

# 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
<b>Польша</b>	1. Семья	2,77
	2. Вера	2,85
	3. Родина/дом	2,96
	4. Традиции	2,97
<b>Германия</b>	1. Порядок	1,74
	2. Богатство	1,98
	3. Престиж	2,03
<b>США</b>	1. Честолюбие	1,54
	2. Престиж	1,64
	3. Власть	1,72
<b>Китай</b>	1. Традиции	1,73
	2. Семья	2,06
	3. Достижения	2,23
<b>Россия</b>	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.

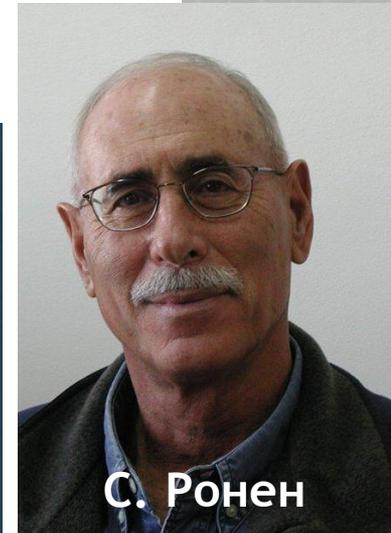
# КЛАСТЕРИЗАЦИЯ КУЛЬТУР

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

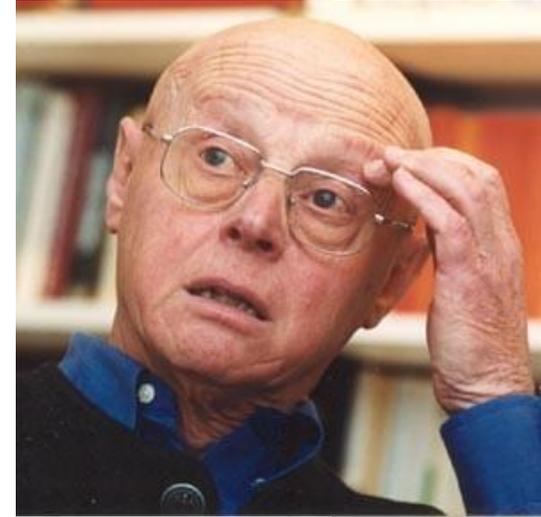
# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

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

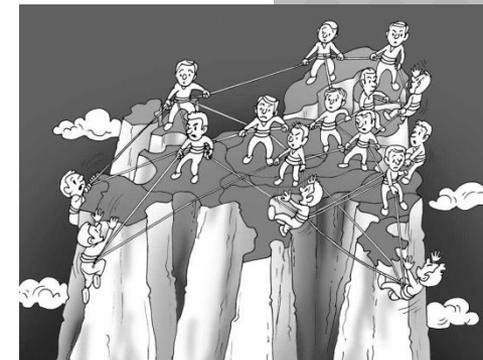


### Исследование:

- 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.





