ЛИДЕРСТВО -
Общие проблемы и специфика кросс-культурного менеджмента

Д.э.н., проф. Гурков И.Б.
ГУ-Высшая школа экономики
gurkov@hse.ru

Проблемы лидерства в кросс-культурном аспекте

- **Стратегическое (не)соответствие**
- **Организационное (не)соответствие**
- **Межкультурное (не)соответствие**
- **Микрогрупповое (не)соответствие**

Стратегическое (не)соответствие

Противоречие между стратегическим типом корневого бизнеса и стратегическим типом бизнеса в России

Стратегические типы и политика управления персоналом

Стратегия	Защитник	Инноватор	Проспектор
Цели	Сохранение доли на рынке	Раннее вхождение на рынок	Первый на рынке
Пример	АО «Дмитровский трикотаж»	«Большая пятерка» в России	«Лаборатория Касперского»
Предположения	• Организационная культура = стратегическое преимущество • Организацион-ный опыт - важен	• Быстрый ответ на изменение = стратегическое преимущество • Низкая взаимозависи-мость между работниками	• Высокая зависимость между работниками • Избыток рабочей силы
Подход к персоналу	Делать	Покупать	Делать и иногда покупать
Набор	В основном на низшие должности	На все должности	На низшие должности

Стратегические типы и политика управления персоналом (продолжение)

Стратегия	Защитник	Инноватор	Проспектор
Переподготовка	Интенсивная	Минимальная, развитие в отрасли	Значительная, даже на верхних уровнях
Продвижение	Функциональное	Минимальное	Кросс-функциональное
Оценка выполнения	Вознаграждение желательного поведение, фокусирование на минимальные ошибки	Вознаграждение по результатам, легко оцениваемые количественные показатели	Тренировка в оценке по 360° Объективный и субъективный критерий
Текучесть	Выбор на ранних стадиях Текучесть<5%	Высокая > 25%, сохранение особо ценных	10-15% Сохранение ценных
Организацион-ная культура	Доминирующая	Слабая, особенно внутренняя	Сильная доминирующая
Психологичес-кий контракт	**Традиционный**	**Трансакционнй**	**Балансиро-ванный**

Типы психологических контрактов в российских организациях

Трансакционный		**Традиционный**
Экономический	**Фокус**	Эмоциональный
Частичное	**Включение**	Личность
Явные и специфические	**Временные рамки**	Неясные и неопределенные
Писаный	**Формализация**	Неписаный
Статичный	**Стабильность**	Динамичный
Узкий	**Охват**	Широкий
Наблюдаемый	“**Осязаемость**”	Понимаемый

