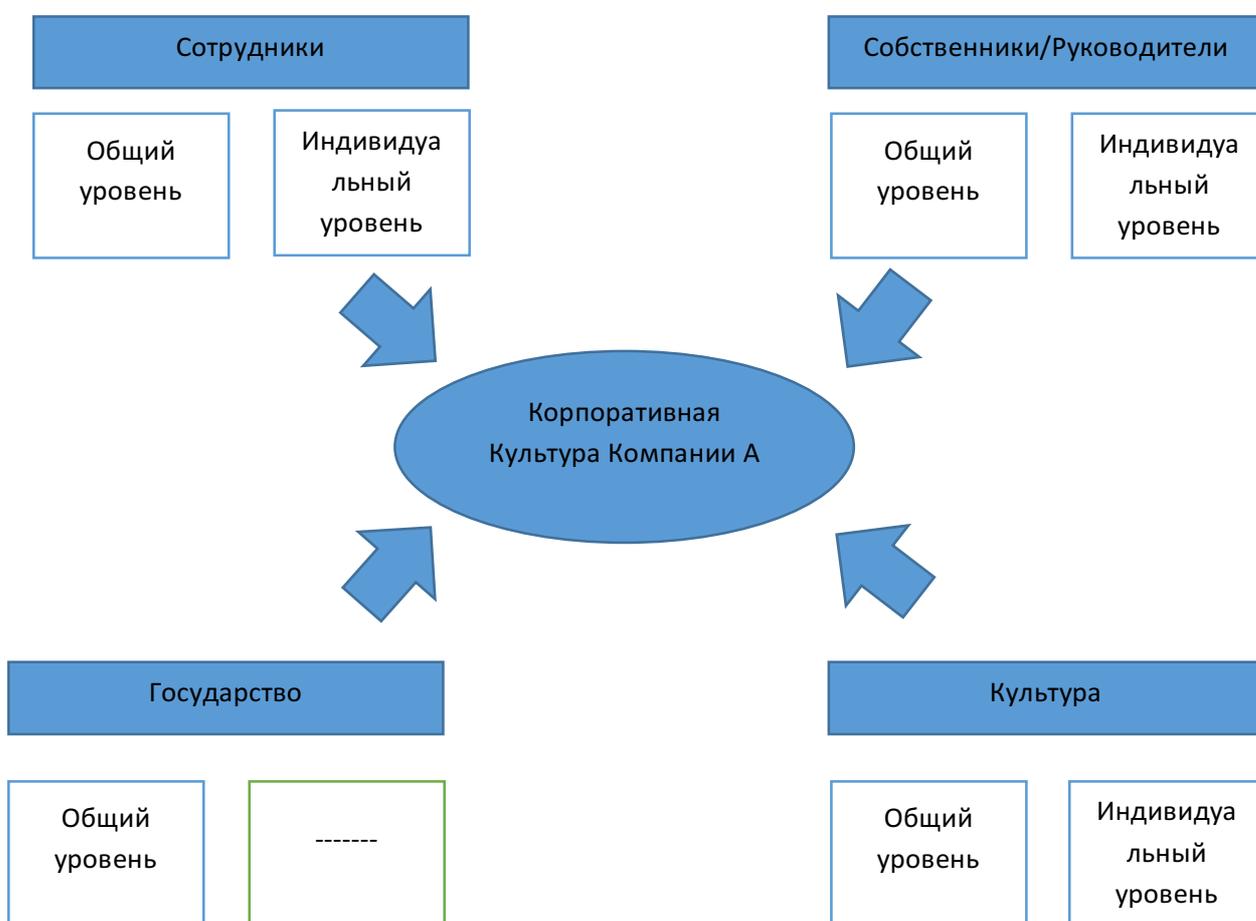
Фактор «Собственники/Руководители» включает в себя все элементы создаваемой корпоративной культуры, которые отвечают представлениям эффективности производства как собственника бизнеса. На общем уровне – общие представления об эффективности создания модели бизнес-процессов. На индивидуальном – личностные представления о своей компании, иногда воспринимаемые как «закрытая группа», где возможно создать и установить любые правила.

«Государство» как фактор представлено различными государственными органами и структурами, которые непосредственно или опосредованно взаимодействуют с бизнес-структурами. Элементы в данном факторе формируются только на общем уровне (обеспечение законодательной базы и контроль за законностью деятельности), поскольку невозможно изменение или создание законодательства под отдельно взятую компанию.

Культурно-исторический фактор представляет собой отражение норм делового этикета, процессуальных норм, культуральных особенностей поведения и восприятия трудовых отношений. На общем уровне – общенациональная идентичность, сформированная с течением долгого времени под влиянием различных факторов (в том числе историческим, климатическим, социально-экономическим и т.д.). На индивидуальном – личностные представления о персональной идентичности, самоопределении и самореализации.

Баланс сочетания общего и частного в различных компаниях может варьироваться. Например, согласно анализу, проведенному В. Марсел³⁵, в нефтяных компаниях, которые часто воспринимаются как «национальная гордость» государства³⁶, превалируют «общие» факторы, в частности общепринятые модели построения организации деятельности компании и культурно-исторические факторы.

Схема 7 . Структура корпоративной культуры.