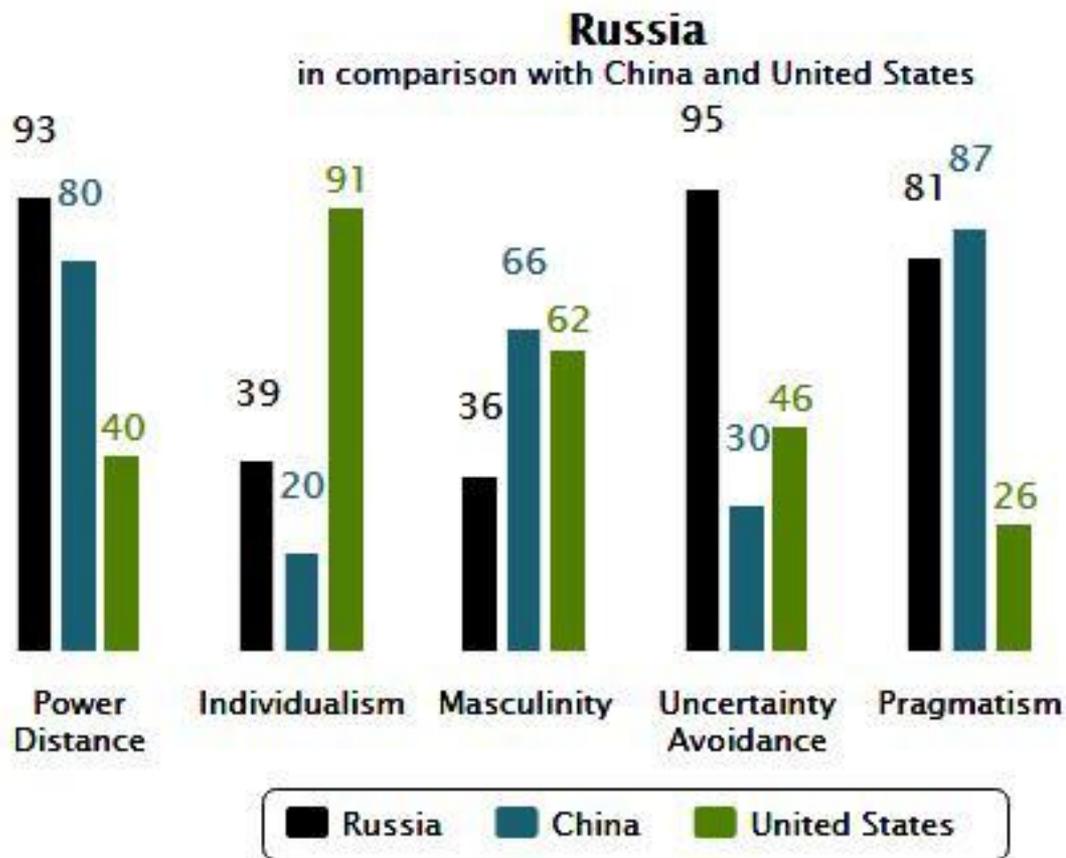
# РОССИЯ ПО Г.ХОФСТЕДЕ

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

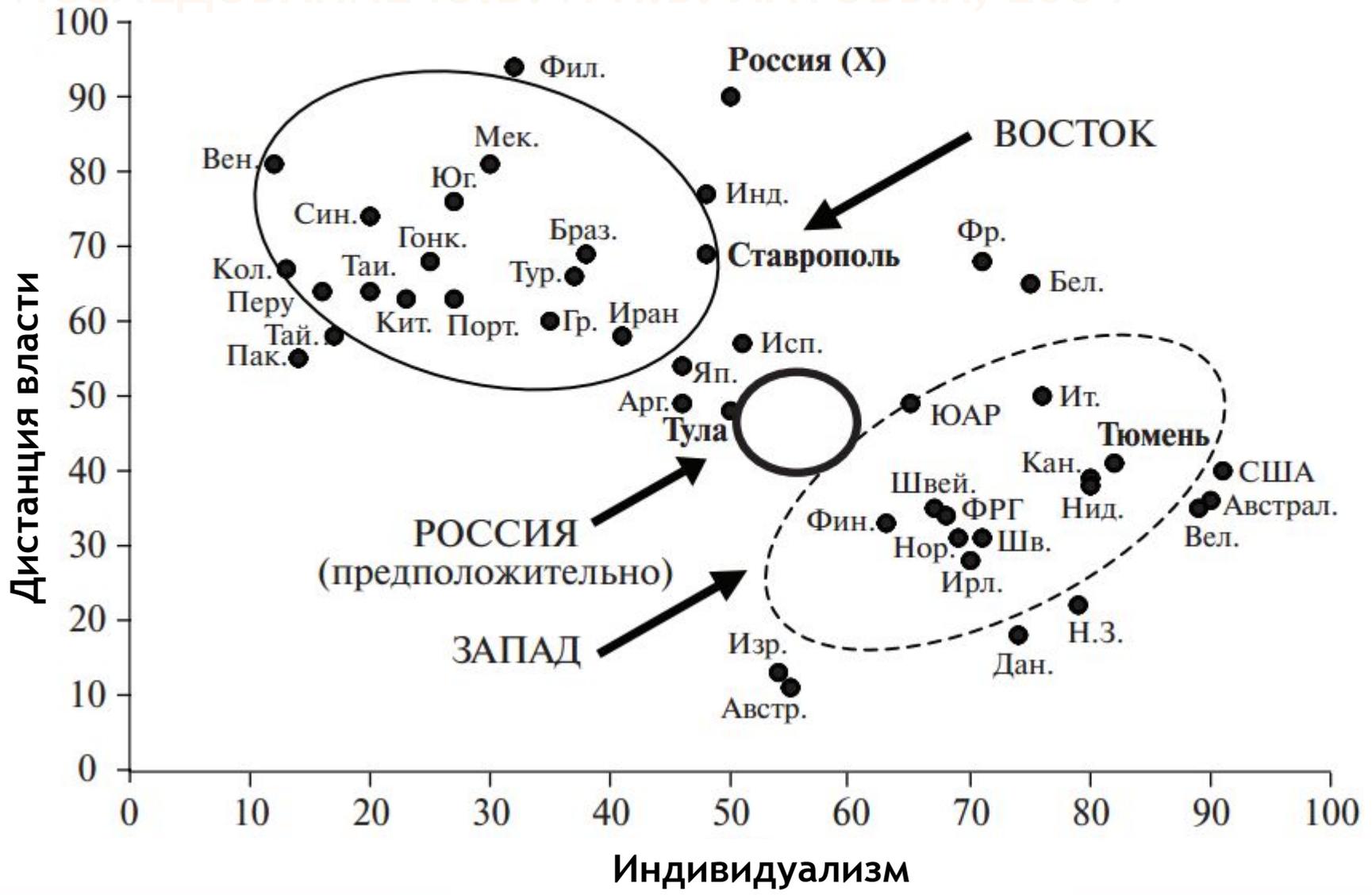
<http://geert-hofstede.com/russia.html>





# МЕЖДУ ЗАПАДОМ И ВОСТОКОМ

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

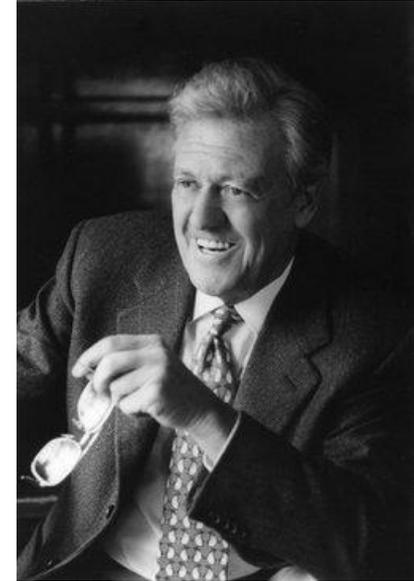


# ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

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>

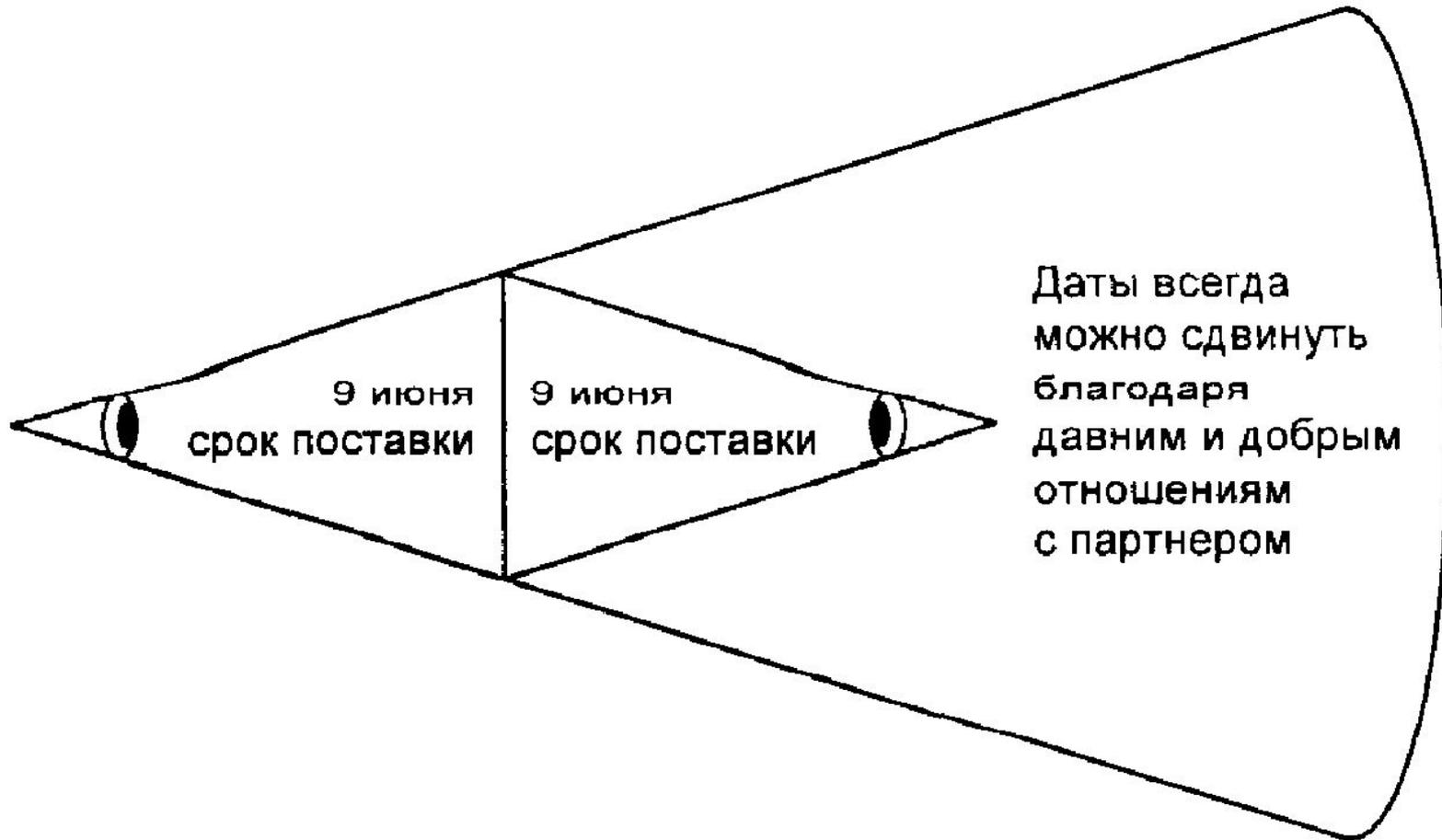
# ОТНОШЕНИЕ К СРОКАМ

**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

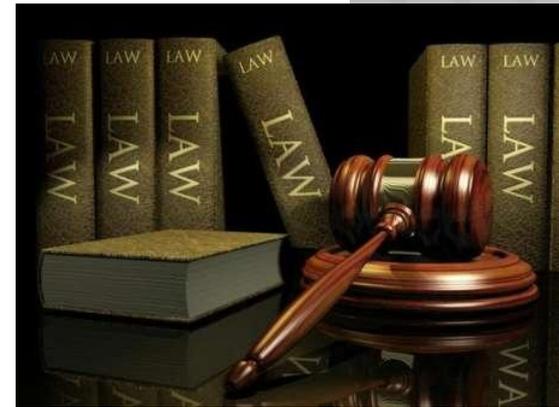


## Исследование:

- 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.

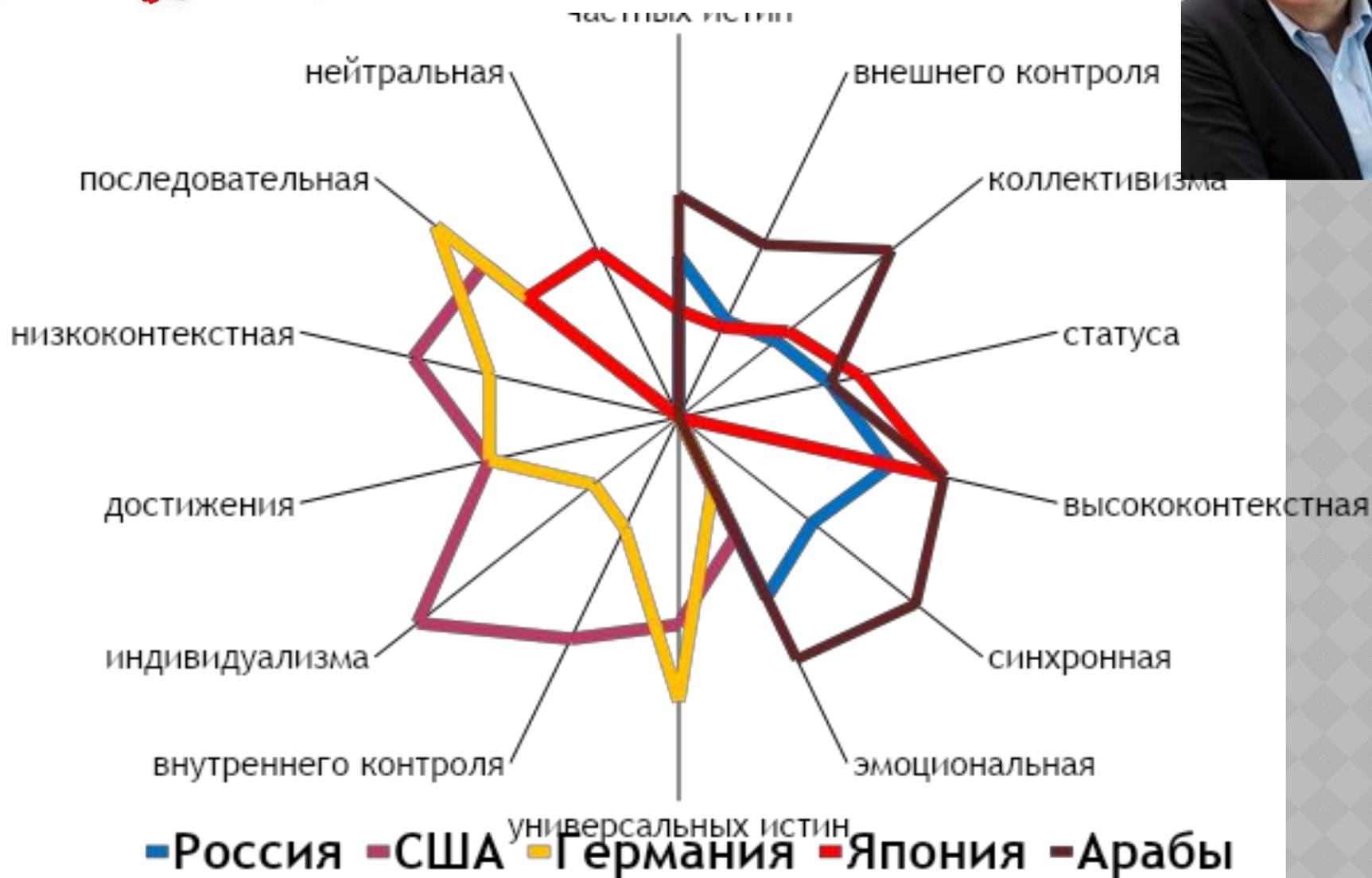
# 7. КУЛЬТУРЫ, ПО-РАЗНОМУ ОТНОСЯЩИЕСЯ КО ВРЕМЕНИ