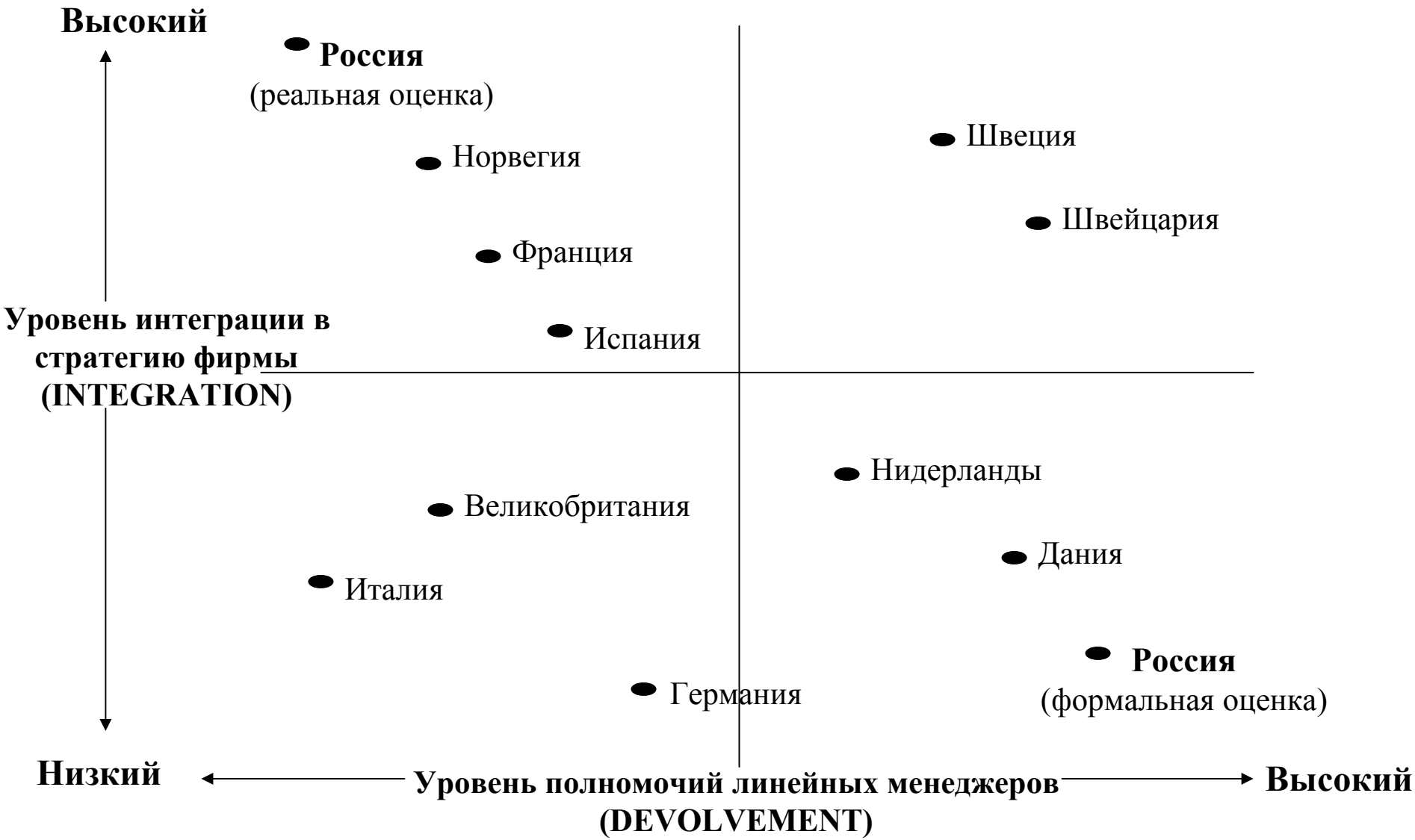
Организационное (не)соответствие

Степень совпадения роли и места функции управления персоналом в корневом бизнесе и в бизнесе в России

Базовые переменные модели Бреюстера/Ларсена

1. Уровень полномочий линейных руководителей (менеджеров среднего звена) в решениях кадровых вопросов
2. Степень интеграции управления персоналом в бизнес-стратегию фирмы

Роль кадровой функции в современном российском менеджменте (итоговая оценка)



Кросс-культурное (не)соответствие

Несовпадение между макростилем управления корневым бизнесом и бизнесом в России

Базовые параметры национального стиля управления в Дании (по Г.Хуфштеду)

- Высокая терпимость к риску
- Особое внимание к зрелости и солидности
- Упор на социализацию и терпимость
- Фемининность
- Низкая дистанция от власти

Ronen, S. (1986) Comparative and multinational management, New York: John Wiley.

