

# ЛЕКЦИЯ 1. ВВЕДЕНИЕ В СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# ЭПИГРАФ

- ◎ «**То, ЧТО МЕНЕДЖЕРЫ ДЕЛАЮТ** в Западной Германии, в Британии, в США, в Японии или в Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. **То, КАК ОНИ ЭТО ДЕЛАЮТ**, может быть совершенно различным».
- ◎ **Питер Друкер**, крупный ученый и консультант по управлению

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. СМ как учебная дисциплина: содержание, предмет, цель и задачи.
2. Возникновение и развитие СМ.
3. Подходы к исследованиям в СМ.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО...

- ◎ дисциплина, в которой рассматриваются, сравниваются или сопоставляются различные национальные модели менеджмента.
- ◎ Причем даже в тех исследованиях, которые посвящены модели менеджмента одной страны, сравнительный подход присутствует в неявном виде.

# ЦЕЛЬ ИЗУЧЕНИЯ СМ

- понять наши российские культурные, психологические, исторические особенности и, на основе этого понимания и знания зарубежного опыта выработать модель эффективного российского менеджмента или хотя бы представить себе основные предпосылки ее создания.

# ЗАДАЧИ:

1. понять наши российские культурные, психологические, исторические особенности;
2. найти соответствующие этим особенностям методы управления;
3. познакомиться с зарубежными методами и моделями менеджмента;
4. научиться видеть связь культурных и иных условий с особенностями менеджмента;
5. быть готовыми к эффективному взаимодействию с представителями других стран.

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. СМ как учебная дисциплина: содержание, предмет, цель и задачи.
2. Возникновение и развитие СМ.
3. Подходы к исследованиям в СМ.

# ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СМ

- Глобализация мировой экономики;
- Информационно-коммуникационная «революция» конца 20 в.
- Повышение роли факторов культуры в обеспечении конкурентоспособности стран и фирм



# ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

- процесс формирования единого общемирового финансово-информационного пространства.
- Проявляется в интеграции мирохозяйственных связей, информационной, экономической, технологической и культурной взаимозависимости современных государств и народов.
  
- Глобализация
  - КАК БЫ приводит к стиранию культурных различий (конвергенция)
  - НА САМОМ ДЕЛЕ усиливает национальное и культурное разнообразие в современном мире (дивергенция)

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. СМ как учебная дисциплина: содержание, предмет, цель и задачи.
2. Возникновение и развитие СМ.
3. Подходы к исследованиям в СМ.

# ОБЪЯСНЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ

ПОДХОД	НА ЧЕМ ОСНОВАН
а) социально-экономический	на идее о том, что особенности управления объясняются достигнутым уровнем общественного и экономического развития страны
б) экологический	на идее о том, что сходства и различия в управленческой деятельности объясняются особенностями «среды обитания»
в) поведенческий	на идее о том, что поведенческие стереотипы и ценностные ориентации менеджеров зависят от конкретной культуры
г) эмпирический	на исследованиях управленческой практики в разных странах

# ПОДХОДЫ ПО НАЦЕЛЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ

- ◎ **международный менеджмент**  
(изучаются управленческие культуры организаций разных стран);
- ◎ **кросс-культурный менеджмент**  
(изучаются особенности поведения сотрудников одной организации, представляющих разные культуры).

# ЛЕКЦИЯ 2. КУЛЬТУРА В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культура и национальные особенности.
2. Подходы к описанию (формализации) национальных культур.
3. Кластеризация национальных культур.

# ЧТО ТАКОЕ КУЛЬТУРА?

- *От лат. «возделывание» - человеческая деятельность в различных ее проявлениях.*
- Под культурой (в широком смысле) следует понимать **образ жизни и систему мировосприятия, присущие** тому или иному народу (группе людей)
- В узком смысле культура – это **совокупность ценностей и норм** данного общества

# ФУНКЦИИ КУЛЬТУРЫ

- ◎ **адаптивная** (помогает приспособиться);
- ◎ **коммуникативная** (представители одной К. лучше понимают друг друга);
- ◎ **интегративная** (культура объединяет);
- ◎ **социализация** (воспитание, культура учит: «что такое хорошо, и что такое плохо»).



# СВОЙСТВА КУЛЬТУРЫ:

- ◎ **передается из поколения в поколение;**
- ◎ **постоянно развивается;**
- ◎ **включает субкультуры, которые обладают своими особенностями (в зависимости от возраста, профессии, пола, иных признаков);**
- ◎ ...

# СВОЙСТВА КУЛЬТУРЫ:

- ◎ ...
- ◎ несмотря на принадлежность к одной и той же культуре, люди могут по-разному воспринимать ее и оценивать, быть в большей или меньшей степени преданными ей, принимать или не принимать ее отдельные элементы или даже культуру в целом.

# УРОВНИ (СЛОИ) КУЛЬТУРЫ (ПО ШАЙНУ)



Видимые, но не всегда  
воспринимаемые

Большая степень осознания

Незримые, не вызывающие  
сомнения

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культура и национальные особенности.
2. Подходы к описанию (формализации) национальных культур.
3. Кластеризация национальных культур.

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД: МОДЕЛЬ Т.Н.ГЛЭДВИНА И В.ТЕРПСТРА



# ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД

- Предполагает, что ценности составляют ядро культуры и основная задача исследователя — выявить структуру системы ценностей.

# ЦЕННОСТИ РАЗНЫХ СТРАН

Страна	Ценность	Степень важности, ранг
Польша	1. Семья	2,77
	2. Вера	2,85
	3. Родина/дом	2,96
	4. Традиции	2,97
Германия	1. Порядок	1,74
	2. Богатство	1,98
	3. Престиж	2,03
США	1. Честолюбие	1,54
	2. Престиж	1,64
	3. Власть	1,72
Китай	1. Традиции	1,73
	2. Семья	2,06
	3. Достижения	2,23
Россия	1. Семья	1,71
	2. Благополучие	1,90
	3. Дружба	2,09

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культура и национальные особенности.
2. Подходы к описанию (формализации) национальных культур.
3. Кластеризация национальных культур.



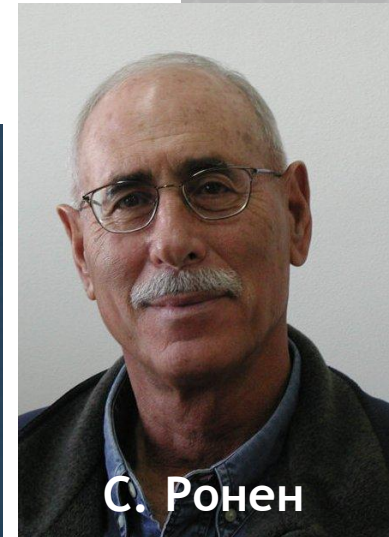
# КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КУЛЬТУР

Многообразии культурных различий привело исследователей к идее построения кластеров — совокупности стран (культур), обладающих схожими свойствами. Одну из таких классификаций предложили Ронен и Шенкар:

- скандинавский кластер
- германский кластер
- англоязычный кластер
- романский кластер
- латиноамериканский кластер
- дальневосточный кластер
- арабский кластер
- ближневосточный кластер



О. Шенкар



С. Ронен

# КЛАСТЕРЫ ПО Ф. ТРОМПЕНААРСУ

- **Английский** (*Великобритания, США, Австралия, Канада*);
- **Азиатский** (*Япония, Китай, Индонезия, Сингапур*);
- **Латино-американский** (*Аргентина, Бразилия, Мексика, Венесуэла*);
- **Латино-европейский** (*Франция, Италия, Бельгия, Испания*);
- **Германский** (*Германия, Австрия, Швейцария, Чехия, Словакия*).

# ЛЕКЦИЯ 3. ТИПОЛОГИИ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

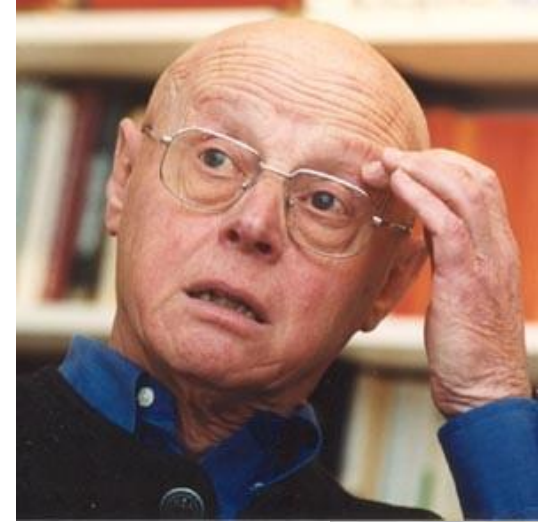
# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культурные измерения (индексы) Г. Хофстеде.
2. Типы деловых культур Р. Льюиса.
3. Типология культур Ф. Тромпенаарса.

# ИССЛЕДОВАНИЯ Г. ХОФСТЕДЕ

## 4 КУЛЬТУРНЫХ ИЗМЕРЕНИЯ (ИНДЕКСА)

- Индивидуализм/коллективизм
- Дистанция власти
- Мужественность/женственность
- Избежание неопределенности



### Исследование:

- более 100 тыс. работников подразделений IBM в 72 странах мира.

# 1. ИНДИВИДУАЛИЗМ / КОЛЛЕКТИВИЗМ

- Высокий уровень индивидуализма означает тенденцию индивида заботиться в первую очередь о себе самом и своей семье.
- Коллективизм предполагает высокую ценность принадлежности к группе и взаимную заботу членов группы (коллектива) друг о друге.