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



# РОССИЯ ПО Ф. ТРОМПЕНААРУС



# 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

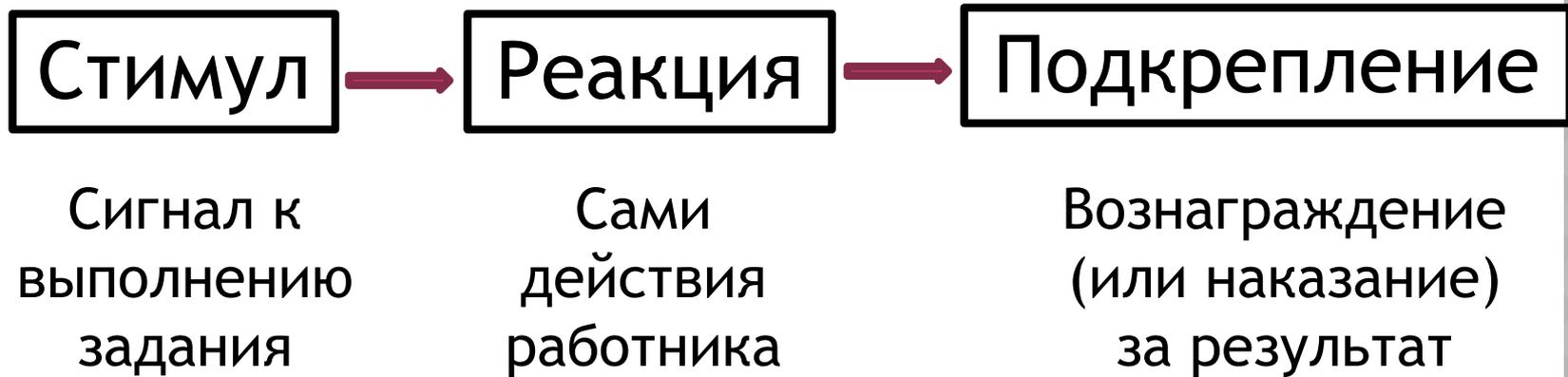
1. Сущность мотивации и стимулирования.
2. Мотивирующие условия с учетом индексов Г. Хофстеде
3. Мотивирующие условия с учетом типологии Р.Льюиса
4. Мотивирующие условия с учетом типологии Ф. Тромпенаарса

# 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»



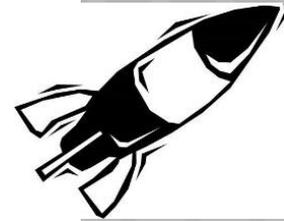
- непререкаемый авторитет руководителя во всех ситуациях,
- забота о подчиненных, выходящая за рамки организации,
- предпочтение отдается моральному поощрению и наказанию, они являются более значимыми, чем материальные формы,
- высокая контекстуальность.
- доверием пользуются «свои люди», связи играют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



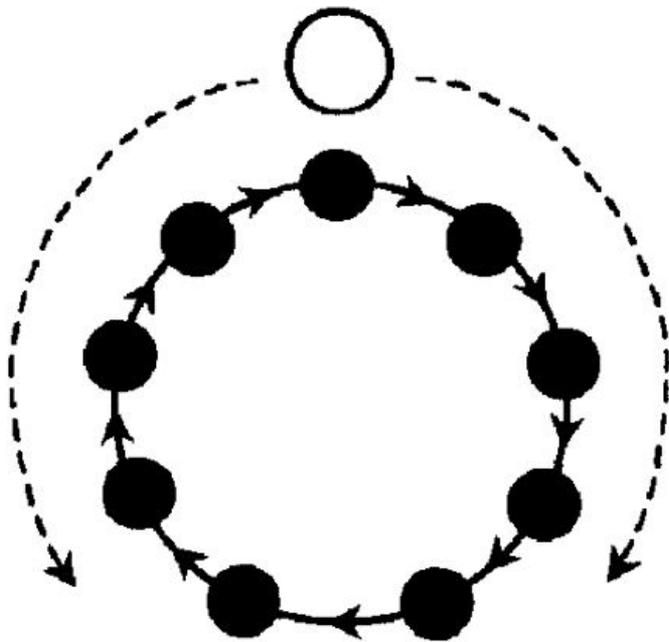
- деятельность почти не структурирована и малоформализована («полет фантазии», «джазовая импровизация»),
- высокий уровень индивидуализма (сообщество личностей, индивидуалов),
- ценится эмоциональный настрой, умение вдохновить людей на работу,
- преобладает творческая, нестандартная деятельность,
- лидерский 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.

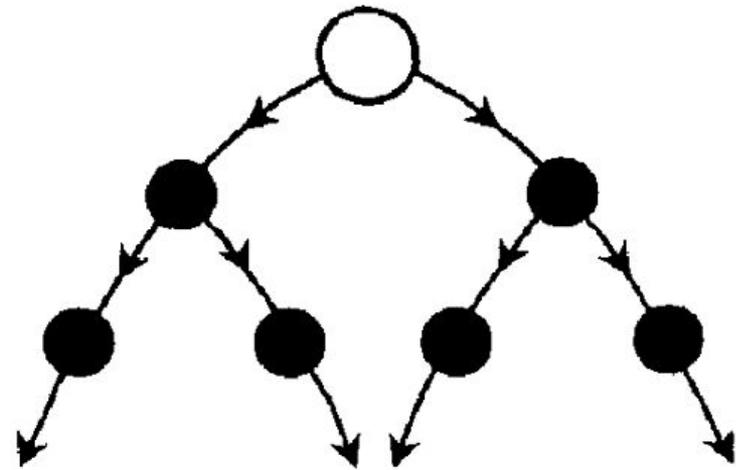
# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