Стиль руководства - жендерность

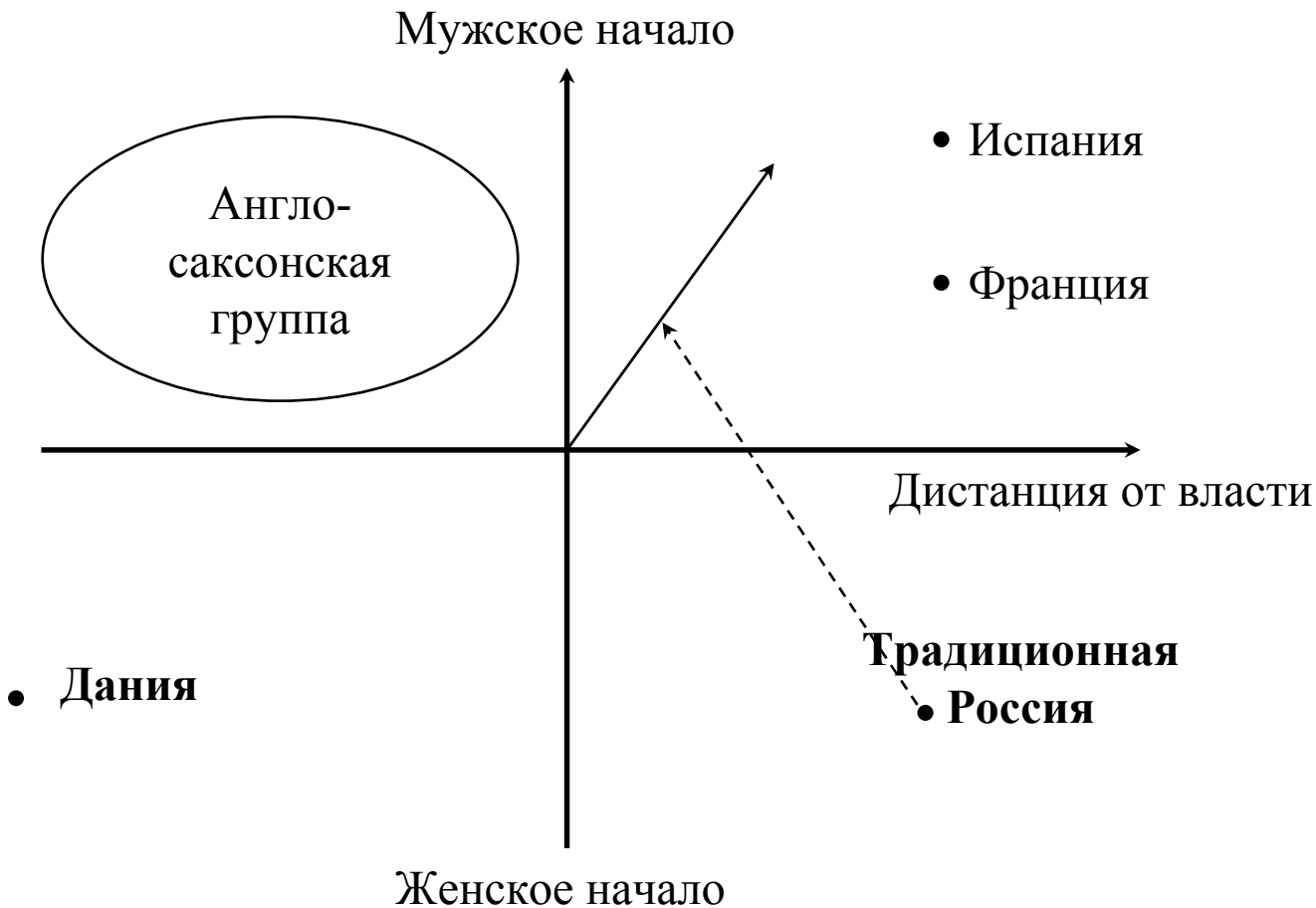
мужской

- стремление к риску
- небоязнь конфликтов
- давление
- единоличное принятие решений
- склонность к формальной логике
- краткий временной горизонт