Исходя из вышеописанного, корпоративная культура в аспекте конфликтологии, представляет собой комбинацию трех основных элементов:

1. базовые ценности, разделяемые всеми сотрудниками;

³⁵ См.: Marcel, V., Mitchell, J. V. Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East. Brookings Institution Press. 2006. Pp. 54-75

³⁶ Там же.

2. ожидаемые паттерны (модели) поведения сотрудников;
3. внешние элементы и атрибуты, напрямую или опосредованно являющиеся трансляцией ценностей.

Конфликты, как социальное явление, являются неотъемлемым фактором деятельности любой организации, вне зависимости от региона, где находится та или иная компания. Способы управления ими, включающие в себя различные инструменты воздействия, анализа и заданные нормы и модели поведения в конфликте в том числе задаются корпоративной культурой.

В современном мире, где основу бизнес-отношений составляют транснациональные компании и процессы миграции населения, компании стремятся институализировать конфликты с помощью норм входящих в корпоративные культуры организаций.

Помимо конфликтов, которые возникают внутри одной компании, то есть внутри одной корпоративной культуры, существуют конфликты между корпоративными культурами и конфликты между корпоративной культурой и личностью.

Таким образом, конфликтогенность корпоративной культуры может возникать в следующих трех случаях:

1. конфликтогенность внутри самой корпоративной культуры;
2. при взаимодействии двух и более компаний;
3. при взаимодействии «человек – корпоративная культура».

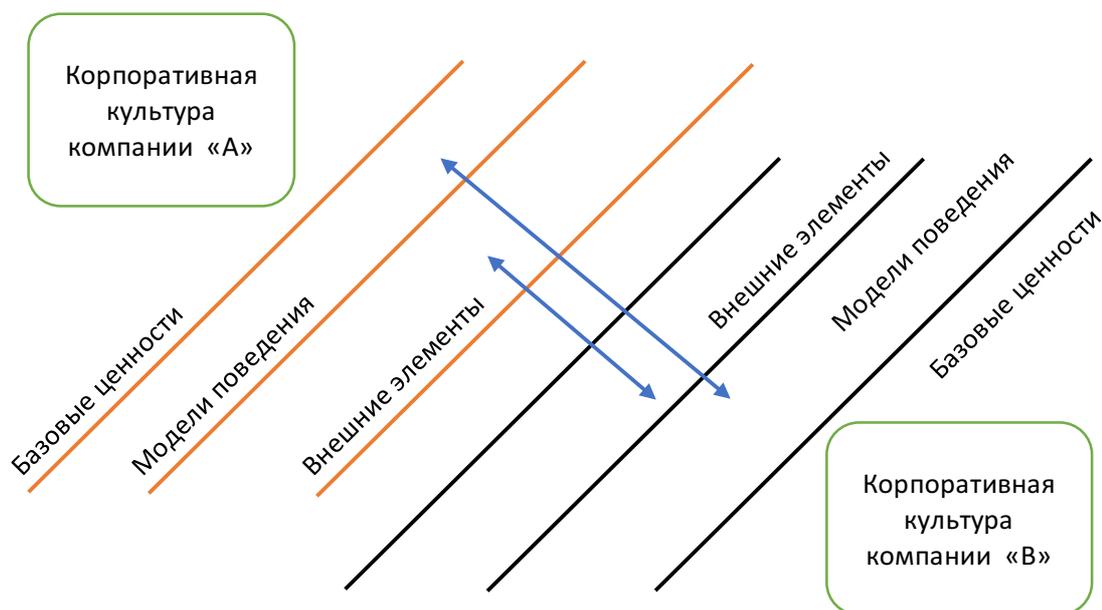
Рассмотрим эти случаи более подробно. Конфликтогенность самой корпоративной культуры заключается в наличии конфликтного потенциала среди ее элементов. Предпосылками таких конфликтов могут являться противоречия между любыми составляющими корпоративной культуры (базовые ценности, паттерны поведения, внешние элементы), они закладываются на этапе создания собственниками и руководителями или в ходе изменений теми акторами, которые обладают возможностью быть инициатором данных изменений. Причинами конфликтов в таких случаях являются как недостаточный анализ конфликтогенности, так и личностные

установки, представления, а в некоторых случаях субъективные особенности, лиц, принимающих решения о принятии элементов. Результатом таких противоречий могут являться различного рода конфликты внутри коллектива, а способ их разрешения представляет собой заключается в глубинном конфликтологический аудите и анализе элементов корпоративной культуры на конфликтоенность и их последующая корректировка.

Во втором случае, при взаимодействии двух и более компаний, конфликтогенность заключается в противоречии любых элементов их корпоративных культур, проявляющееся в ходе их взаимодействия. Данный вид конфликтов наиболее часто встречается в международном бизнесе в условиях глобализации и расширения производства или представительств. Такие конфликты зачастую обусловлены культурными различиями. Способ разрешения такого рода конфликтов – концентрации на решении проблемы, однако это возможно только в условиях взаимозависимости компаний.

Конфликты корпоративных культур могут появляться в случаях, если компания открывает дополнительные структурные подразделения в других городах, странах и континентах, при этом основные элементы корпоративной культуры остаются неизменными, и новые работники с другими представлениями должны подстраиваться под «новые правила», что зачастую создает конфликты. Данное явление наиболее характерно для транснациональных корпораций, имеющих множество подразделения по всему миру – Ford, Microsoft, Kraft Foods.