## 2. «ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ»

- ◎ «**Дистанция власти**» отражает степень неравномерности распределения власти в организации (*показатель тесно связан с централизацией / децентрализацией управления*).
- ◎ «Дистанция власти» может быть **высокой** или **низкой**





# 3. «МУЖЕСТВЕННОСТЬ» / «ЖЕНСТВЕННОСТЬ»

- Доминирование в обществе мужских или женских ценностей.

В представлении Хофстеде:

- «Мужские» ценности - успех, деньги, материальные ценности.
- «Женские» ценности - забота о других и о качестве жизни.





# 4. ИЗБЕЖАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

- стремление в обществе к избеганию неопределенности (неизвестности) будущего.





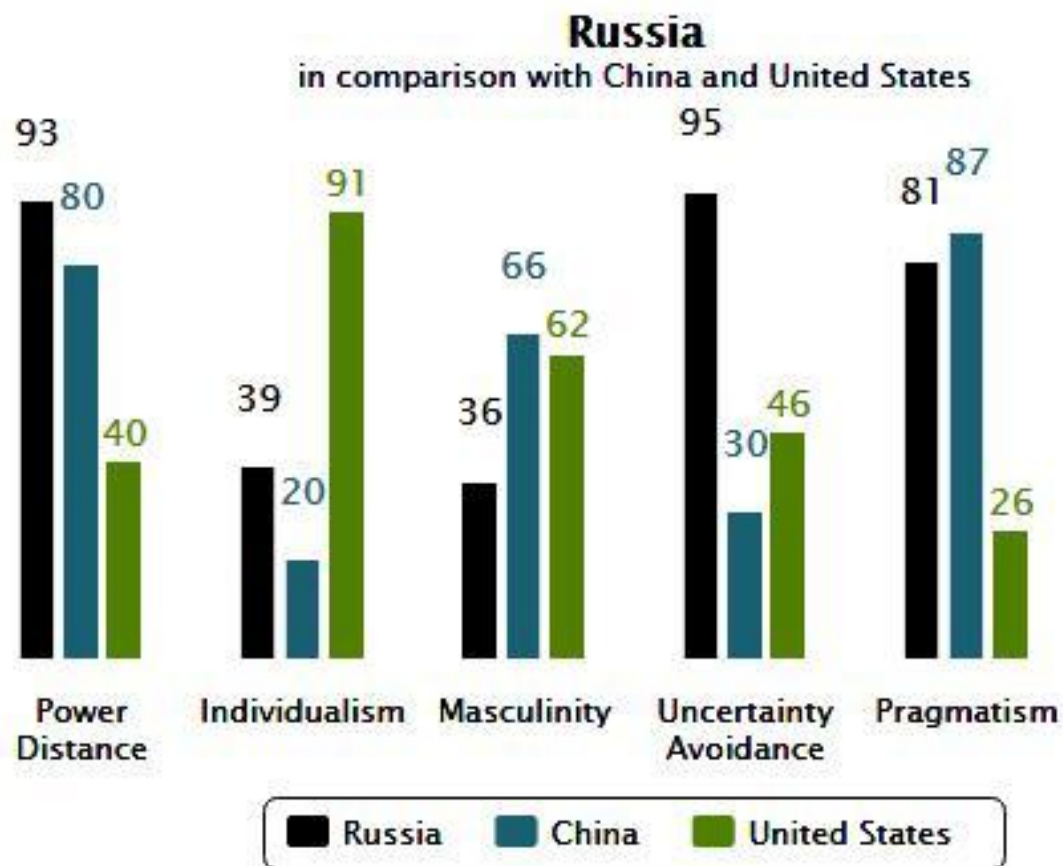
# РОССИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

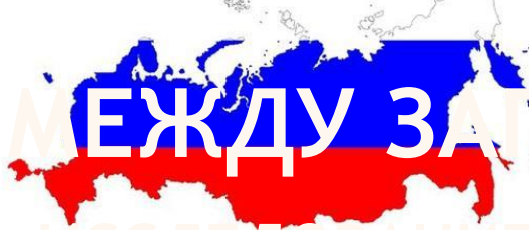
ИССЛЕДОВАНИЕ А.И. НАУМОВА - МГУ, 1995  
ПО ОСТАЛЬНЫМ СТРАНАМ - ХОФСТЕДЕ (1970-Е)

	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределенности	Дистанция власти
<b>Россия</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>68</b>	<b>40</b>
США	91	62	46	40
Китай	20	50	60	80
Германия	67	66	65	35
Франция	71	43	86	68
Япония	46	95	92	54

# НОВЫЕ ЛИЧНЫЕ ОЦЕНКИ ХОФСТЕДЕ

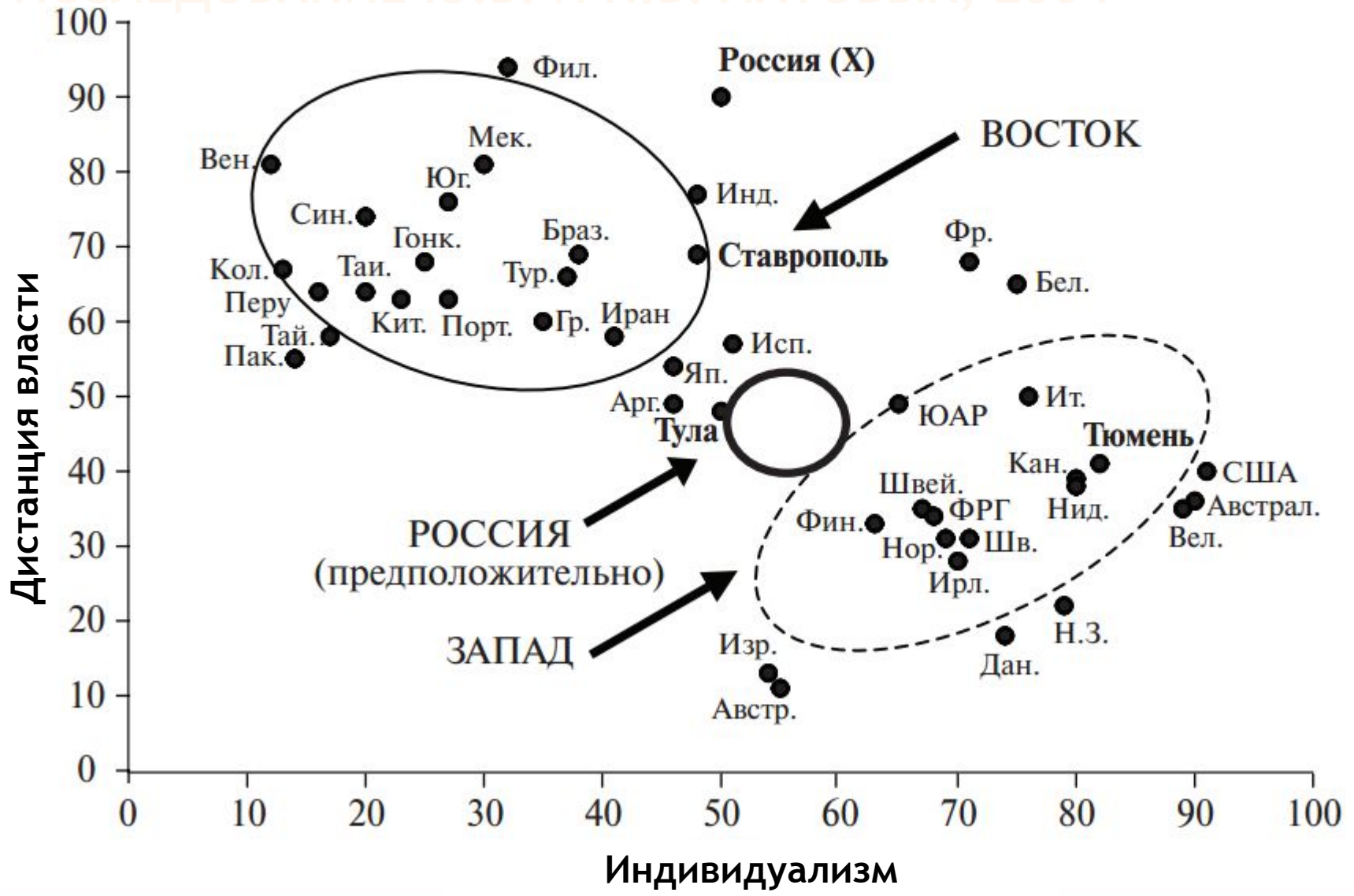
<http://geert-hofstede.com/russia.html>





# МЕЖДУ ЗАПАДОМ И ВОСТОКОМ

ИССЛЕДОВАНИЕ Ю.В. И Н.В. ЛАТОВЫХ, 2004

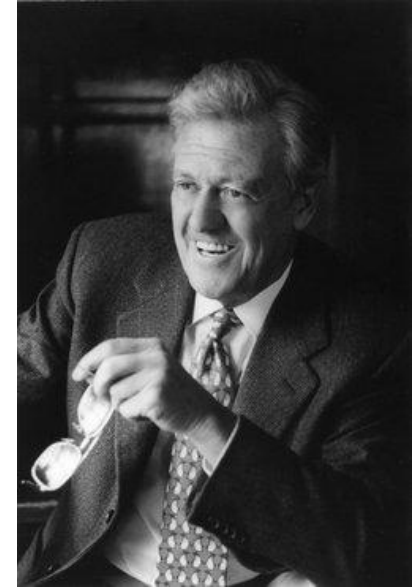


# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культурные измерения (индексы)  
Г. Хофстеде.
2. Типы деловых культур  
Р. Льюиса.
3. Типология культур Ф.  
Тромпенаарса.

# ТИПОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР Р. ЛЬЮИСА

- **Моноактивные** - ориентированные на задачу и ее последовательное выполнение, четко планирующие деятельность;
- **Полиактивные** - ориентированные на людей, занимающиеся несколькими делами одновременно, общительные и спонтанные;
- **Реактивные** - реагирующие по ситуации, ориентированные на сохранение уважения.





