

**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	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная культура = стратегическое преимущество • Организацион-ный опыт - важен 	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрый ответ на изменение = стратегическое преимущество • Низкая взаимозависи-мость между работниками 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 поведения, 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
Организационная культура	Доминирующая	Слабая, особенно внутренняя	Сильная доминирующая
Психологический контракт	Традиционный	Трансакционный	Балансированный

Типы психологических контрактов в российских организациях

Трансакционный

Экономический — **Фокус** —

Частичное — **Включение** —

Явные и — **Временные** —

специфические **рамки**

Писанный — **Формализация** —

Статичный — **Стабильность** —

Узкий — **Охват** —

Наблюдаемый — **“Осязаемость”** —

Традиционный

Эмоциональный

Личность

Неясные и
неопределенные

Неписанный

Динамичный

Широкий

Понимаемый

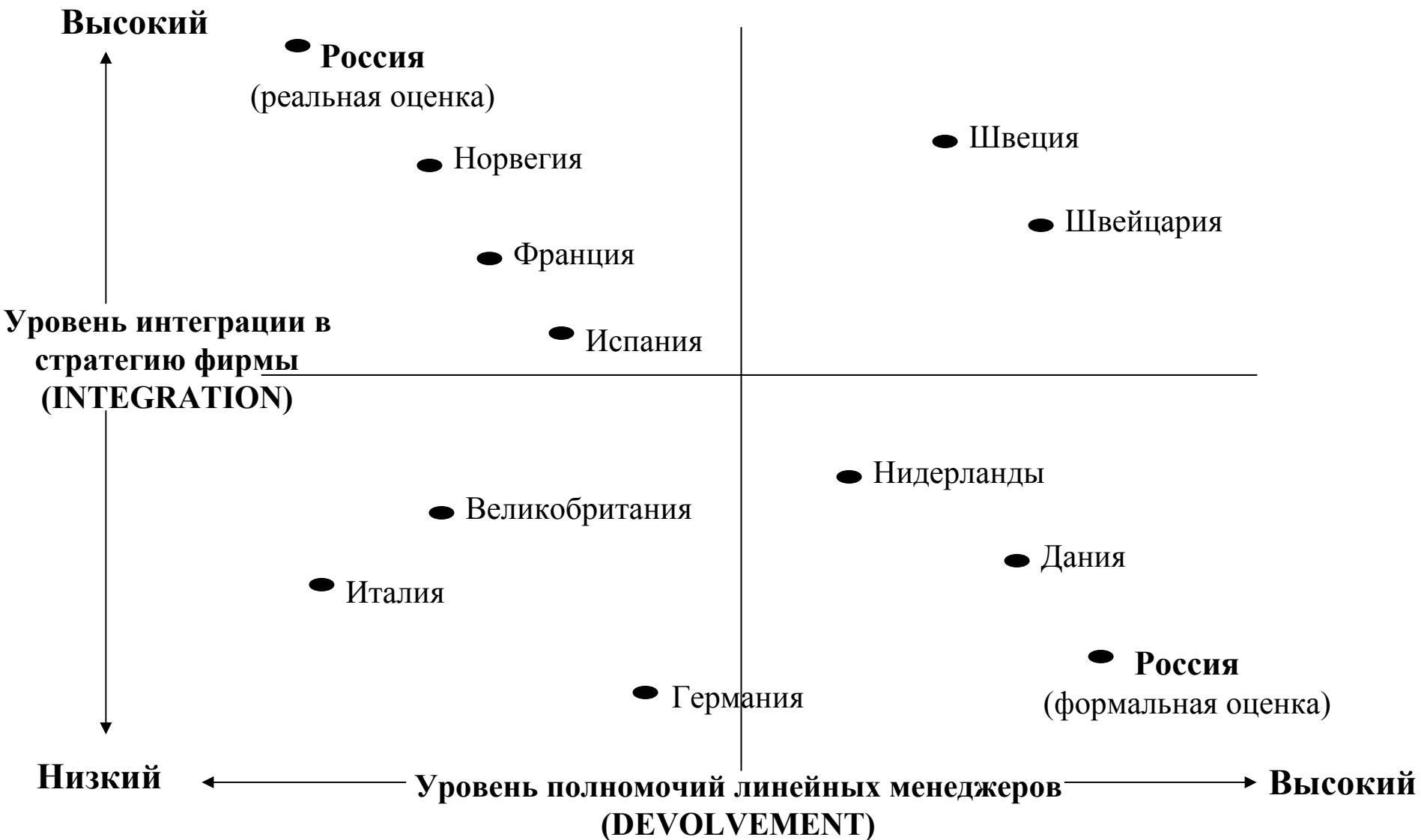
Организационное (не)соответствие

**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

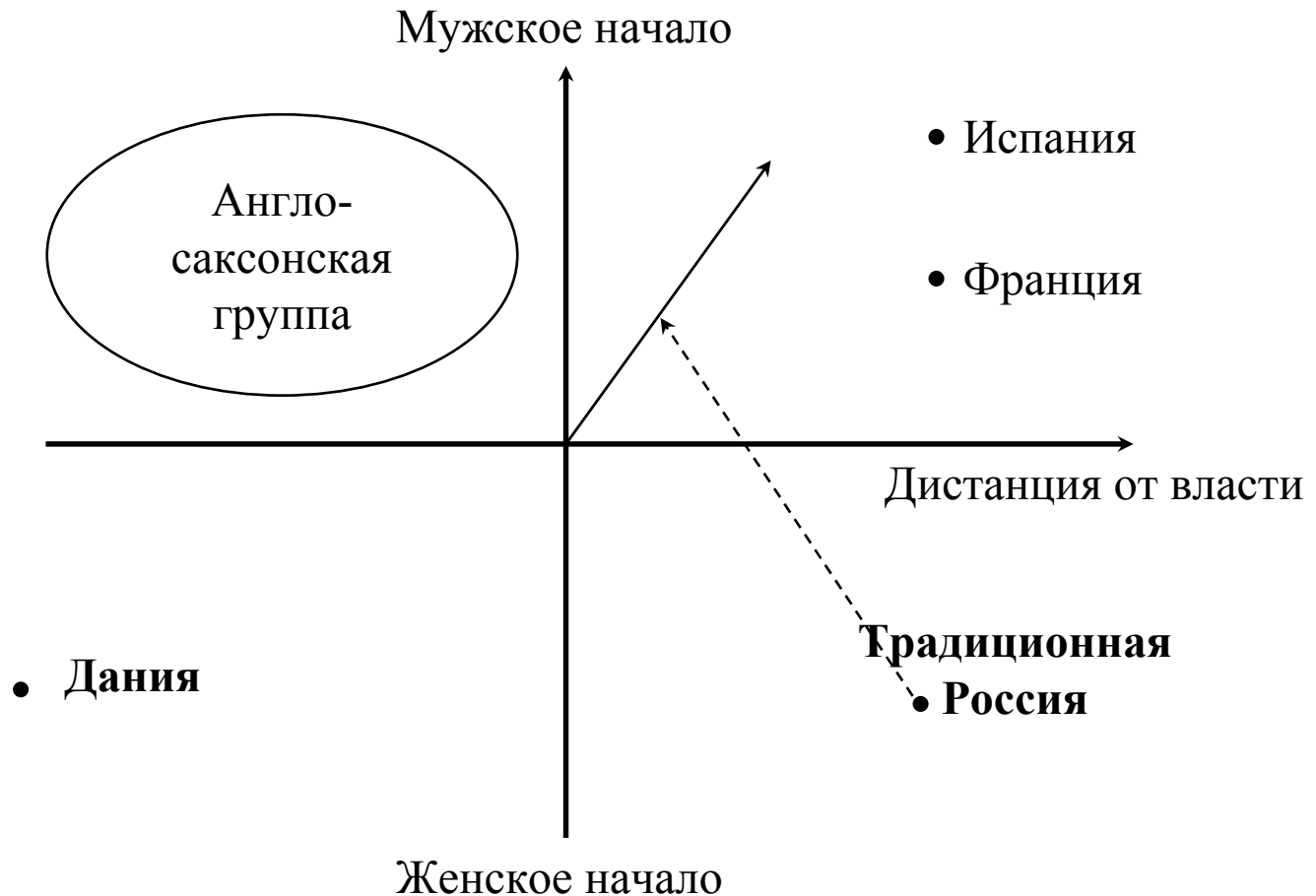
мужской

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

женский

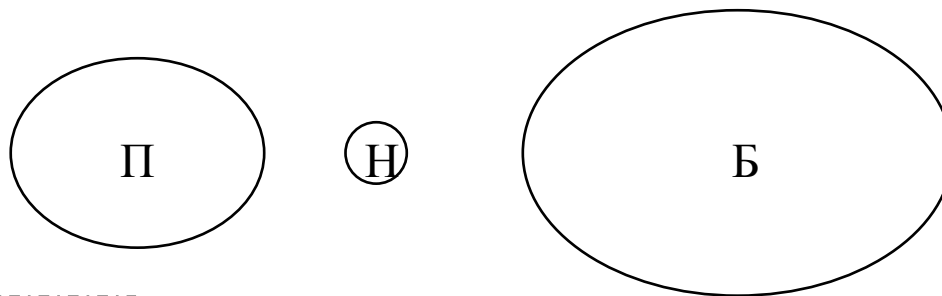
-  избежание риска
-  управление по консенсусу -- коллективное принятие решений
-  минимальная агрессия
-  продолжительный временной горизонт