Схема 8. Взаимодействие двух корпоративных культур.



В третьем случае, при взаимодействии человека и корпоративной культуры, конфликтность заключается в несоответствии уровней корпоративной культуры с индивидуальным уровнем человека. Различия могут находиться в несогласии или противоречии между элементами корпоративной культуры и представлениями, ценностями и интересами человека. Чаще всего такие конфликты возникают при приеме работника в штат. Решением может быть изменение и дополнение условий адаптации сотрудника, его ознакомление с элементами корпоративной культуры

Однако в последние десятилетия активно развивается явления трудовой миграции. Зачастую, работник, будучи приглашенным компанией или просто приехавший в другую страну на заработки, встречается с новой корпоративной культурой, отличной от тех, в которых ему приходилось работать. Данное явление также вызывает конфликты, которые в большинстве являются адаптационными.

Примером конфликта между корпоративной культурой и человеком (в данном случае группой людей) является временный запрет на посещение

кофейни Starbucks для женщин в Саудовской Аравии, введенный в феврале 2016 года, по причине того, что в кофейне была разрушена стена, разделяющая обслуживание по половому признаку. В Эр-Рияде, где имеет место высокий уровень религиозности, существует закон, запрещающий находиться женщинам и мужчинам в одном помещении. Посещение женщинами кофейни после разрушения разделяющей стены, вызвало всплеск негодования среди религиозного населения Саудовской Аравии, вплоть до введения запрета на посещение всеми женщинами данного заведения.³⁷

Таблица 4. Причины и способы преодоления конфликтогенности корпоративной культуры.

Ситуация	Причины	Способы преодоления
Внутри корпоративной культуры	Внутренние противоречия, конфликтогенность элементов	Конфликтологический аудит, анализ конфликтогенности
Взаимодействие между корпоративными культурами	Противоречие или несовместимость элементов корпоративных культур	Ориентированность на общей проблеме и взаимозависимости (если таковая существует)
Взаимодействие человека и корпоративной культуры	Противоречие элементов корпоративной культуры с внутренними установками человека	Повышение адаптационных механизмов Увеличение адекватной информации о элементах корпоративной культуры

³⁷ См.: Режим доступа: <http://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/saudi-arabian-women-banned-from-starbucks-after-collapse-of-gender-segregation-wall-a6852646.html> Дата обращения: 05.03.2016г.

Выводы:

1. Корпоративная культура является как фактором конфликто разрешения, так и, в следствие ее многомерности и потенциальной конфликтогенности, может являться источником конфликта.
2. Корпоративная культура представляет собой сложное явление, ее структура формируется четырьмя факторами, такие как «Сотрудники», «Собственники/Руководители», «Государство», «Культурно-исторический фактор», каждый из которых состоит из двух уровней – общий и индивидуальный.
3. Конфликтогенность корпоративной культуры может проявляться в трех случаях: конфликтогенность внутри самой корпоративной культуры; при взаимодействии двух и более компаний; при взаимодействии «человек – корпоративная культура».

2.2. Возможности применения элементов корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации (международном бизнесе).

Работа эксперта области корпоративной культуры в сфере конфликтологического аудита корпоративной культуры может проводиться с моделями поведения и внешними элементами, их изменением и корректировкой, их соответствие ценностям. Однако эксперт не может изменять базовые ценности, поскольку это может вызвать высокий уровень сопротивления у руководства.

Следует также рассмотреть функции, которые выполняет корпоративная культура в аспекте конфликтологии:

1. создание ожидаемых моделей поведения сотрудников в конфликтных ситуациях;
2. интегративная функция - формирование коллектива как сплоченной группы;
3. повышение вовлеченности персонала, которая может являться своего рода посредником между лидерством и корпоративной культурой³⁸;
4. задание моделей разрешения конфликтов, стилей и применяемых инструментов;
5. создание системы мотивации сотрудника;
6. формирование положительного образа компании в обществе.

Переходя от анализа возможных конфликтов, которые связаны с корпоративной культурой, необходимо выделить основные аспекты конфликтогенности каждой из типов культур в рамках типологии,

³⁸ См.: *Chen, L. Y.* Examining the Effect of Organization Culture & Leadership Behaviors on organizational commitment, job satisfaction, & job performance at small & middle-sized firms of Taiwan: *The Journal of American Academy of Business*, 2004. Pp. 432-438.

приведенной в предыдущей главе: «семья», «эйфелева башня», «самонаводящаяся ракета», «инкубатор»

Конфликты в корпоративной культуре типа «семья» носят более неформальный характер, однако затяжной конфликт может остановить процесс развития и эволюционирования организации. Они управляются руководителем (главой семьи), и то, каким образом они будут разрешены, зависит от умений руководителя. Чаще всего это неформальные процедуры, проводящиеся «один на один».

Корпоративная культура «эйфелева башня» подразумевает, что все конфликты, происходящие в организации подвергаются формальным способам управления и управление ими базируется на определенных инструкциях и директивах. Чаще всего конфликт воспринимается как негативное и иррациональное явление.

В компаниях, относящихся в третьему типу - «самонаводящаяся ракета», конфликты обусловлены высоким уровнем индивидуалистических представлений о деятельности работника, что вызывает как конфликты задач, так и конфликты отношений, однако нацеленность на результат и поставленную задачу позволяет управлять конфликтом, уменьшая его деструктивные последствия.