# Культурные типы: Модель Льюиса

**Моноактивные,  
полиактивные,  
реактивные**



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

С МОНОАКТИВНЫМИ	С ПОЛИАКТИВНЫМИ	С РЕАКТИВНЫМИ
<p>-точно следовать графику, плану; не опаздывать;</p> <p>-опираться на факты и логику;</p> <p>-излагать решения точно, конкретно</p>	<p>-быть готовым к отступлениям от плана;</p> <p>-уделять внимание отношениям;</p> <p>-апеллировать к эмоциям</p>	<p>-проявлять инициативу первыми;</p> <p>-проявлять терпение и уважение;</p> <p>-быть готовым пойти на уступки</p>



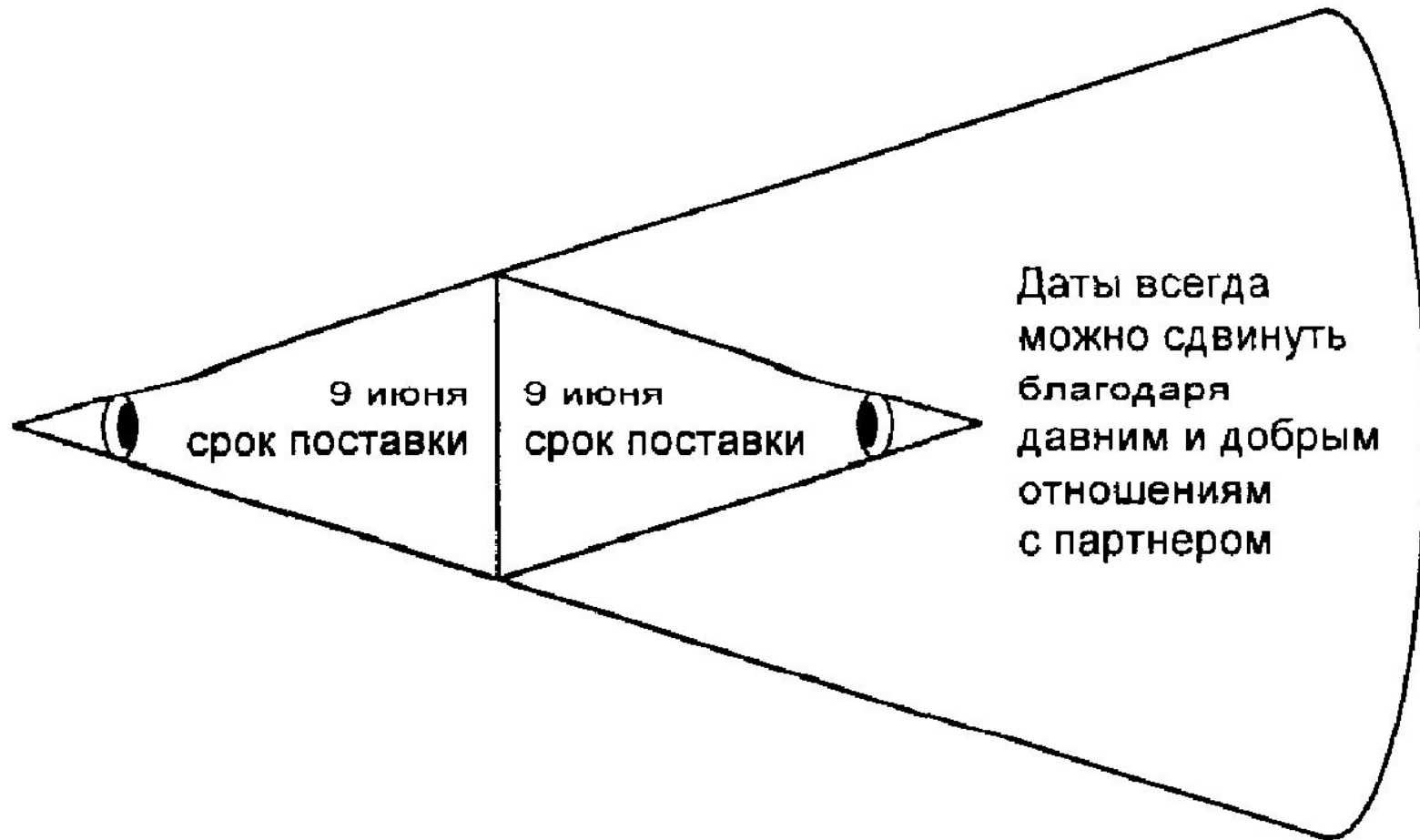
# ОТНОШЕНИЕ К СРОКАМ

**Глазами  
испанца**



**Глазами  
немца**

# ОТНОШЕНИЕ К СРОКАМ



ВТОРОЙ ПЛАН

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Культурные измерения (индексы)  
Г. Хофстеде.
2. Типы деловых культур по  
Р. Льюису.
3. Типология культур Ф.  
Тромпенаарса.

# ТИПОЛОГИЯ ТРОМПЕНААРСА

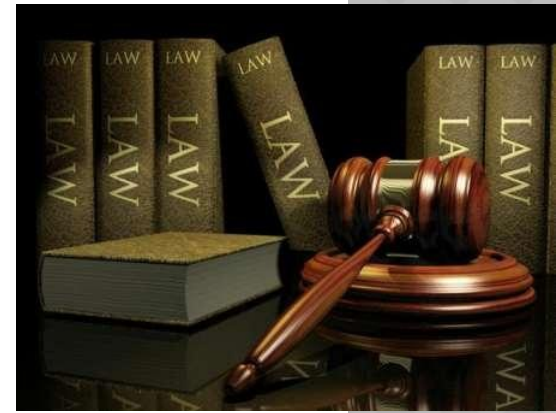


## Исследование:

- 30 тыс. менеджеров из 28 стран.

КАТЕГОРИИ	ТИПЫ КУЛЬТУР
Отношения с другими людьми	• Универсальных / или • частных истин
	• Коллективизма / или • индивидуализма
	• Эмоциональные / или • нейтральные
	• Высококонтекстные / или • низкоконтекстные
	• Ориентированные на статус / или • на заслуги
Отношение ко времени	• Последовательные / или • синхронные
	• Ориентированные на прошлое / или • настоящее / или • будущее
	• Внутреннего / или • внешнего «контроля»
Отношение к окружающему миру	

# 1. КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ИЛИ ЧАСТНЫХ ИСТИН



- ◎ **Культура универсальных истин** все законы и правила одинаковы для всех людей и для все ситуаций, не должно быть исключений.
- ◎ **В культуре частных истин** правила нужно соблюдать в зависимости от конкретных условий и отношений между людьми.

## 2. КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВИЗМА ИЛИ ИНДИВИДУАЛИЗМА



- ⦿ В обществе с высоким показателем коллективизма человек ориентируется на общие цели и достижения.
- ⦿ При доминировании индивидуализма интересы личности ставятся выше интересов группы.

### 3. КУЛЬТУРЫ НИЗКОКОНТЕКСТНЫЕ ИЛИ ВЫСОКОКОНТЕКСТНЫЕ



- ⊙ В высококонтекстных культурах *работа* и *частная жизнь* тесно связаны между собой.
- ⊙ Представители низкоконтекстной культуры просто разделяют *рабочие* и *личные отношения*.

## 4. КУЛЬТУРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА СТАТУС / ИЛИ ЗАСЛУГИ



- В культуре, ориентированной на статус, отношение к человеку определяется его возрастом, полом, родственными и личными связями, образованием и профессией.
- В культуре, ориентированной на заслуги, отношение к человеку зависит от его собственных усилий и заслуг.



# 5. НЕЙТРАЛЬНЫЕ ИЛИ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ КУЛЬТУРЫ



- В эмоциональных культурах приемлемо проявлять свои эмоции в любой ситуации.
- В нейтральных культурах считается неправильным выражать свои эмоции, в особенности на рабочем месте, требуется умение контролировать свои чувства.

## 6. КУЛЬТУРЫ «ВНУТРЕННЕГО» ИЛИ «ВНЕШНЕГО» КОНТРОЛЯ



- В культуре «внутреннего контроля» человек считает, что исход событий **зависит** только от его собственных усилий.
- В культуре «внешнего контроля» человек считает, что исход событий **мало зависит** от его собственных усилий.