женский

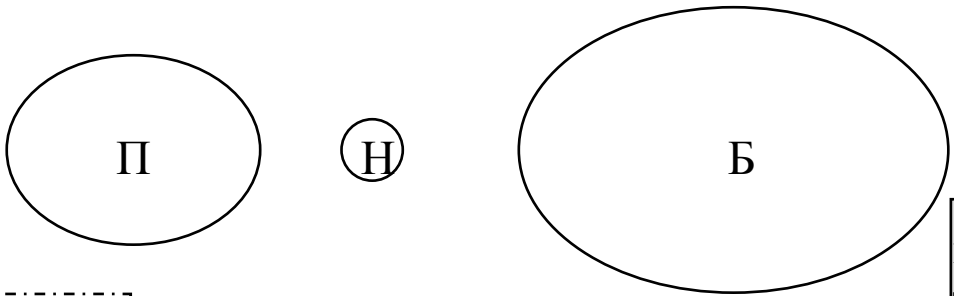
- избежание риска
- управление по консенсусу -- коллективное принятие решений
- минимальная агрессия
- продолжительный временной горизонт

Национальные различия в стиле руководства



Соотношение времени

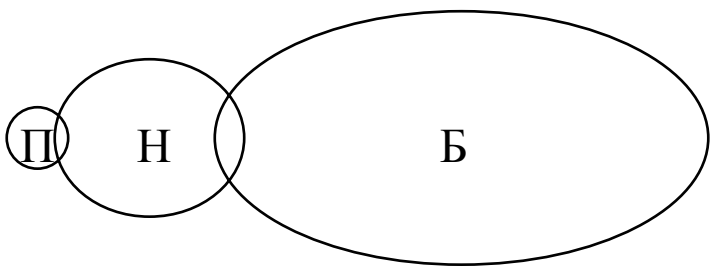
Классическая Российская схема



- П-прошлое
- Н-настоящее
- Б-будущее

- небольшой внутренний уровень дисконтирования
- большой накопленный социальный капитал
- яркое будущее

Американская схема



- высокий внутренний уровень дисконтирования

Микрогрупповое несоответствие

Несоответствие стиля работы с группой

и отдельным сотрудником

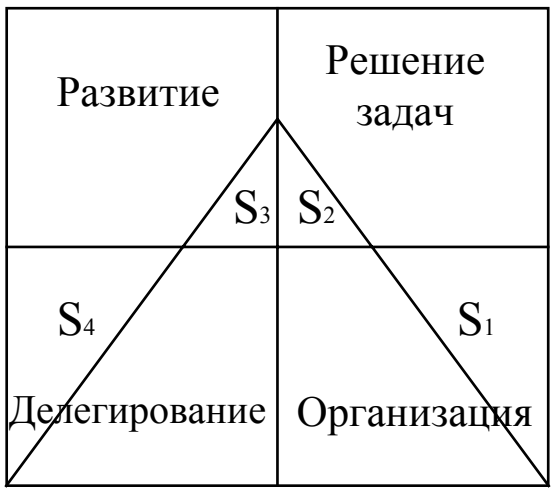
оптимальному стилю руководства

Функции руководства

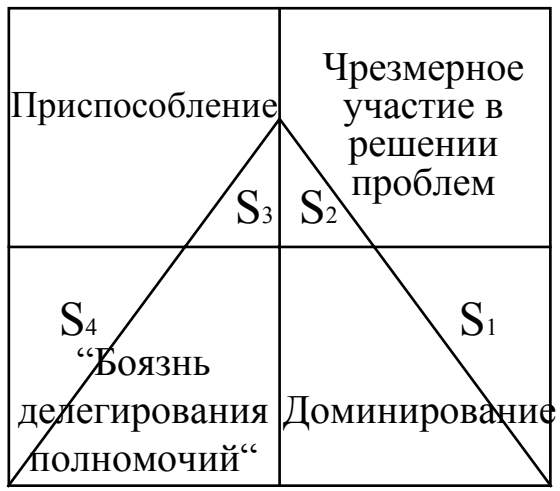
- Организация
- Решение задач
- Обучение и развитие подчиненных
- Делегирование полномочий

4 типа стилей руководства

Эффективный



Неэффективный



Определение оптимального индивидуального стиля руководства

Этап 1 - Определение потенциала сотрудника (Потенциал = Способности + Мотивация)