Культура «инкубатор» применяет для управления конфликтом неформальные способы, чаще – разделение на группировки или использование альтернативных вариантов взаимодействия во время выполнения задачи. Идея равенства уменьшает конфликтогенность данного типа корпоративной культуры. Однако, если, как было сказано выше, коллектив превышает 100 человек, то резко повышается частота конфликтов в силу нарушения системы коммуникации.

Вышеприведенные типологии рассматривают корпоративную культуру через призму наук, изучающих организацию и менеджмент, и, таким образом, эти концепции не рассматривают конфликт в должной мере. На наш взгляд,

существуют дополнительные критерии, которые рассматривают корпоративную культуру, соотнося ее с конфликтами в организации.

Среди наиболее важных следует выделить следующие: иерархия, способы работы с конфликтом и отношение к нему, гибкость корпоративной культуры, роль человека в корпоративной культуре, мотивация, степень регламентированности деятельности работника, система коммуникации. Учёт этих факторов в дополнение к основным, указанным в предыдущей главе, возможно определить зависимость конфликтов от той или иной корпоративной культуры организации.

К каждой характеристике, будет приведен пример на основе анализа корпоративной культуры концерна BSH Home Appliances Group (BSH), который является одним из лидеров в области производства бытовой техники. Компания была основана в 1967 году как совместное предприятие компаний Robert Bosch GmbH и Siemens AG, владевшими ею в равных долях; в 2015 году концерн Robert Bosch выкупил долю Siemens, став единственным владельцем компании. ООО «БСХ Бытовые Приборы» — это российская дочерняя компания, открытая в Санкт-Петербурге в 2005 году и присоединившая в 2016 году к себе другое российское юридическое лицо концерна — ООО «БСХ Бытовая техника», основанное в Москве в 1994 году как представительство концерна в РФ. В данный момент количество сотрудников объединённого БСХ в Российской Федерации и Республике Беларусь составляет около 1 500 человек.

Глубинное интервью проводилось в январе 2013 года с Рассадиным А.В., занимавшим на тот момент должность уполномоченного по связям с общественностью и органами власти ООО «БСХ Бытовые Приборы» (далее – БСХ); в 2016 году данные интервью были обновлены, чтобы отразить организационные изменения, произошедшие в компании за три года. Интервью позволило получить дополнительную информацию для анализа корпоративной культуры и конфликтов. Главной целью интервью было

выявление особенностей функционирования немецкой корпоративной культуры в условиях российского рынка.

Под иерархией понимается система расположения уровней полномочий, система менеджмента и структурная иерархия внутри организации. Иерархия меняется в зависимости от размеров организации, т.е. большая компания требует большего количества уровней управления. Однако, иерархия может быть жесткой системой, другими словами четко закрепленной, так и неформальной. Неформальную иерархию можно наблюдать в компаниях малого и среднего бизнеса, где число сотрудников невелико, и руководители нескольких подразделений могут находиться в одном офисе, или менеджер может иметь общие рабочие места с подчиненными, в то время как крупные компании имеют четкую систему распределения подчиненных и управленцев, где управленцы обладают большим количеством привилегий и имеют более комфортные рабочие места. Данное явление влияет на степень конфликтности, на способ разрешения конфликтов. Организации с неформальной иерархией чаще прибегают к неформальным способам управления конфликтом и уровень конфликтности обычно меньше за счет снижения уровня относительной социальной депривации. Компании с жесткой иерархией имеют более высокую степень конфликтности и прибегают к формальным способам управления конфликтом.

Однако, наличие в организации жесткой иерархии не означает, что преобладают формальные методы управления конфликтом, как и наоборот – компании с неформальной иерархией могут иметь четко сформулированную регламентацию управления конфликтами. Поэтому необходимо выделение следующего критерия – способ работы с конфликтом. Все способы могут быть условно разделены на формальные и неформальные.

В случае с формальными способами, важную роль играет система последовательных шагов управления конфликтами. Чаще всего, данная процедура предусматривает следующие шаги: подача уведомления, устного или письменного, уполномоченному лицу о наличии конфликта; рассмотрение

уполномоченным лицом или органом данного документа, анализ ситуации; процедура управления конфликтом. Первый шаг состоит в том, что сотрудник устно или письменно сообщает уполномоченному лицу или органу о наличии конфликта или конфликтной ситуации. После чего происходит рассмотрение данного случая, когда уполномоченный сотрудник организации принимает решение признать эту ситуацию как конфликтную или потенциально конфликтную, либо отклонить заявление. В случае, если заявление не отклонено, начинается процедура управления конфликтом, проводимая уполномоченным лицом или уполномоченным органом, которые могут быть штатными сотрудниками или приглашенными специалистами, либо руководителем. Однако формализованность управления конфликтом не означает, что при управлении не будут использоваться неформальные методы, поскольку невозможно добиться абсолютной обезличенности.

Преобладание неформальных способов управления конфликтами означает отсутствие четко установленных правил и инструкций по работе с конфликтом. В основном, акцент ставится на личное отношение лица, уполномоченного решать конфликты (чаще руководитель), к тому или иному сотруднику. Работник в большинстве случаев устно уведомляет своего непосредственного начальника о наличии конфликтной ситуации или конфликта.