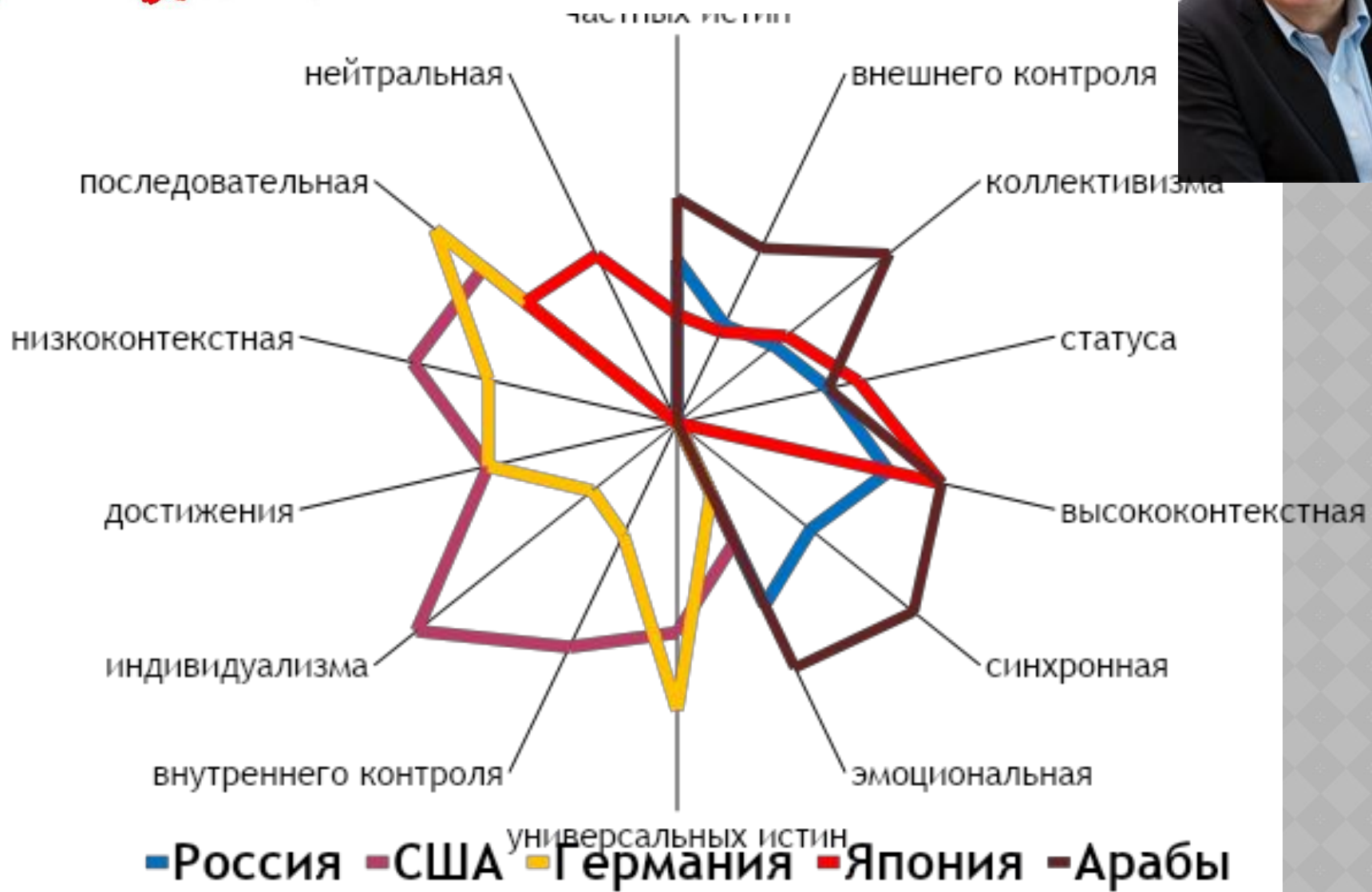
# 7. КУЛЬТУРЫ, ПО-РАЗНОМУ ОТНОСЯЩИЕСЯ КО ВРЕМЕНИ



- ⦿ **Приоритет настоящего, прошлого или будущего.**
- ⦿ **Последовательное или синхронное отношение ко времени.**



# РОССИЯ ПО Ф. ТРОМПЕНААРУ



# РОССИЯ ПО Ф. ТРОМПЕНААРСУ



- 1) культура **частных истин**;
- 2) культура **коллективизма**;
- 3) культура **эмоциональная**;
- 4) культуры **высококонтекстная**;
- 5) культура **«статуса»**;
- 6) культура **синхронная, с приоритетом прошлого и настоящего**;
- 7) культура **«внешнего контроля»**.

# ЛЕКЦИЯ 4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

# СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Сущность мотивации и стимулирования.
2. Мотивирующие условия с учетом индексов Г. Хофстеде
3. Мотивирующие условия с учетом типологии Р.Льюиса
4. Мотивирующие условия с учетом типологии Ф. Тромпенаарса

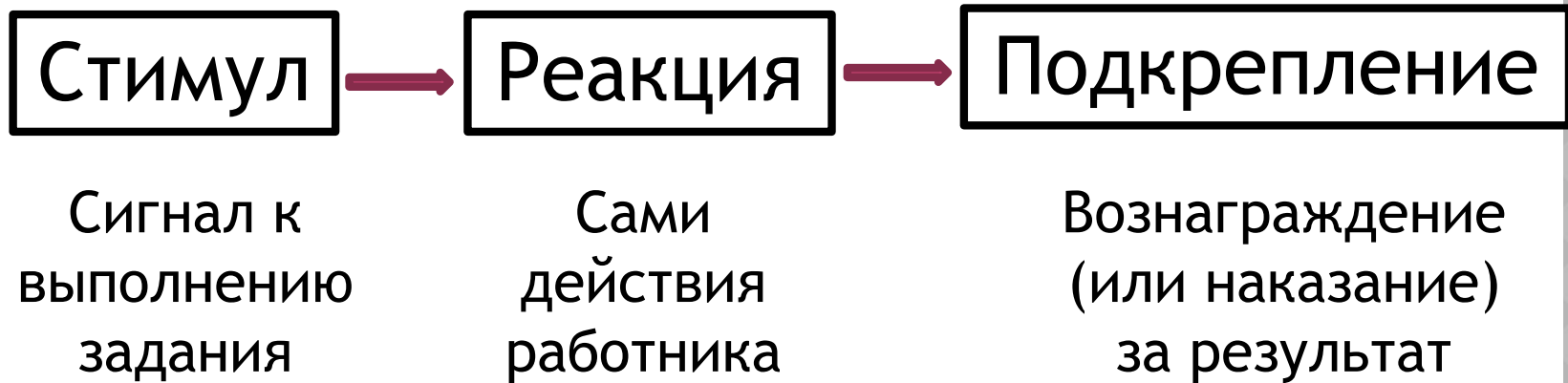
# В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ МОТИВАЦИИ ОТ СТИМУЛИРОВАНИЯ?

**Мотивация** - это *внутреннее побуждение* человека к деятельности.

**Стимулирование** - это *внешнее побуждение* человека к деятельности.



# МОДЕЛЬ СТИМУЛИРОВАНИЯ Б. СКИНЕРА



# СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Сущность мотивации и стимулирования.
2. Мотивирующие условия с учетом индексов Г. Хофстеде
3. Мотивирующие условия с учетом типологии Р.Льюиса
4. Мотивирующие условия с учетом типологии Ф. Тромпенаарса

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

## 1.Избежание неопределенности

### Высокий уровень (США)

- четкие требования и обязанности;
- предсказуемость (min риска);
- долгосрочный план карьеры;
- узкая специализация;
- ориентированность на детали и задачи

### Низкий уровень (Россия)

- возможность проявления инициативы и творческих способностей;
- периодические «встряски» (изменения, вызовы и т.п);
- карьера ситуационная
- универсальные работники;
- ориентация на внутреннее взаимодействие

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

## 2.Индивидуализм

### Высокий уровень (Россия)

- независимость от группы;
- возможность «проявить себя», стать лучшим;
- самостоятельность (близко к внутреннему контролю по Тромпенаарсу)

### Низкий уровень (США)

- причастность к коллективу;
- возможность внести вклад в общее дело;
- поддержка группы

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

## 3. Дистанция власти

### Высокий уровень (Россия)

- решения за руководителем, «сильное» руководство;
- благодарность, знаки внимания со стороны руководства;
- патернализм, забота, опека со стороны руководителя;
- четкое место и роль в организации

### Низкий уровень (США)

- демократичное руководство;
- руководитель - «свой парень», первый среди равных;
- возможность участвовать в принятии решений

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

## 4. Мужественность

### Высокий уровень (США)

- материальные стимулы;
- «простор» для действий;
- сложные и важные задачи;
- соперничество, конкуренция;
- динамика (динамичность);
- качество выполнения - на 1 месте

### Низкий уровень (Россия)

- нематериальные стимулы;
- хорошие условия работы, дружный коллектив;
- возможность приносить пользу, служить обществу, другим людям;
- стабильность;
- возможность не выделяться;
- спокойная обстановка

# СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Сущность мотивации и стимулирования.
2. Мотивирующие условия с учетом индексов Г. Хофстеде
3. Мотивирующие условия с учетом типологии Р.Льюиса
4. Мотивирующие условия с учетом типологии Ф. Тромпенаарса

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Р.ЛЬЮИСА

## Моно-активные культуры (США)

- возможность решать задачи;
- работа по жёсткому плану;
- последовательность в работе;
- перспектива карьерного роста;
- сильный, компетентный коллектив

## Поли-активные культуры (Россия)

- возможность интересно общаться;
- работа «по отношениям», по «гибкому» плану;
- возможность «переключаться» с одной работы на другую;
- дружный, сплоченный коллектив

## Реактивные культуры (Япония)

- возможность получать и оказывать уважение;
- работа по ситуации (контексту);
- возможность совершенствовать работу и свои навыки.



# СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ

1. Сущность мотивации и стимулирования.
2. Мотивирующие условия с учетом индексов Г. Хофстеде
3. Мотивирующие условия с учетом типологии Р.Льюиса
4. Мотивирующие условия с учетом типологии Ф. Тромпенаарса

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Культуры универсальных истин (США)

- жесткие правила

## Культура частных истин (Россия)

- «скидки» на  
обстоятельства,  
отношения

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Культуры индивидуализма (США)

- независимость от группы;
- Возможность «проявить себя», стать лучшим;
- самостоятельность в работе и решениях, ответственность;
- личное вознаграждение

## Культуры коллективизма (Россия)

- причастность к коллективу;
- возможность внести вклад в общее дело;
- поддержка группы;
- коллективная ответственность;
- развитая корпоративная культура

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Низко-контекстные культуры (США)

- «четкий ритм» в работе;
- невмешательство в частную жизнь

## Высоко-контекстные культуры (Россия)

- «рваный ритм» в работе - по ситуации (то ударно трудимся, то сидим без дела);
- тесные отношения между сотрудниками

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Культуры, ориентированные на заслуги (США)

- ВОЗМОЖНОСТЬ добиться достижений;
- вознаграждение за заслуги

## Культуры, ориентированные на статус (Россия)

- ВОЗМОЖНОСТЬ ДОСТИЧЬ статуса;
- продвижение по карьерной лестнице, в зависимости от статуса

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Нейтральные культуры (США)

- работа без «эмоций»;
- изолированное личное пространство

## Эмоциональные культуры (Россия)

- работа с характером, настроением;
- тесные взаимоотношения в коллективе

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф.ТРОМПЕНААРСА

## Культуры внутреннего контроля (США)

- возможность самому принимать решения и отвечать за них;
- фокус на самих себе

## Культуры внешнего контроля (Россия)

- возможность реагировать по ситуации, «скидка» на обстоятельства;
- фокус на окружающих клиентах

# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф. ТРОМПЕНААРСА

## Культуры последовательные (США)

- работа по жёсткому плану;
- последовательность в работе;
- поручать только одно дело

## Культуры синхронные (Россия)

- работа по «гибкому» плану;
- возможность «переключаться» с одной работы на другую



# МОТИВИРУЮЩИЕ УСЛОВИЯ ПО ТИПОЛОГИИ Ф.ТРОМПЕНААРСА

Культуры с  
приоритетом  
прошлого  
(Восток)

- традиционность  
(возможность  
следования  
традициям)

Культуры с  
приоритетом  
настоящего  
(Россия)

- актуальность  
задач

Культуры с  
приоритетом  
будущего  
(США)

- перспектив-  
ность задач

# АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА (США И КАНАДА)

- За **личные достижения** работника и его вклад в результаты работы фирмы в целом
- За **личные и деловые качества** на основе периодической аттестации (ежегодно почти у 90% работников)
- Второстепенная роль: системы поощрения и выплат за должность, стаж, за коллективные результаты работы
  - премии управленческому персоналу;
  - компенсационные выплаты при выходе на пенсию;
  - премии, зависящие от величины прибыли,
  - доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
  - специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами;
  - продажу работникам акций компаний.
- Учет социальных факторов

**!!! Слабости:** не способствует столь важному в современной работе коллективизму, ориентирует на краткосрочные цели в ущерб долгосрочным

# ЕВРОПЕЙСКАЯ МОДЕЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА

- Равновесие 1) индивидуальных достижений, 2) стажа и заслуг перед фирмой, 3) уровня квалификации.
- Более главенствующая роль должностного оклада, который учитывает:
  - иерархический уровень , выслугу лет в фирме,
  - уровень образования работника,
  - его прежние заслуги перед фирмой и т.д.
- Второстепенную роль играют стимулы, связанные с конкретными текущими результатами

**!!! Преимущества:** серьезно привязывает работника к фирме, ориентирует на перспективные долгосрочные цели.

**!!! Слабости:** в меньшей мере чем американская способствует быстрому получению высоких результатов и активному решению текущих задач

# ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ ОПЛАТЫ ТРУДА

- Зависимость оплаты труда от **стажа**. После года работы человек действительно трудится больше, лучше, эффективнее.
- Зависимость оплаты труда менеджеров от **результатов работы предприятия**. Система "плавающих окладов". Зависимость ставок УП от показателей, за которые он отвечает.
  - Например, у начальника цеха оклад **700 тыс.йен**. Если цех снизил себестоимость продукции на 10%, то его оклад автоматически увеличивается на 10%.
- **Оценка работы** непосредственным **руководителем**.
- Зависимость оплаты труда от **жизненных пиков**:
  - 21 год поступление на работу (**180 тыс. йен** - ок более 1800 долл. США). Закон о мин.оплате труда. 2. 28-29 лет японец женится - увеличивается и зарплата (Закон о традициях). 3. Рождение ребенка. 4. Покупка жилья (+потребность в кредите). 5. Время, когда надо отдать часть кредита, также сопровождается увеличением заработной платы и т.д.
- Супернизкая дифференциация в оплате труда

ЛЕКЦИЯ 5.  
СТИЛИ РУКОВОДСТВА  
И ЛИДЕРСТВА,  
ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ  
РАЗНЫХ КУЛЬТУР

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Понятие стиля руководства и факторы его формирования.
2. Стили руководства, соответствующие различным типам организаций.
3. Лидерство и язык управления в разных культурах.

# СТИЛЬ РУКОВОДСТВА - ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ?

- ◎ это определенная модель поведения руководителя,
- ◎ которая характеризуется:
  - набором методов управления, которые он использует,
  - правилами, нормами, которых придерживается,
  - самым образом руководителя.

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Понятие стиля руководства и факторы его формирования.
2. Стили руководства, соответствующие различным типам организаций.
3. Лидерство и язык управления в разных культурах.



# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО СТИЛЮ УПРАВЛЕНИЯ



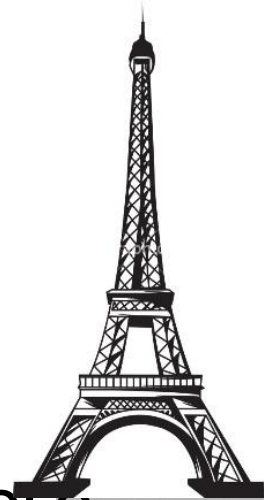
# СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА «СЕМЬЯ»



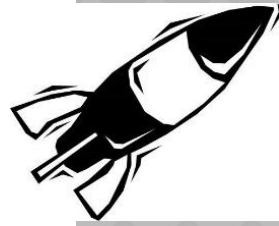
- непререкаемый авторитет руководителя во всех ситуациях,
- забота о подчиненных, выходящая за рамки организации,
- предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы,
- высокая контекстуальность.
- доверием пользуются «свои люди», связи играют большую роль.

# СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА «ЭЙФЕЛЕВА БАШНЯ»

- ⦿ руководитель - это только роль. Его авторитет не распространяется дальше его полномочий (низкая контекстуальность);
- ⦿ отношения руководителя к работникам строго формальные, не выходят за рамки работы,
- ⦿ все четко регулируется правилами,
- ⦿ люди для организации - не более, чем ценный ресурс (УЧР),
- ⦿ при найме и продвижении решающую роль играет соответствие требованиям и лояльность системе,
- ⦿ вознаграждается выполнение обязанностей.



# СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА «САМОНАВОДЯЩАЯСЯ РАКЕТА»



- поощряется инициатива,
- руководитель выступает в роли координатора, коллектив в значительной степени самоуправляем,
- отношения временные, как и сам проект, формальные, нейтральные,
- нанимаются профессионалы, за высокую плату,
- вознаграждение зависит от индивидуально вклада в результат,
- работа руководителя часто оценивается коллегами и подчиненными.

# СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА «ИНКУБАТОР»



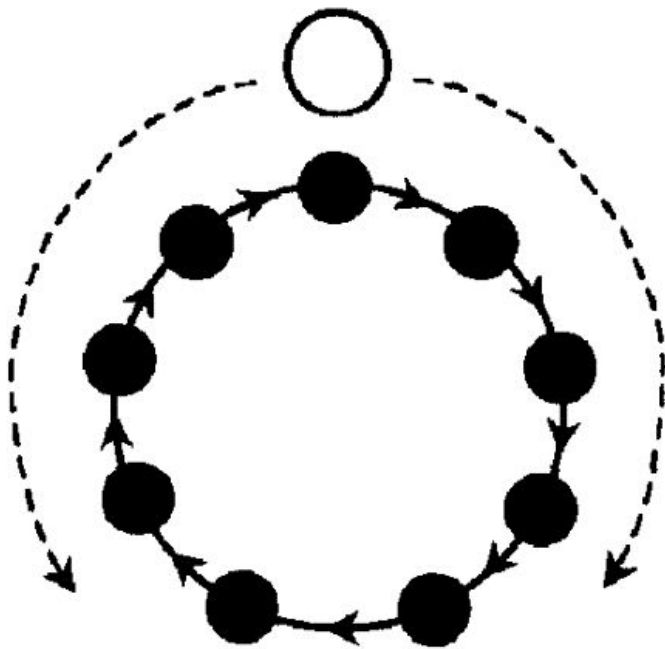
- деятельность почти не структурирована и малоформализована («полет фантазии», «джазовая импровизация»),
- высокий уровень индивидуализма (сообщество личностей, индивидуалов),
- ценится эмоциональный настрой, умение вдохновить людей на работу,
- преобладает творческая, нестандартная деятельность,
- лидерский статус достигается, а не «приписывается»,
- руководитель нужен для решения «общих вопросов» (фактически, для удобства).

# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Понятие стиля руководства и факторы его формирования.
2. Стили руководства, соответствующие различным типам организаций.
3. Лидерство и язык управления в разных культурах.