## БРИТАНСКИЙ



Лидерство по  
обстоятельствам

## АМЕРИКАНСКИЙ



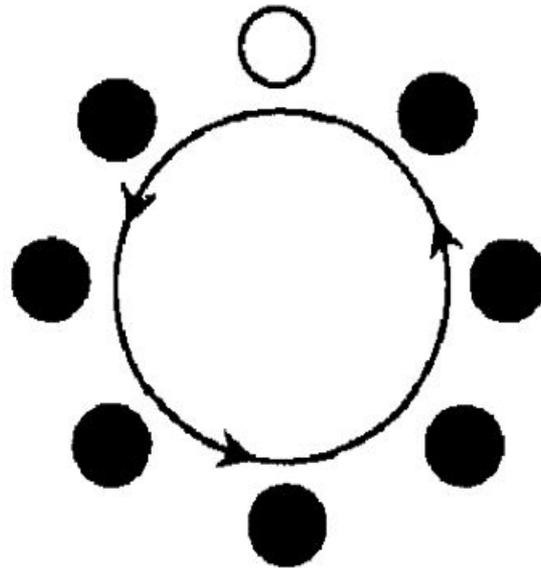
Структурированный  
индивидуализм, скорость,  
напористость

# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

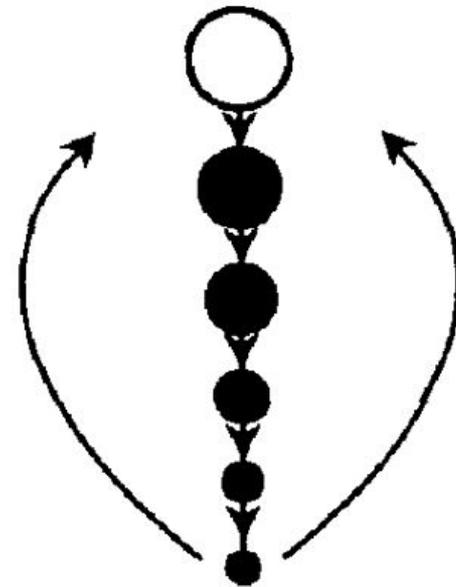
ФРАНЦУЗКИЙ ШВЕДСКИЙ НЕМЕЦКИЙ



авто-  
кратический



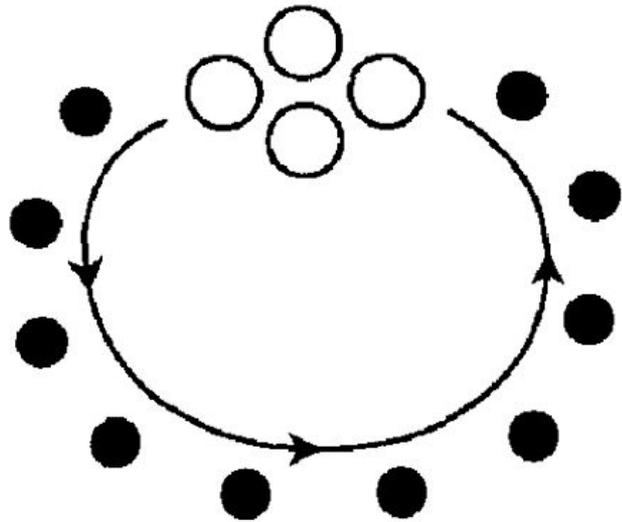
первый среди  
равных



иерархия и  
согласие

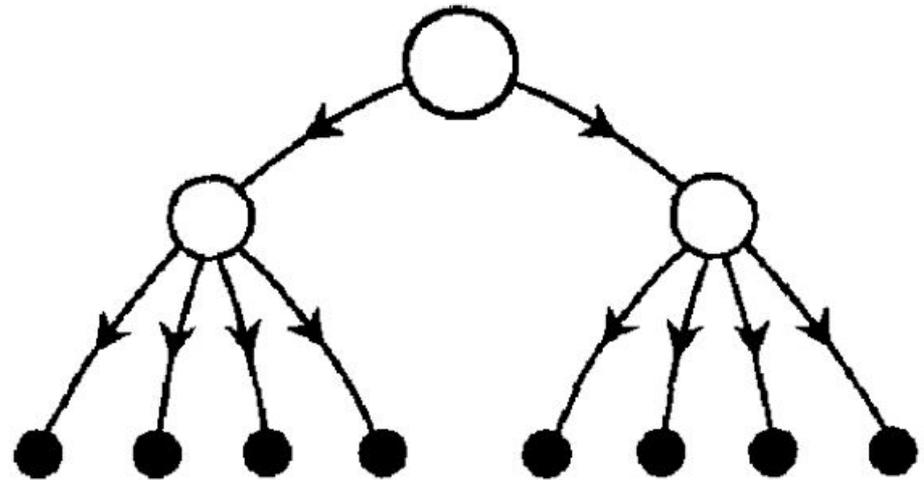
# НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