Факторы, которые могут влиять на процесс и способы управления конфликтом, базируются на личном неформальном общении. К таковым можно отнести опыт предыдущих отношений, личную симпатию к сторонам конфликта, личную заинтересованность уполномоченного лица в исходе конфликта, морально-психологические качества уполномоченного лица, ситуативные характеристики. Однако, как и любая другая деятельность организации подлежит формальной документации. Управление конфликтом также может включать в себя применение тех или иных видов формальных способов.

Например, БСХ является компанией с жесткой иерархичностью и высоким уровнем бюрократии. Система управления основывается на коллегиальности на всех уровнях. Высший уровень управления всегда коллегиален, как в штаб-квартире, так и в дочерних компаниях. Руководство БСХ представляет собой систему управления, в которой все решения принимаются органом, состоящих из руководителей основных направлений: CEO, отвечающего за общее управление, маркетинг и продажи; COO, отвечающего за производство; и CFO, отвечающего за «поддерживающие функции» — финансы, логистику, HR, ИТ и т. д. Таким образом, мы можем говорить только о преобладании тех или иных способов, поскольку полностью исключить любой из способов невозможно. В организации всегда будет присутствовать документация, как и у любого человека всегда будут изначальные установки по отношению к тому или иному человеку.

Третья характеристика – гибкость корпоративной культуры, также важна для изучения конфликтов в организации. По степени гибкости корпоративные культуры могут быть подразделены на гибкие и неизменяемые, что может быть определено двумя характеристиками: скоростью изменений и акторами.

Любая корпоративная культура является динамической системой, которая в той или иной степени подвергается изменениям с течением времени. Одни компании достаточно часто меняют корпоративные нормы, подвергаясь влиянию внешних факторов. Однако стоит учесть, что минимальная скорость изменений норм составляет тот промежуток времени, за который нормы становятся ценностями. В противном случае, правила, вводимые настолько часто, что они не успевают закрепиться в постоянной деятельности, не могут быть отнесены к корпоративной культуре. В то же время существуют компании, которые на протяжении долгого времени верны своим традициям, ценностям и правилам, которые подвергались лишь минимальным изменениям. Вторым элементом данной характеристики является ответ на вопрос «Кто может быть инициатором изменения корпоративной

культуры?»). Гибкие корпоративные культуры учитывают мнения своих работников, а управленцы принимают предложения от сотрудников по изменению или корректировке составляющих корпоративной культуры, что может служить как фактором снижения конфликтности, так и фактором, создающим конфликты. Неизменяемые корпоративные культуры подвергаются корректировке только по инициативе высшего руководства, что порождает конфликт «личность-группа», а именно корпоративной культуры и несогласного с какими-либо ее элементами работника.

БСХ в этом аспекте представляет собой компанию, где присутствует средний уровень гибкости корпоративной культуры. Любые вопросы, связанные с применением директивы либо ее изменением, поднимаются линейными менеджерами. После чего, представляются предложения и при необходимости создается проектная команда (project team), которая составляет новую директиву. Следующим шагом является рассмотрение руководством, и, в случае принятия, данная директива рассылается менеджерам, которые ответственны за ее исполнение. Это позволяет говорить о гибкости корпоративной культуры. Данная процедура изменения директив позволяет предотвращать конфликты в организации.

Место человека в корпоративной культуре и организации и его роль играют также важное значение для изучения конфликтов в организации. Под этим пунктом понимается то, насколько компания уделяет внимание интересам сотрудника и то, насколько он оказывается социально обеспеченным. Если организация часто проводит неформальные мероприятия, а также социально обеспечивает сотрудника и его семью, то данный фактор ведет к снижению конфликтности в организации. Социальная обеспеченность включает в себя широкий круг материальных и нематериальных благ, предоставляемых для сотрудника и/или его семьи безвозмездно. К таковым можно отнести: медицинскую страховку сотрудника и членов его семьи, предоставление автомобиля и/или компенсация расходов на бензин или общественный транспорт, туристические путевки и т.д. Наличие социальных

благ повышает удовлетворенность сотрудника, что и является причиной снижения уровня конфликтности в организации.

Место человека в корпоративной культуре BSH определяется предоставлением тех или иных материальных или нематериальных благ сотруднику. Компания предоставляет средний уровень данного показателя, поскольку обеспечивает всеми базовыми благами своего сотрудника, такие как развозка работников на работу и обратно, проведение корпоративных мероприятий и т.д. Это позволяет снижать уровень общей напряженности и конфликтогенности в коллективе.

Важной характеристикой вышеуказанной компании является принцип приоритета производственных способностей, то есть возникающие конфликтные ситуации и конфликты, как в прочем и все вопросы, рассматриваются с позиции влияния на функционирование компании.

Пятой характеристикой, которая напрямую связана с управлением конфликтами, является мотивация. Корпоративные культуры могут варьироваться от организаций, которые не создают искусственной мотивации, до организаций, которые формируют высокий уровень мотивации своих сотрудников. По сути, формирование мотивации приводит к появлению конкуренции между сотрудниками, которая приводит к соревновательности и повышению производительности. Конечным результатом для работника является получение дополнительных материальных и нематериальных благ, а для организации повышение производительности труда. Однако, при создании конкуренции в коллективе создается высокоинституционализированный конфликт, который имеет высокую степень управляемости. Негативным фактором может являться появление межличностных конфликтов, которые возникают между сотрудниками в «соревновании» за дополнительные блага.