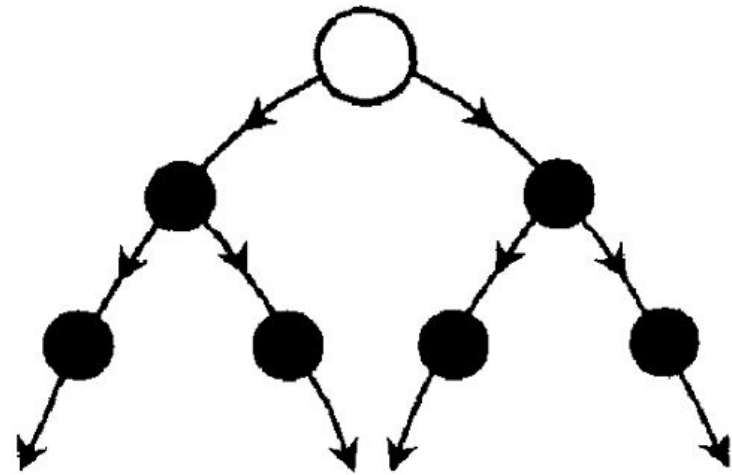
# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

## БРИТАНСКИЙ



Лидерство по  
обстоятельствам

## АМЕРИКАНСКИЙ



Структурированный  
индивидуализм, скорость,  
напористость

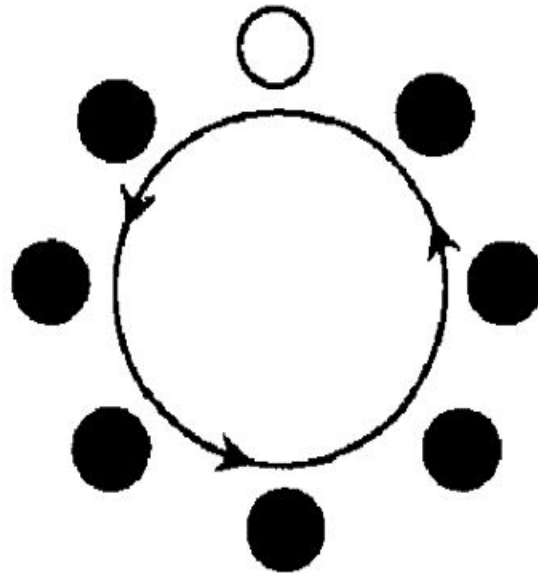
# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

**ФРАНЦУЗКИЙ**



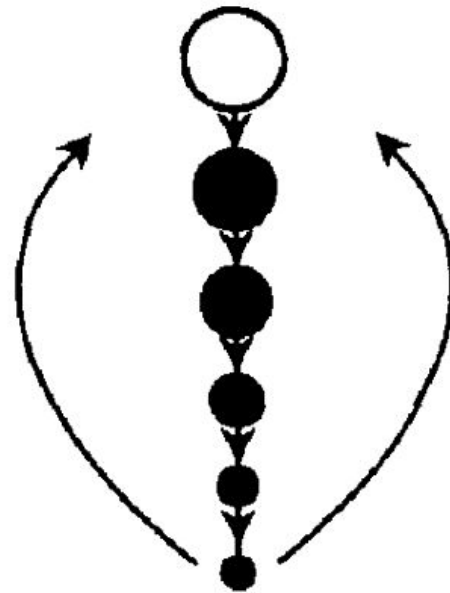
**авто-  
кратический**

**ШВЕДСКИЙ**



**первый среди  
равных**

**НЕМЕЦКИЙ**

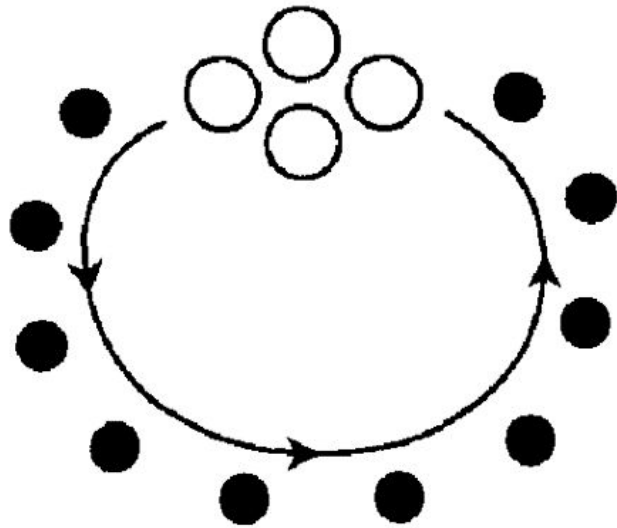


**иерархия и  
согласие**



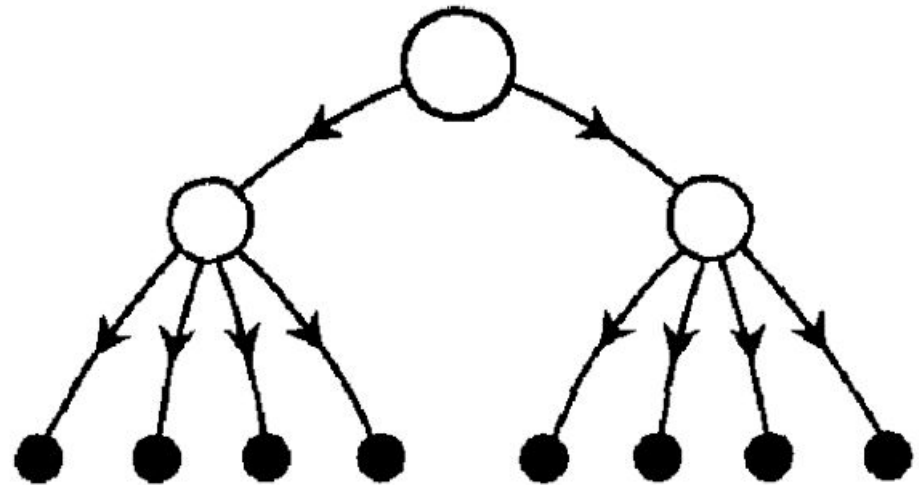
# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

## АЗИАТСКИЙ



консенсус

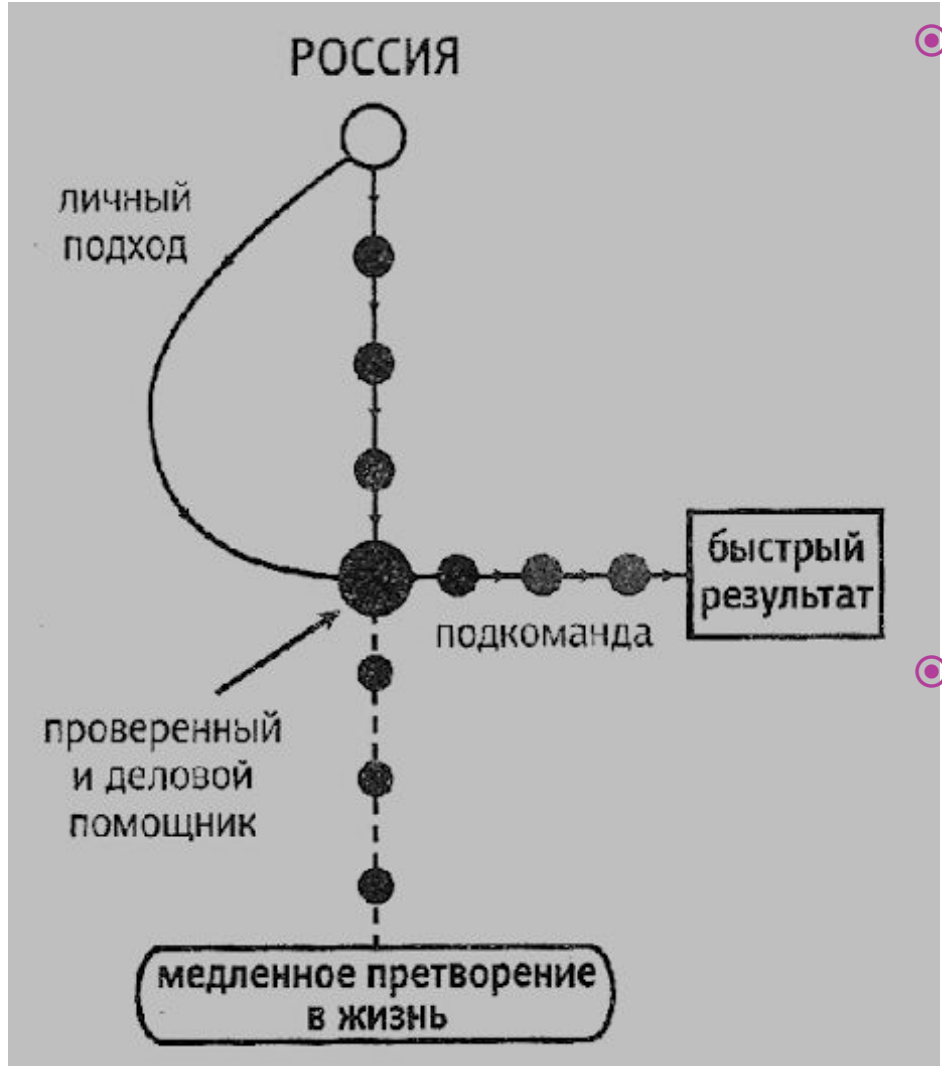
## РОМАНСКИЙ И АРАБСКИЙ



семейность, кумовство



# СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В РОССИИ



- Попытки менеджеров развивать бизнес через официальные каналы вязнут в бюрократии и апатичности партнеров
- Однако «систему» можно обойти и добиться успеха, используя ключевых людей и личные связи

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

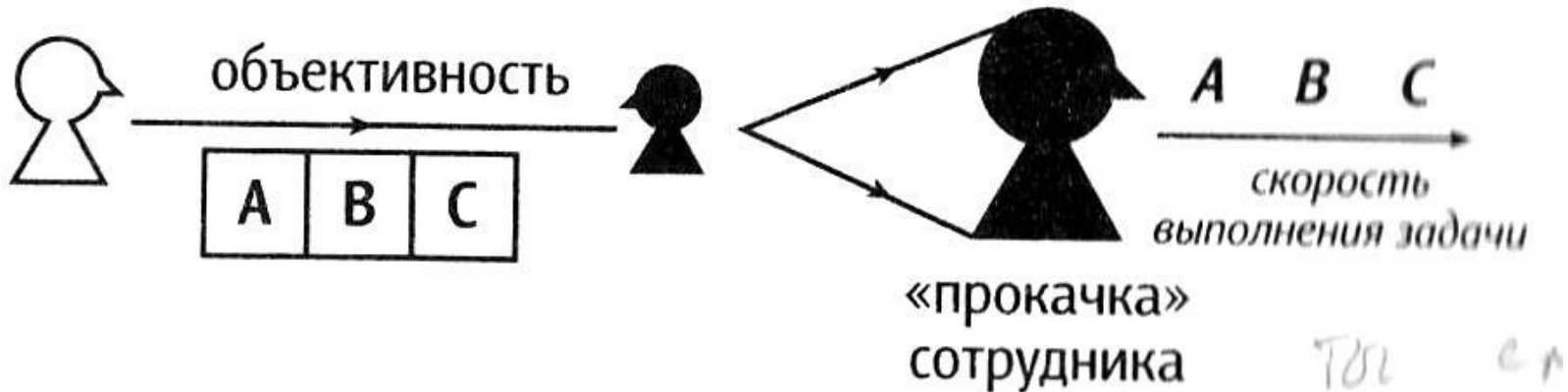
## НЕМЕЦКИЙ



- Немцы любят получать **детальную информацию и инструкции**, чтобы руководствоваться ими в выполнении задач.
- В деловой обстановке немецкий язык лишен юмора, а его жесткая система окончаний и **строгий порядок слов** мешают говорящему легко думать вслух