Этап 2. Установление преимущественного стиля отношений (П1 -- С1; П2 -- С2; П3--С3; П4 --С4)

Этап 3. Закрепление преимущественного стиля отношений

Определение оптимального стиля группового руководства

- Этап 1. Опредление жизненного этапа группы
- Этап 2. Установление группого стиля
- Этап 3. Коррекция группового стиля

Соотношение этапа жизни группы и группового стиля

- Этап Формирования - Стиль 1
- Этап Фокусировки - Стиль 2
- Этап Расцвета - Стиль 3
- Этап Затухания - Возврат к С2 или С1

Диагностика личного примущественного стиля

10 СИТУАЦИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВАШЕГО ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СТИЛЯ.

ИНСТРУКЦИЯ: на каждую из ситуаций дается 5 балов. Если Вы абсолютно уверены, что выберете какой-либо один ответ из предложенных 4, присваивайте ему значение 5. Если Ваше мнение разделяется между несколькими вероятными ответами, то Вы распределяете баллы пропорционально вероятности ответа.

1) Сергей недавно получил работу в Вашем подразделении и нервничает, так как боится взять на себя ответственность. Вы уверены в нем, только ему надо подучиться:
a) спросить, что непосредственно ему нужно знать и объяснить как получить данные знания
b) объяснить полностью работу и четко дать первое задание
c) смотреть со стороны как он справиться
d) сесть рядом, узнать, что есть у него из знаний и деликатно объяснить, какие знания действительно необходимы.

2) Мария Ивановна имела прекрасный опыт работы, но в другом месте. Она талантлива, но не хочет учиться. Работает стандартно.
a) четко сказать как это должно делаться
b) поговорить о прошлом опыте и помочь подумать как это должно делаться
c) сесть вместе с ней и посмотреть, что нужно изменить
d) ничего не предпринимать, следить за ситуацией.

3) Есть новый работник, Андрей, - энтузиаст, он соответствует работе, но ему надо сориентироваться
a) объяснить структуру работы и помочь ему разработать конкретный план действий
b) сказать: ты - молодец, сам разберешься
c) объяснить детальные требования по работе и объяснить как, что и зачем делать
d) объяснить общие задачи работы и корректировать по ходу работы

4) Пришла Маргарита Николаевна, блестящий сбытовик, на новом месте справляется хорошо, но пора показать кто здесь начальник
a) сказать, что она прекрасно работает, но если потребуется что-то еще, она может обратиться к Вам
b) попросить ее внимательно посмотреть на свои действия и указать ей на то, что надо выполнять лучше
c) спросить ее саму, что она считает нужным изменить в работе для улучшения качества
d) вызвать, взять список ее клиентов и сказать что и как надо делать с каждым клиентом.

5) Есть работник, Михаил Петрович, - виртуоз в своей узкой сфере деятельности, но он не представляет общей картины бизнеса Вашей компании. В своей сфере он проявляет зверский энтузиазм, что уже отпугнуло несколько клиентов. Вы недавно довольно жестко объяснили ему, что это нехорошо, и теперь он чувствует себя не в своей тарелке.
a) дать ему четкие указания и повернуть лицом к действительности
b) позвать, выслушать и помочь найти как ему измениться
c) быть терпеливым, может быть он сам исправиться?
d) выслушать его сетования и затем четко направить

6) Вы попросили Нину Петровну - доверенного подчиненного -подготовить данные для босса. Босс неожиданно требует отчет на неделю раньше, а она и так напряженно работает.
a) четко сказать, что босс ждет и требует
b) назвать новую дату и четко обрисовать, что ей нужно сделать для выполнения задания к новому сроку
c) спросить: "Что уже сделано?" - и набросать для нее план выполнения к сроку
d) спросить: "Что уже сделано?" - попросить ее набросать план и помочь ей в определении ключевых моментов выполнения задания