Не менее важной, шестой характеристикой, является отношение корпоративной культуры к конфликту в организации. Разные компании по-разному относятся к конфликту, начиная от полного отрицания возможности возникновения конфликтов в организации и крайне негативного отношения к

ним до искусственного создания конфликтов и бифункционального отношения к ним. Важную роль играет то, как менеджер понимает термин «конфликт» и какие социальные явления он может к нему отнести, поскольку может сложиться ситуация, когда управленец считает конфликтом только какие-либо насильственные действия.

Схема разрешения конфликтов в BSH представляет собой систему обращения к начальству (конфликт задач) либо в департамент по работе с персоналом (конфликт отношений). После чего происходит анализ конфликта (конфликтной ситуации) и, в случае необходимости, применяются необходимые техники и процедуры к сторонам конфликта. Гораздо реже они выносятся на уровень консультативного совета, который рассматривает систематические конфликты.

Седьмая характеристика – система регламентированности деятельности работника. Организации в различной степени регламентируют деятельность работников. Основным критерий – размеры компании. Малый бизнес редко использует многоуровневые системы контроля и регламентации деятельности, в то время как крупные корпорации часто прибегают к тому, что создается объёмная база данных и документов, которые прописывают большую часть трудовой деятельности. Некоторые компании, в основном немецкие, создают системы сети интранет, в которых сотрудник в любой момент может получить доступ к документу, в котором четко прописаны инструкции выполнения тех или иных действий.

С одной стороны жесткий контроль может положительно сказываться на конфликтности в организации, когда существуют четкие и общедоступные критерии оценивания выполненной работы, когда существуют понятные и охватывающие широкий спектр инструкции, как выполнять ту или иную работу. Однако, данная система будет конфликтной для людей, которые в силу психологических особенностей не могут осуществлять деятельность в столь контролируемой среде.

Более свободными на фоне немецких выступают американские корпорации, которые только прописывают жесткую систему иерархии, давая большую зону свободы для сотрудников. Данный тип также может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на конфликтогенность в коллективе.

Компания BSH обладает очень высоким уровнем регламентированности деятельности всех работников на разных уровнях, что позволяет предотвращать конфликты, а, в случае их возникновения, предоставлять объективные критерии для оценки действий сотрудников. Компания стремится максимально отдалиться от бумажного делопроизводства, переходя на цифровой. Это делает процессы прозрачными и понятными, ускоряет процесс коммуникации между сотрудниками. Основным инструментом является интрасетевая система OrgDoku, где собраны все директивы. Директивы распределены по направлениям и по уровням. Распределение по направлениям включает себя разделение на общие и частные директивы, и на корпоративные (общие для всего концерна) или местные (актуальные для конкретной дочерней компании). Директивы разделены на большое количество уровней от верхнего (уровень концерна) до уровня конкретного завода. Знакомство с системой OrgDoku обязательно для каждого сотрудника и проводится в виде тренинга при приеме на работу. Данная система реализует на практике принципы передачи знаний (knowledge management). Наличие регламентов основных процессов облегчает как прием на работу новых сотрудников, так и их обучение, раскрывающее функционирование компании и ее процессов.

Восьмой, заключительной характеристикой, является система коммуникации. Условно ее можно разделить на два типа: кластерную (закрытую) и открытую. Кластерный тип подразумевает, что все процессы коммуникации в компании происходят в соответствии с жесткой иерархической системой. Другими словами, сотрудники одного уровня контактируют друг с другом, но не имеют свободного доступа для передачи информации вышестоящим должностным лицам. Открытый тип предполагает

отсутствие барьеров для коммуникации сотрудников различных должностных уровней. В отношении конфликта, данная характеристика непосредственно влияет на управление конфликтом на всех стадиях его развития.

Система коммуникации БСХ представляет собой кластерную систему, что объясняется высоким уровнем бюрократии и жесткой иерархической системой. Такие характеристики обеспечивают высокий уровень регламентированности, однако с другой стороны, позволяет конфликтам часто подвергаться эскалации, поскольку среди сотрудников не принято обращаться к руководству для управления конфликтом в силу усложненной системы коммуникации.

Корпоративная культуры концерна BSH - «эйфелева башня», которая характеризуется высоким уровнем иерархичности и бюрократии, усложненной системой коммуникации. В условиях российского рынка немецкая корпоративная культура вызывает конфликты в силу своей высокой регламентированности, однако одновременно и предлагает четкие и ясные пути решения этих конфликтов.

В ходе конфликтологического анализа нами были выработаны следующие рекомендации к формированию неконфликтной (безопасной) корпоративной культуры. Актуальность выведения данных рекомендаций вызвано высоким развитием международного бизнеса. К таковым относятся:

1. безопасность: корпоративная культура должна быть некофликтогенной для всех членов коллектива, что особенно важно с учетом роста трудовой миграции;
2. законность: соответствие всем нормативно-правовым актам региона, в котором данная компания или ее подразделение собирается вести свою деятельность.
3. уважение к культуре: в случае, если деятельность ведется в различных регионах, необходимо создавать корпоративную культуру на принципах уважения различных культурных особенностей;

4. вовлеченность: корпоративная культура должна повышать вовлеченность персонала, его мотивацию работы в данной компании;
5. понятность элементов: все оглашаемые элементы корпоративной культуры должны избегать двойного толкования и быть понятны всем сотрудникам;
6. ориентированность на человека: корпоративная культура будет эффективной в случае ориентации на человека, а не на получение прибыли, развитие бизнеса, уважение к начальству, развитие технологий и т.д.;
7. реактивность; корпоративная культура независимо является она гибкой или нет, должна адекватно реагировать на внешние изменения, изменяться свои элементы в соответствии с внешними запросами.