## АЗИАТСКИЙ



консенсус

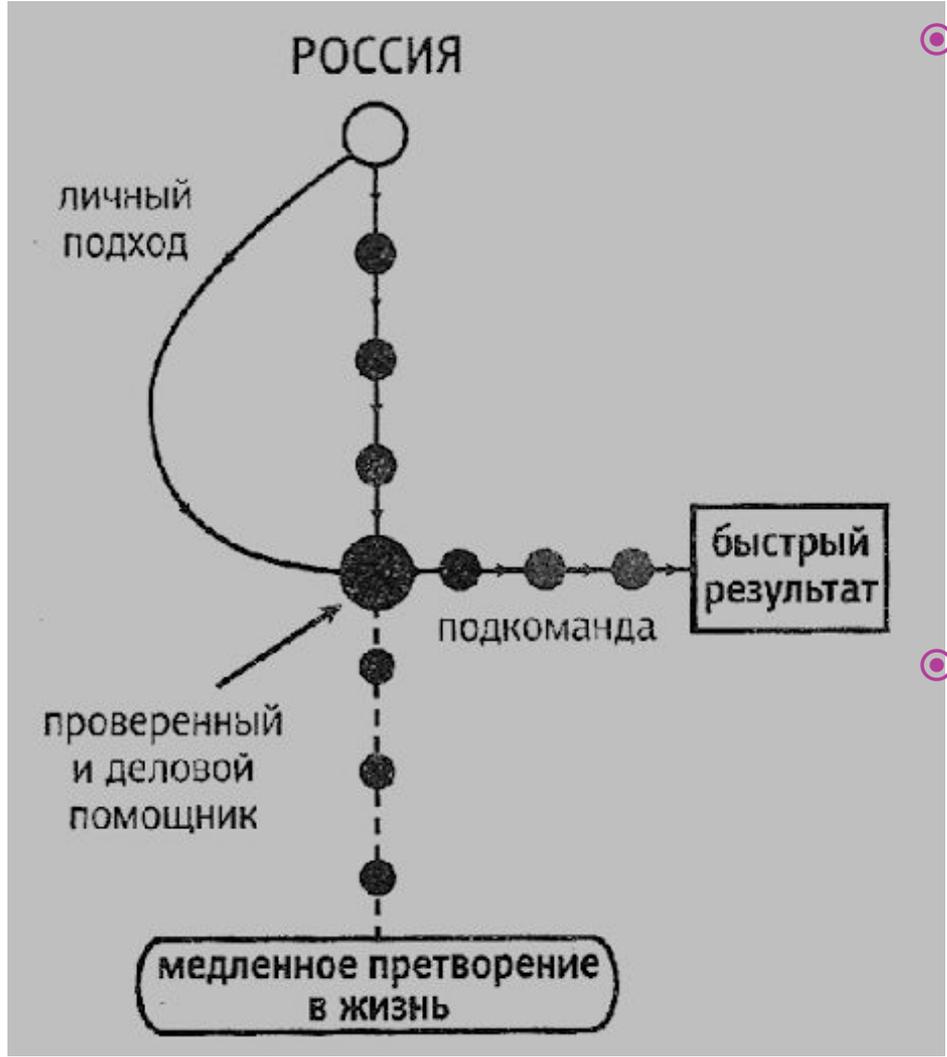
## РОМАНСКИЙ И АРАБСКИЙ



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

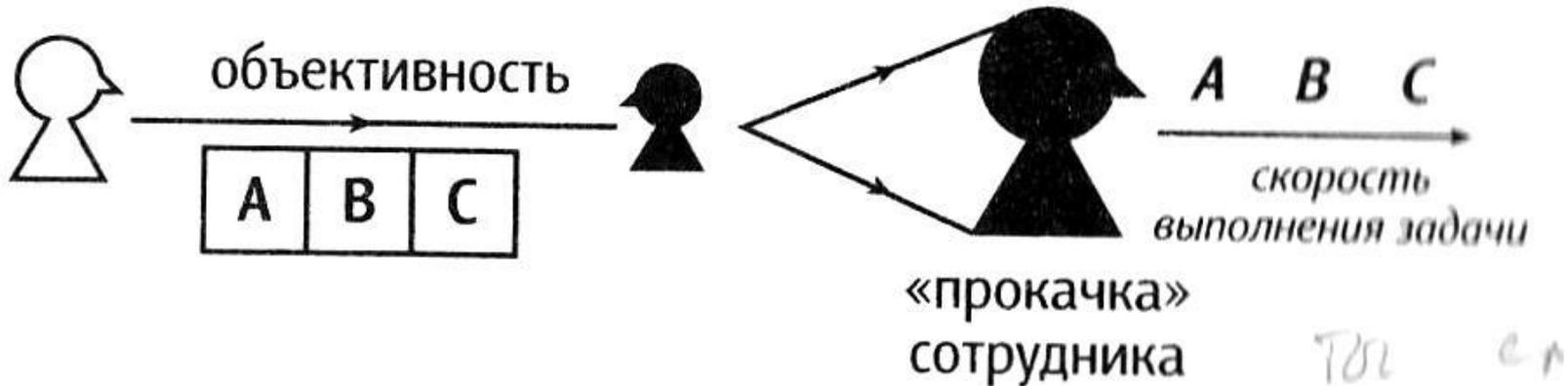
## НЕМЕЦКИЙ



- 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

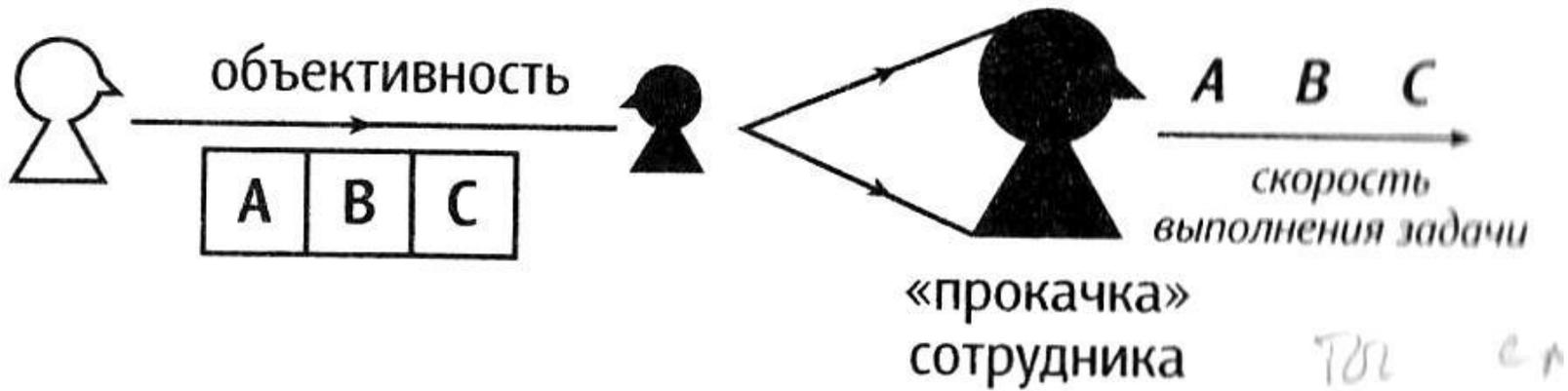
## АМЕРИКАНСКИЙ



- 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