7) Александр Сергеевич - надежный сотрудник, но у него запарка. Дата сдачи ряда важных работ близится и Вы начинаете волноваться.
a) спросить, что твориться, и предоставить помощь по каждому виду работ
b) зарезервировать определенные ресурсы и ждать пока он сам обратиться
c) спросить, что делается, и объяснить, какой результат Вы ждете от каждого типа работ
d) спросить, что делается, и четко указать, что он должен сделать

8) Елена Станиславовна чувствует себя неуютно и хочет уволиться. Она становиться более рассеянной, менее тщательной, даже в простейших заданиях
a) приблизиться к ситуации и усилить контроль
b) спросить, что беспокоит, и составить план действий, чтобы поддержать стандарты выполнения работ
c) спросить, что происходит, и попросить ее саму сделать план действий для улучшения качества работы
d) "Голубушка, ты еще на работе, будь добра делать все как надо"

9) Ваша организация собирается разработать новый продукт (услугу) и вас попросили руководить этим процессом. Сегодня сбор отделов и Вы должны председательствовать на организационном совещании. Задача: улучшение работы отделов и качества продукта.
a) Вы руководите совещанием и направляете дискуссию, пытаясь заставить участников самим определить свои цели и задачи
b) Вы даете высказаться всем присутствующим о том, что надо сделать
c) Вы четко объясняете поставленную задачу и распределяете роли между участниками
d) Вы объясняете основные принципы работы группы, -даете возможность высказаться, выслушиваете замечания и предложения и затем стремитесь внедрить все ценное

10) Вы - руководитель группы, которая прекрасно работала, но народ выдохся
a) предоставить действовать им самим, пусть сами восстановятся
b) войти в группу, перераспределить обязанности, работать с каждым, и вернуть в исходное (рабочее) состояние
c) собрать группу, выслушать людей, затем изложить свои идеи о том, как изменить ситуацию
d) собрать народ, открыть дискуссию, постараться, чтобы они сами определили что нужно делать

Ключи к тестам (1)

	S 1	S 2	S 3	S 4
С Л У Ч А Й 1	B	A	D	C
С Л У Ч А Й 2	C	A	B	D
С Л У Ч А Й 3	C	D	A	B
С Л У Ч А Й 4	D	B	C	A
С Л У Ч А Й 5	A	D	B	C
С Л У Ч А Й 6	B	C	D	A
С Л У Ч А Й 7	D	C	A	B
С Л У Ч А Й 8	A	B	C	D
С Л У Ч А Й 9	C	D	A	B
С Л У Ч А Й 1 0	B	C	D	A
В С Е Г О				
у м н о ж и т ь н а 2				

Ключи к тестам (2)

Ситуация с сотрудниками Потенциала 1

СЛУЧАИ 1	B	A	D	C	
СЛУЧАЙ 8	A	B	C	D	
умножить на	X 10	+ x 5			=

Ситуация с сотрудниками Потенциала 2

СЛУЧАИ 2	C	A	B	D	
СЛУЧАЙ 5	A	D	B	C	
умножить на	x 5	+ x 10			=

Ситуация с сотрудниками Потенциала 3

СЛУЧАИ 3	C	D	A	B	
СЛУЧАЙ 6	B	C	D	A	
умножить на			X 10 +	x 5	=

Ситуация с сотрудниками Потенциала 4

СЛУЧАИ 4	D	B	C	A	
СЛУЧАЙ 7	D	C	A	B	
умножить на			x 5 +	X 10	=

Ключи к тестам (3)

	S 1	S 2	S 3	S 4
С Л У Ч А Й 1	B	A	D	C
С Л У Ч А Й 5	A	D	B	C
С Л У Ч А Й 3	C	D	A	B
С Л У Ч А Й 7	D	C	A	B
В С Е Г О				
у м н о ж и т ь н а 5				
	S I	S 2	S 3	S 4
С Л У Ч А Й 8	A	B	C	D
С Л У Ч А Й 2	C	A	B	D
С Л У Ч А Й 6	B	C	D	A
С Л У Ч А Й 4	D	B	C	A
В С Е Г О				
у м н о ж и т ь н а 5				