Выводы:

1. Корпоративная культура действительно оказывает влияние на развитие конфликтов в организации.
2. Для эффективности изучения конфликтов, необходимо рассмотрение дополнительных (помимо указанных в типологии) характеристик влияния корпоративной культуры на конфликты в организации.
3. Существует ряд функций, которые выполняет корпоративная культура в аспекте конфликтологии.

Заключение

В данной работе были рассмотрены вопросы, на наш взгляд, необходимые для анализа возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации.

Корпоративная культура представляет собой сложное, многомерное явление, как с точки зрения характеристик, так и с точки зрения составных компонентов. Несмотря на то, что большинство работ по данной тематике не рассматривало вопросы, связанные с влиянием корпоративной культуры на развитие и управление конфликтами в организации, в ходе данного исследования было выявлена данная тенденция. Корпоративная культура действительно оказывает существенное влияние, как на возникновение конфликтов, так и на их развитие и управление ими.

Важным параметром для изучения влияние корпоративной культуры на конфликты является вопрос ее типологии. В ходе исследования было выявлено, что наиболее распространенные типологии являются недостаточными для раскрытия данной тематики, а также выведено три основных подхода, применяемых к классификации типов корпоративных культур. При анализе корпоративных культур различных компаний в современном мире, необходимо учитывать феномен глобализации и развитие экономических отношений. Вследствие этого, выведение универсальных типологий, учитывающих необходимое количество характеристик, для наиболее полного описания деятельности организации во многих областях, является актуальной, но сложной задачей для исследователей.

На данный момент, наиболее подходящей типологией, которая позволяет в той или иной мере рассмотреть конфликт в организации, как тесно связанное с корпоративной культурой явление, является концепция 4 типов корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера.

Однако необходимо учитывать дополнительные характеристики, описывающие, как именно элементы корпоративной культуры влияют

на конфликты в организации. В данной работе было выявлено несколько таких характеристик, среди которых: иерархия, способы работы с конфликтом и отношение к нему, гибкость корпоративной культуры, фактор человека в корпоративной культуре, мотивация, степень регламентированности деятельности работника, система коммуникации. Эти факторы необходимо учитывать при анализе корпоративной культуры с точки зрения конфликтологии.

Существует сложная структура корпоративной культуры, складывающаяся из 4 факторов «Сотрудники», «Собственники/Руководители», «Государство», «Культурно-исторический фактор», каждый из которых состоит из двух уровней – общий и индивидуальный, а также было выявлено Конфликтогенность корпоративной культуры может проявляться в трех случаях: конфликтогенность внутри самой корпоративной культуры; при взаимодействии двух и более компаний; при взаимодействии «человек – корпоративная культура».

Применив вышеуказанные характеристики, была разработана схема анализа корпоративной культуры и на базе которой было проведено прикладное исследование механизмов работы с конфликтом на примере корпоративной культуры Bosch und Siemens Hausgeräte, была отмечена их эффективность для анализа влияния корпоративной культуры на конфликты в организации. Также была обозначена тенденция возникновения конфликтов из-за различия корпоративных культур.

В ходе конфликтологического анализа были выведены функции корпоративной культуры в аспекте конфликтологического анализа, а также разработаны принципы как работы с конфликтом в организации в целом, так и основные требования к корпоративной культуре с целью снижения ее конфликтогенности.

Таким образом, в данном исследовании были рассмотрены наиболее важные задачи, необходимые для анализа влияния корпоративной культуры на конфликты в организации. Актуальность изучения данной тематики

диктуется современными условиями ведения бизнеса, а с развитием конфликтологических концепций, отмечается необходимость изучения конфликта в рамках феномена «корпоративная культура».

Список литературы

1. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009.
2. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. М.: Аспект Пресс, 1995.
3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента, 3-е издание: Пер с англ. – М.: Форум, 2011.
4. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007.
5. *Тромпенаарс, Ф., Хэмпден-Тернер, Ч.* 4 типа корпоративной культуры, - Минск: Пупурри, 2012.
6. *Хрящева Н.Ю.* Менеджмент и конфликты. Психология менеджмента. СПб, 2000.
7. *Юнг К.-Г.* Психология бессознательного, - М.: Канон, 1994.
8. *Argyris, C. & Schon, D.A.* Organisational Learning II. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
9. *Bird, M. K. M. A.* The impact of culture on HRM styles & firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures & South Asian local companies: The International Journal of Human Resource Management, v. 18, 2007.
10. *Campbell, John P., Brownas, E.A., Peterson, N.G., and Dunnette, M.D.*, The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, 1974
11. *Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E.*, Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York: Addison-Wesley, 1999
12. *Chen, L. Y.* Examining the Effect of Organization Culture & Leadership Behaviors on organizational commitment, job satisfaction, & job performance at small & middle-sized firms of Taiwan: The Journal of American Academy of Business, 2004.