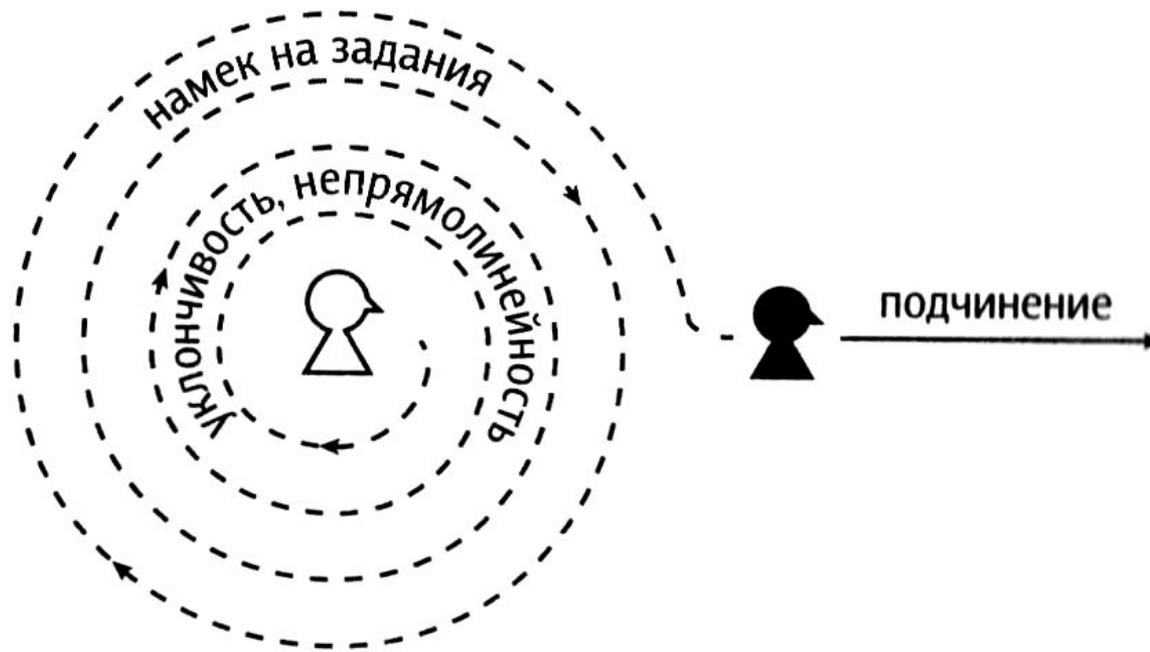
## АМЕРИКАНСКИЙ



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

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

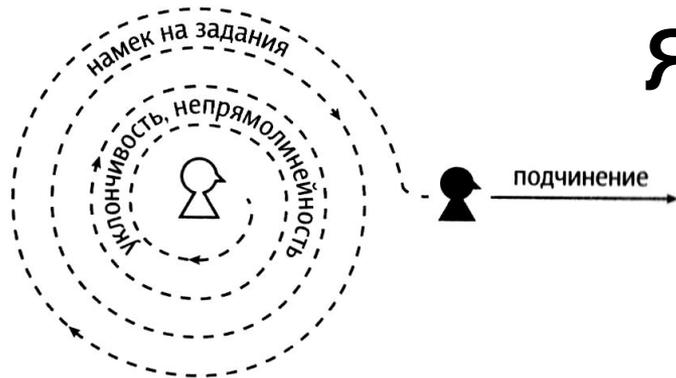
## ЯПОНСКИЙ



- 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.

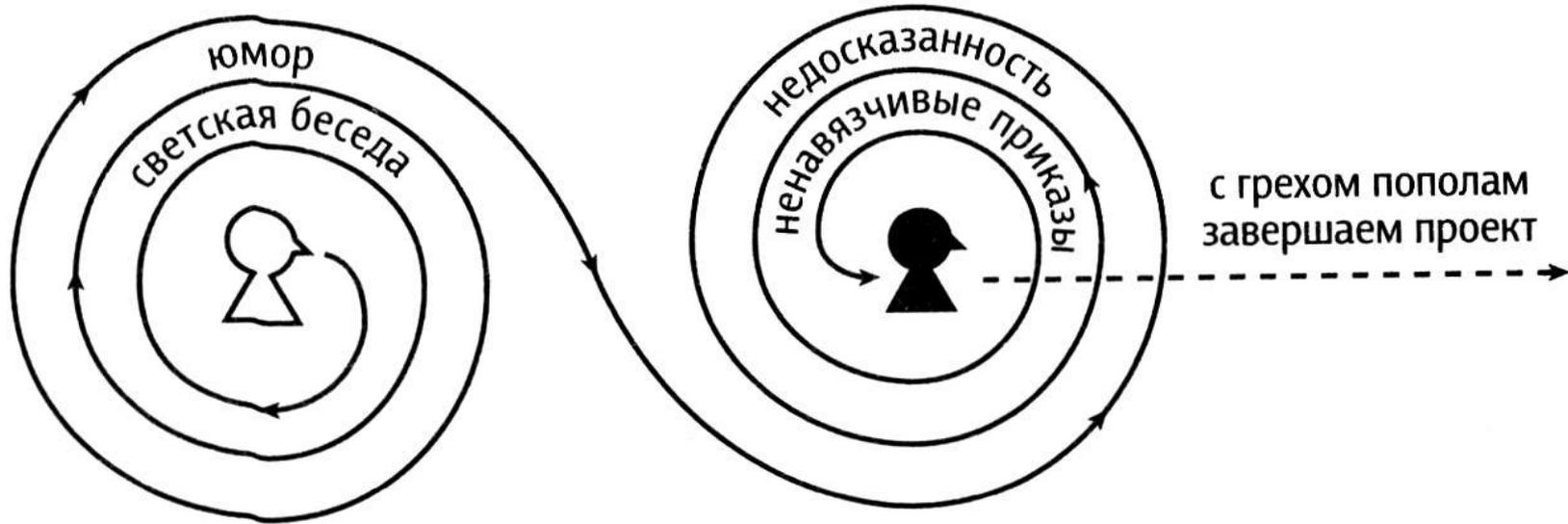
# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИЙ



- 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

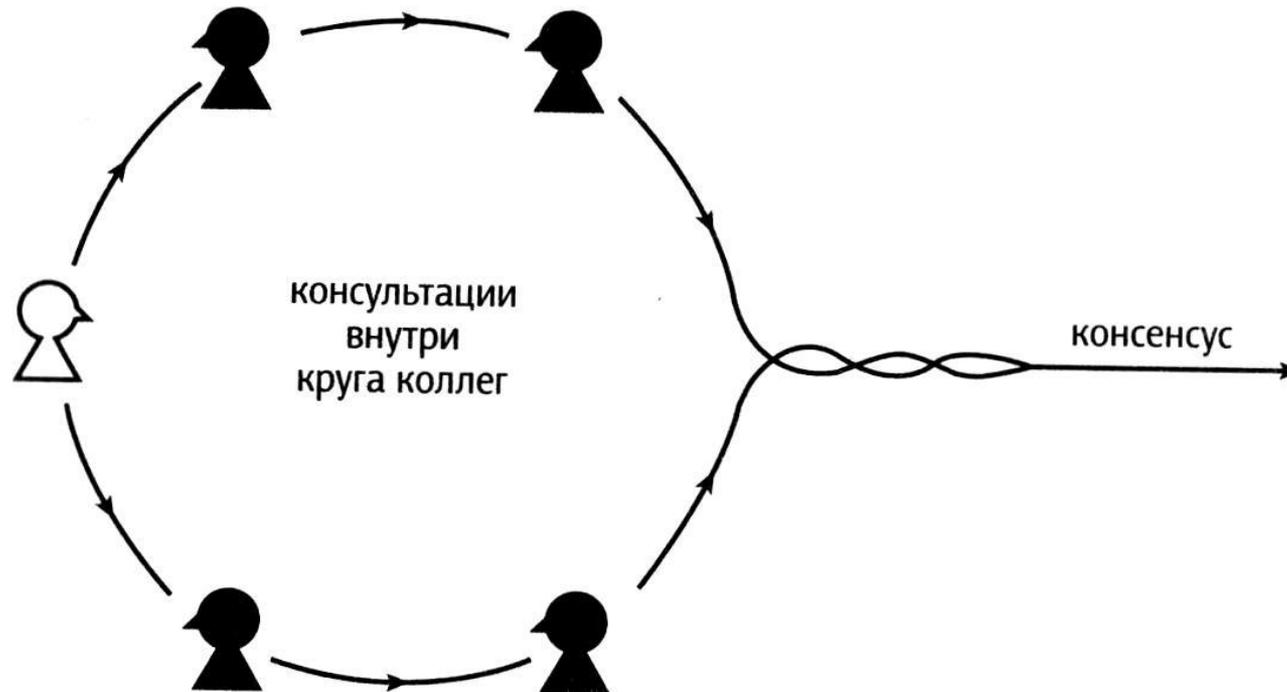
## АНГЛИЙСКИЙ



- 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

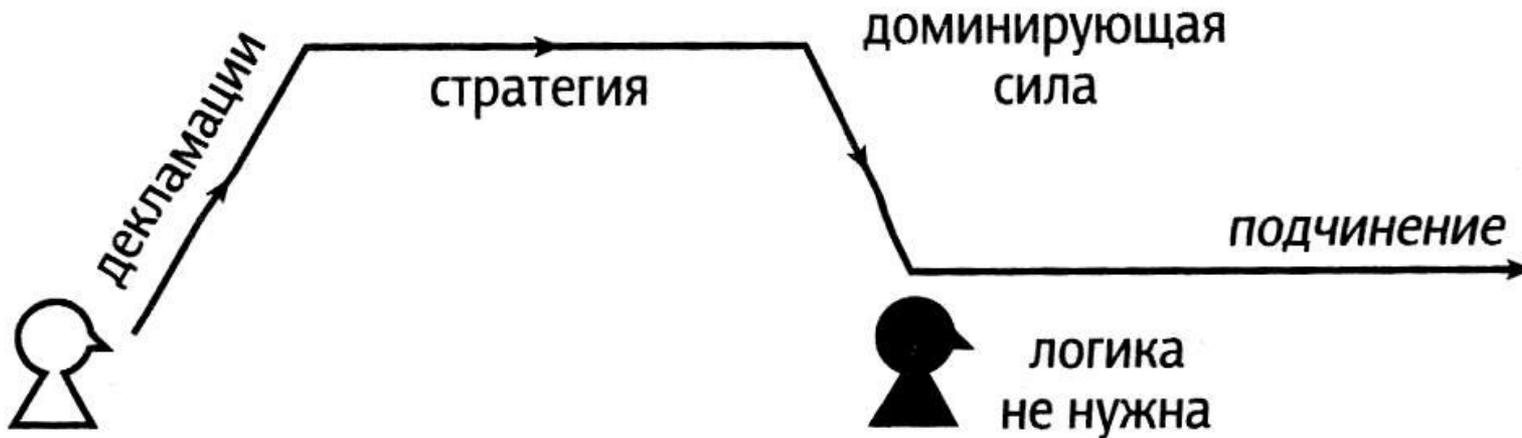
## ШВЕДСКИЙ



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

# ЯЗЫК УПРАВЛЕНИЯ

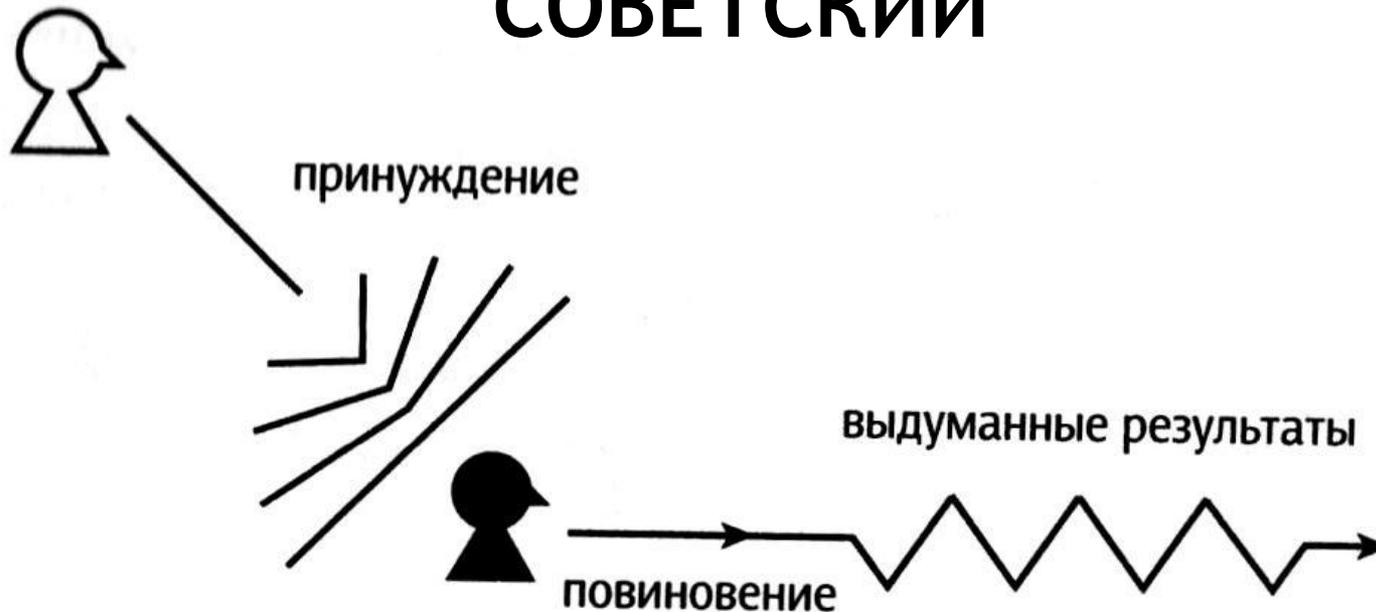
## ИСПАНСКИЙ



- 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**