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

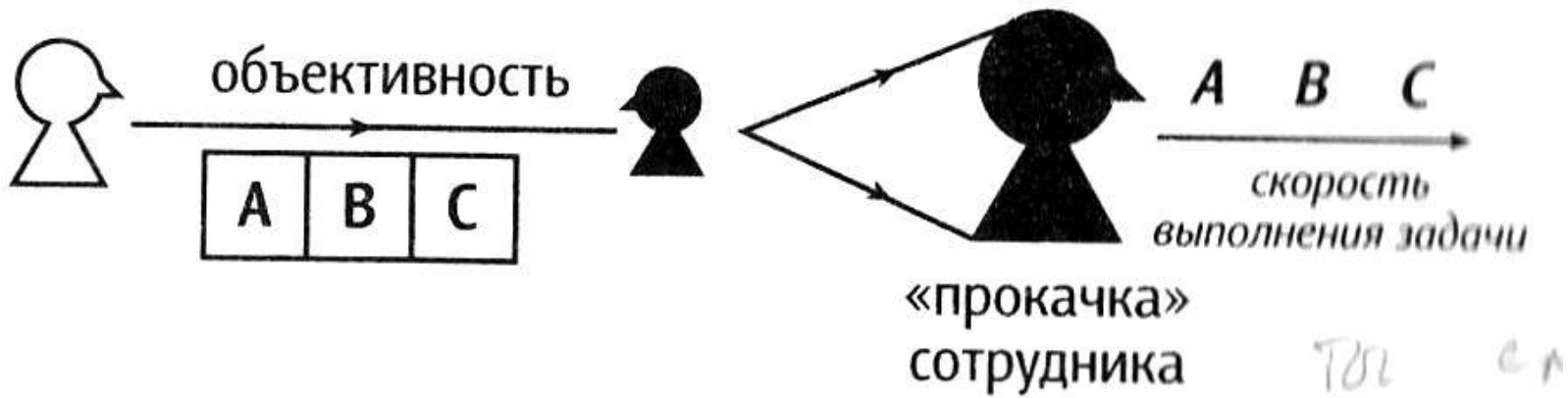
## АМЕРИКАНСКИЙ



- Склонность к преувеличению шансов на успех, завышенным целям или планам и т.п. позволяет американским менеджерам "заводить" своих подчиненных, заставляя их работать дольше и быстрее приносить желаемый результат.
- Грубая речь, уловки, саркастические замечания и колкие остроты

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

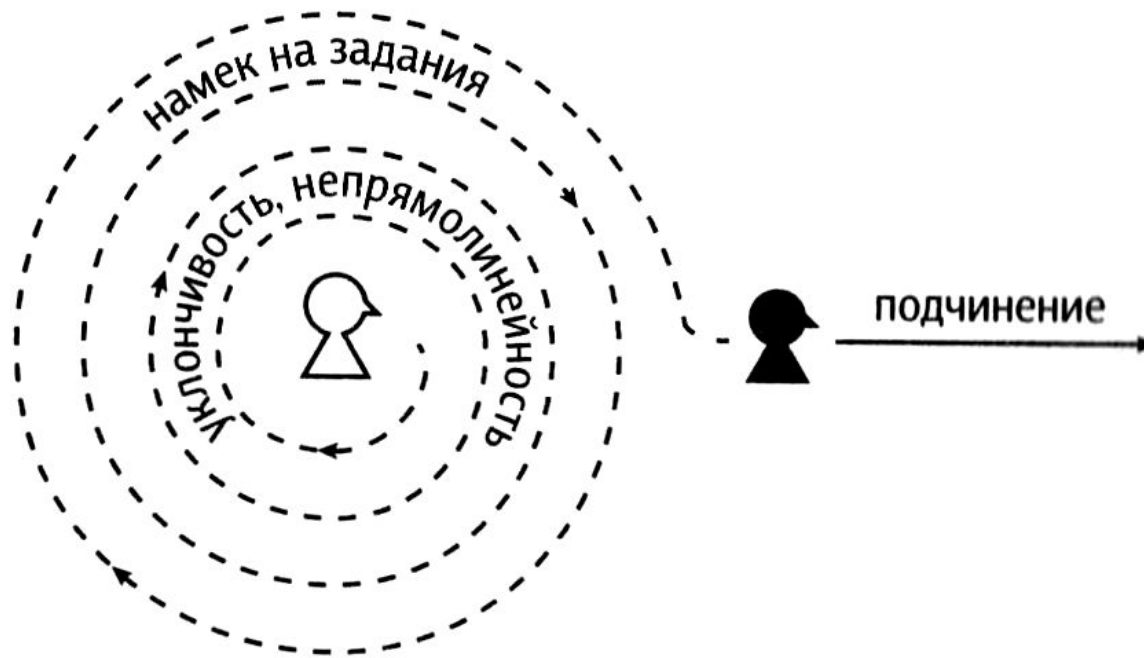
## АМЕРИКАНСКИЙ



- «Рано встаешь, принимаешься за дело, первый туда приезжаешь, берешь клиента, получаешь заказ! - понял?»

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

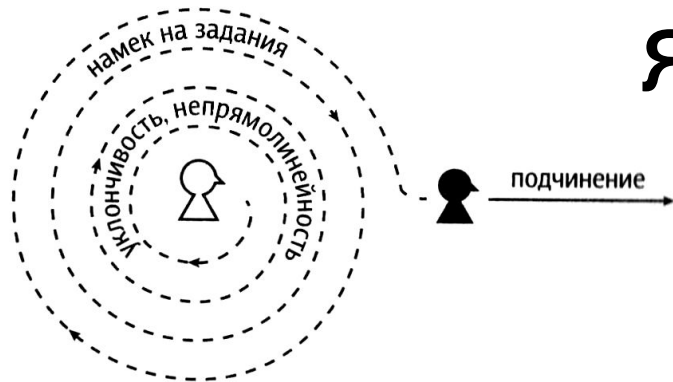
## ЯПОНСКИЙ



- Японские менеджеры не отдают приказов, они лишь намекают на то, что должно быть сделано. Язык специально приспособлен для этого.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

## ЯПОНСКИЙ



- "Сдать отчет за сентябрь к 17.30" по-японски звучит так:
- "Сегодня 10 октября, не правда ли? Наш проверяющий еще не затребовал отчет за сентябрь. Я не удивлюсь, если он появится завтра. От него всего можно ожидать...«
- Настоящий приказ никогда не отдается — в нем нет нужды, так как персонал уже спешно просматривает свои книги учета.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

## АРАБСКИЙ



- У арабов хороший руководитель - это, прежде всего, хороший мусульманин;
- Присущая арабскому языку риторичность активно используется говорящим для подчеркивания своего чистосердечия;
- Повышение голоса здесь означает не гнев, а неподдельное чувство и увещательный пафос.



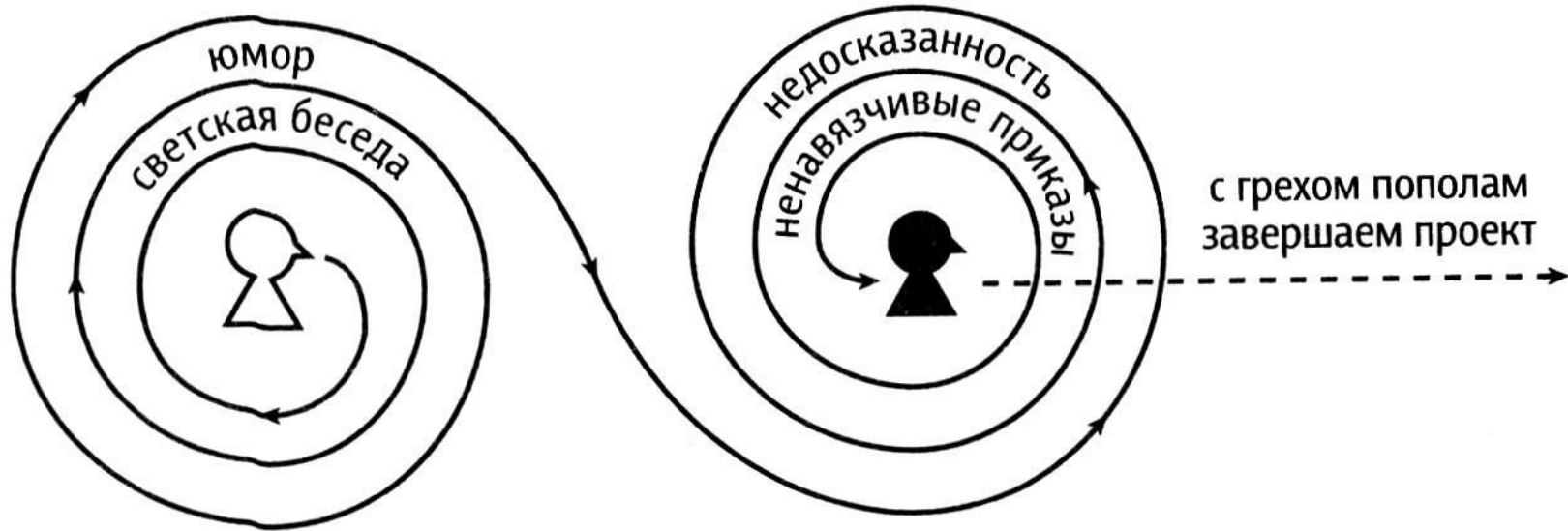
# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИЙ



- Во французской культуре словоохотливость приравнивается к интеллектуальности и молчание отнюдь не сравнивается с золотом.
- Мастерское владение языком и логикой приравнивается к мастерству и в управлении.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

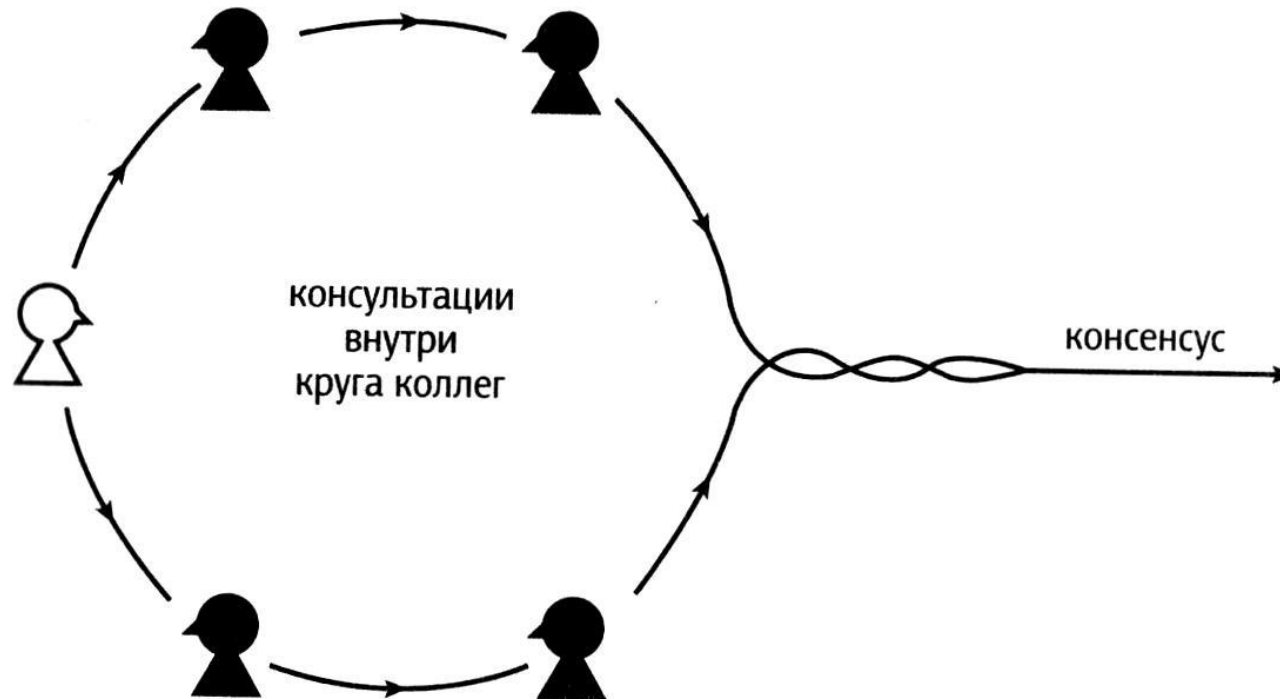
## АНГЛИЙСКИЙ



- Менеджеры руководят подчиненными с помощью дружеской светской беседы, юмора, осторожной постановки целей и неопределенности при установлении сроков.
- В результате дело доводится до конца с горем пополам, чем и «знамениты» англичане.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

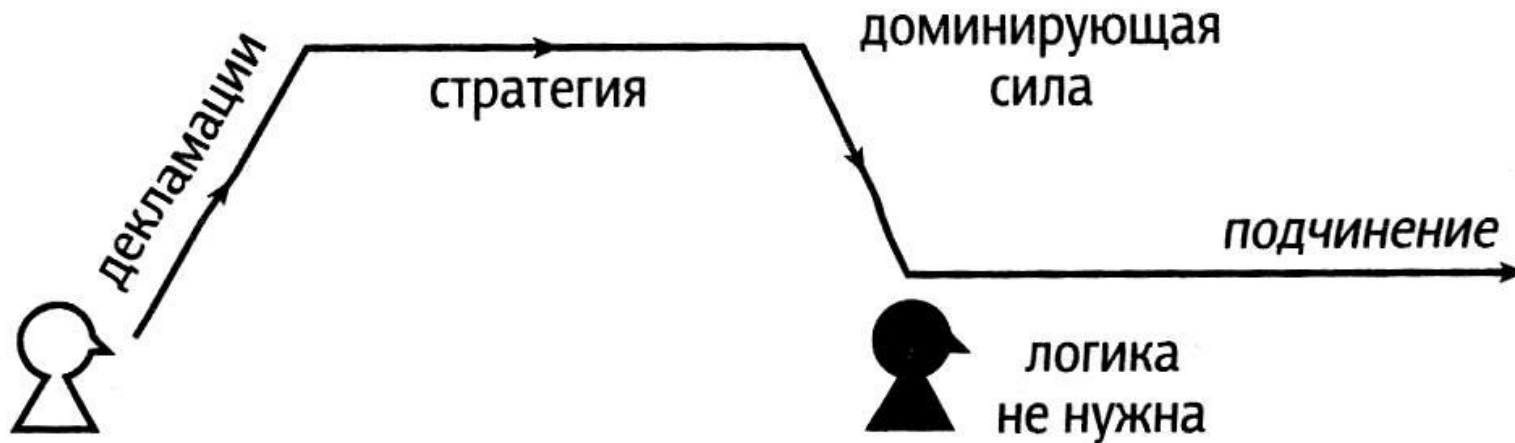
## ШВЕДСКИЙ



- Общение на «ты» относит руководителя к тому же рангу, что и его подчиненные, или к *«первому среди равных»*.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

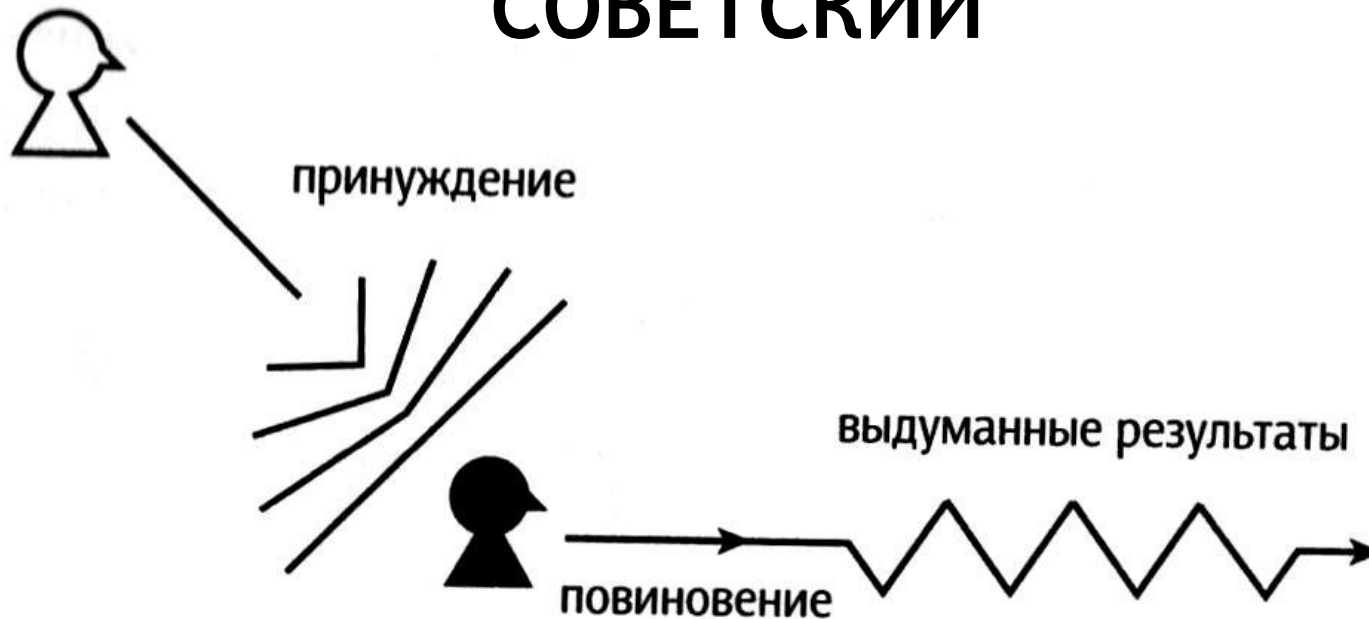
## ИСПАНСКИЙ



- По форме подачи приказ испанского менеджера напоминает декларацию, и если прибавить к этому национальную страстность, то получается, что заявления и предложения руководства совершенно невозможно игнорировать;
- Они уговаривают, убеждают, льстят - хотят, чтобы подчиненные знали, как они переживают.

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

## СОВЕТСКИЙ



- В русском языке социальная дистанция передается **очень тонко** (в этом он близок к японскому)
- Советские управленцы мало занимались вопросами лидерства и мотивации
- Управленческий стиль основывался на **угрозах и принуждении**