13. *Deal, T., Kennedy, A.* Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. London: Penguin, 1982.
14. *Denison, D. R. & Mishra A. K.* Toward a theory of organizational culture & effectiveness. *Organization Science*, v.6(2) 1995
15. *Deutsch M.*, *The Resolution of Conflict* , New Haven: Yale University Press, 1973. Pp. 10-13
16. *Shajahan, Shajahan L.*, *Organizational Behaviour*, New Delhi, 2004.
17. *Fekete, S., Keith, L.*, *Companies are People, Too: Discover, Develop, and Grow Your Company's Personality*. New York: Wiley, 2001
18. *George, G. & Gordon, N. D. T.* PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE: *Journal of Management Studies*, v. 29, 1992.
19. *Gregory, K.*, Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.
20. *Fekete, S., Keith, L.*, *Companies are People, Too: Discover, Develop, and Grow Your Company's Personality*. New York: Wiley, 2001
21. *Harris, E. O. A. L.*.. leadership style, organization culture,& performance: empirical evidence from UK companies: *The International Journal of Human Resource Management*, v. 11, 2000.
22. *Hatch, M.J., and Shultz, M.* *Organizational identity: A reader*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004.
23. *Limbare, S.* Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *Indian Journal of Industrial Relations*. Jul2012, Vol. 48 Issue 1.
24. *Lismen, L. M. & Chan, M. A. S. A.*.. The impact of organizational culture, competitive strategy & human resource management practices on firm performance.: *The International Journal of Human Resource Management*, v. 15, 2004.
25. *Louis, M.*, *Organizations as Culture-bearing Milieux* 1983,
26. *Lysons, K.* Concerning corporate culture. *British Journal of Administrative Management*, 34, 2000.

27. *Marcel, V., Mitchell, J. V.* Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East. Brookings Institution Press. 2006.
28. *Martin, J., Siehl C. ,* Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 1983.
29. *Medina F.J., Munduate L., Dorado. M.A.* Types of intragroup conflict and affective reaction// *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 3/4, 2005.
30. *Murwaningsari, E..* The Role Of Organizational Commitment & Procedural Justice In Moderating The Relationship Between Budgetary Participation & Managerial Performance: *Gadjah Mada International Journal of Business*, v. 10, 2008.
31. *Neufeldt, R., Fast, L., et al.,* Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, 2002.
32. *Nugent, J. B.* "Institutions & Economic Performance: The Use & Abuse of Culture in New Institutional Economics": A response to Heydemann: *St Comp Int*, 2008
33. *Parsons T., Shils E.A., Neil J. Smelser.* Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences. 2001
34. *Pondy L.R., Frost, P.M., Morgan, G., Dandridge, T.C.* Organizational Symbolism. Greenwich, CT: JAI, 1983.
35. *Pondy, L.* Organizational conflict. Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967.
36. *Quinn, Cameron and Rohrbaugh, John,* A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 1983, 29(3).
37. *Ray, C. A..* Corporate culture: The last frontier of control. *Journal of Management Studies*, 1986, 23(3).
38. *Rotter, J.* Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 609. 1966.

39. *Santora, J. C.* Quality Management & Manufacturing Performance: Does Success Depend on Firm Culture?: Academy of Management Perspectives. 2009
40. *Schein, E.* Organisational Culture and leadership. San Francisco, John Wiley and Sons, 2010.
41. *Shajahan, Shajahan L.*, Organizational Behaviour, New Delhi, 2004.
42. *Tullar, T. W. M. A.* Performance Appraisal as an Organizational Intervention A Case Study of Appraisals as a Unifier of Corporate Cultures: American Business Review, 1986.
43. *Very, S. T. A. P.*. The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How: British Journal of Management, v. 17, 2006
44. *Zuckeiman, A.*. Strong Corporate Cultures & Firm Performance Are There Tradeoffs: Academy of Management Executive, 2002

Интернет-источники

1. Бизнес словарь. Режим доступа:
http://www.businessvoc.ru/bv/TermWin.asp?theme=&word_id=27035
Дата обращения: 20.03.2015
2. Д. Дэвид, Джери Дж. Большой толковый социологический словарь, 2001 г. Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/organizacionaja-kultura> дата обращения: 10.11.2014г.
3. Научная Электронная Библиотека E-library. Режим доступа: www.e-library.ru дата обращения: 15.02.2016г.
4. Bosch and Siemens home appliances group – Russia. Режим доступа: <http://www.bsh-group.ru/index.php?stp> дата обращения: 12.01.2015г.
5. Business Dictionary, Режим доступа:
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
дата обращения: 10.11.2015г.

6. Independent Newspaper Режим доступа:
<http://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/saudi-arabian-women-banned-from-starbucks-after-collapse-of-gender-segregation-wall-a6852646.html> Дата обращения: 05.03.2016г.
7. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. Режим доступа:
<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol4/iss4/3> дата обращения:
02.12.2015г.
8. Harvard Business review. Режим доступа: <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da> Дата обращения 12.01.2016г.
9. PDM-SERVIS. Режим доступа: <http://pdmsv.ru/wp-content/uploads/2011/12/Восточный-и-западный-стиль-менеджмента.jpg>
дата обращения: 07.07.2015г.

**Печатные материалы, предоставленные
Bosch Und Siemens Home Appliances Group:**

1. Кодекс корпоративного поведения в концерне BSH, 2011
2. Group Annual Report, 2011