Национальные различия в стиле руководства



Соотношение времени

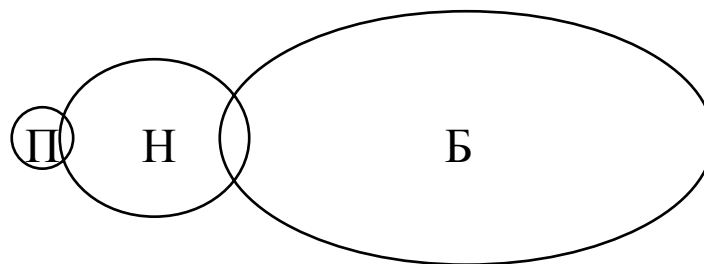
Классическая Российская схема



- 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



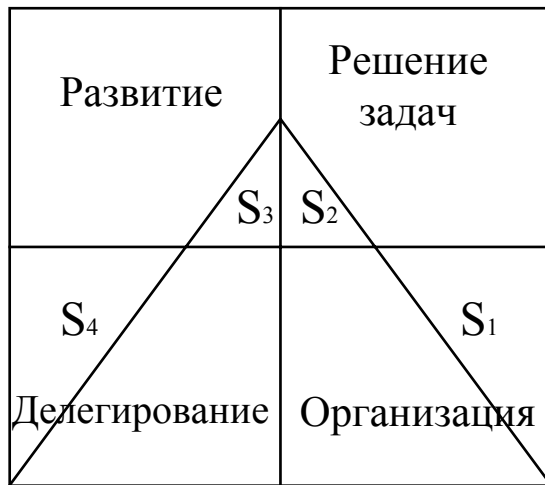
Обучение и развитие подчиненных



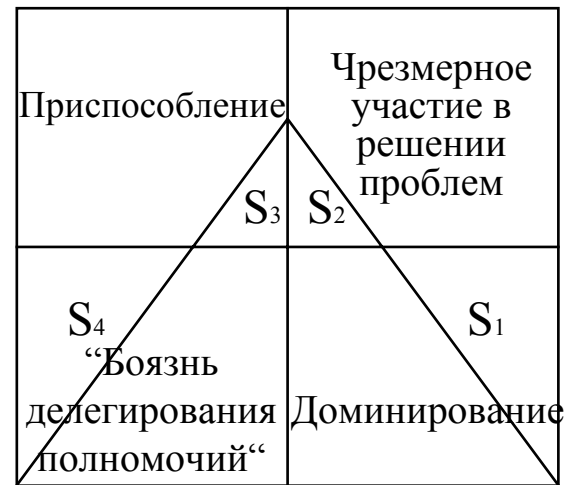
Делегирование полномочий

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. Определение жизненного этапа группы
- Этап 2. Установление группового стиля
- Этап 3. Коррекция группового стиля

Соотношение этапа жизни группы и группового стиля

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

Диагностика личного примувщественного стила

10 СИТУАЦИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВАШЕГО
ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОГО
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СТИЛЯ.

ИНСТРУКЦИЯ: на каждую из ситуаций дается 5 баллов. 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 творится, и предоставить помощь по каждому виду работ
- b) зарезервировать определенные ресурсы и ждать пока он сам обратится
- 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 становится 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)

	S1	S2	S3	S4
СЛУЧАЙ 1	B	A	D	C
СЛУЧАЙ 2	C	A	B	D
СЛУЧАЙ 3	C	D	A	B
СЛУЧАЙ 4	D	B	C	A
СЛУЧАЙ 5	A	D	B	C
СЛУЧАЙ 6	B	C	D	A
СЛУЧАЙ 7	D	C	A	B
СЛУЧАЙ 8	A	B	C	D
СЛУЧАЙ 9	C	D	A	B
СЛУЧАЙ 10	B	C	D	A
ВСЕГО				
умножить на 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
СЛУЧАЙ 1	B	A	D	C
СЛУЧАЙ 5	A	D	B	C
СЛУЧАЙ 3	C	D	A	B
СЛУЧАЙ 7	D	C	A	B
ВСЕГО				
умножить на 5				
	S 1	S 2	S 3	S 4
СЛУЧАЙ 8	A	B	C	D
СЛУЧАЙ 2	C	A	B	D
СЛУЧАЙ 6	B	C	D	A
СЛУЧАЙ 4	D	B	C	A
ВСЕГО				
умножить на 5				