

Управление в разных культурных средах

РГУ Нефти и Газа им.
Губкина, 2011
Клаас О.О., к.э.н,
Доцент

Управление в разных культурных средах

Менеджмент – Универсален ли он?

Различия в :

- Управлении трудовыми ресурсами
- Рекламе
- Продуктовых предпочтениях
- Подходам к рынку

Стратегии управления в разных культурных средах

- **Этноцентрическое предрасположение** – националистическая философия управления , при которой ценности и интересы материнской компании руководят стратегическими решениями
- **Полицентрическое предрасположение** - философия управления, при которой стратегические решения подстраиваются под культурные особенности стран, в которых работают многонациональные корпорации (MNC)

Стратегии управления в разных культурных средах

- **Региоцентрическое предрасположение** – философия управления, при которой компании старается соединить свои собственные интересы с интересами дочерних предприятий на региональной основе
- **Геоцентрическое предрасположение** - философия управления, при которой компания старается интегрировать системный глобальный подход при принятии решений

Ориентация MNC

Миссия

Этноцентрическое–Прибыльность

**Полицентрическое– Принятие
общественностью**

**Региоцентрическое– и прибыльность, и
принятие общественностью**

**Геоцентрическое– и прибыльность, и
принятие общественностью**

Ориентация МНС

Управление

Этноцентрическое – сверху вниз

Полицентрическое – снизу вверх

Региоцентрическое–

взамоуравновешенное между регионом и дочерними предприятиями

Геоцентрическое– взаимобуравновешенное на всех уровнях корпорации

Ориентация MNC

Стратегия

Этноцентрическое – Глобальная интеграция

Полицентрическое – соответствие национальным особенностям

Региоцентрическое – региональная интеграция и соответствие национальным особенностям

Геоцентрическое – глобальная интеграция и соответствие национальным особенностям

Ориентация MNC

Структура

Этноцентрическое– Иерархическая по продуктовым дивизионам

Полицентрическое– Иерархическая с региональными дивизионами, с автономными национальными подразделениями

Региоцентрическое–Продуктовая и региональная организация, связанная в матрицу

Геоцентрическое– сеть организаций

Ориентация MNC

КУЛЬТУРА

Этноцентрическое – «Домашней» страны

Полицентрическое – «Принимающей»
страны

Региоцентрическое – Региональная

Геоцентрическое – Глобальная

Ориентация MNC

Технологии

Этноцентрическое – Массовое производство

Полицентрическое – Серийное производство

Региоцентрическое – Изменяющееся (Flexible)
производство

Геоцентрическое – Изменяющееся (Flexible)
производство

Ориентация МНС

Маркетинг

Этноцентрическое – производство продуктов определено потребностями потребителей в «домашней» стране

Полицентрическое– «Местное» производство продуктов, определено потребностями потребителей в «принимающей» стране

Региоцентрическое– производство продуктов, стандартизованное в регионе, но не повсеместно

Геоцентрическое– глобальный продукт с местными особенностями

Ориентация MNC

Финансы

Этноцентрическое—репатриация прибыли в «домашнюю» страну

Полицентрическое – оставление прибыли в регионе

Региоцентрическое—перераспределение прибыли внутри региона

Геоцентрическое— глобальное перераспределение прибыли

Ориентация MNC

Практики работы с персоналом

Этноцентрическое—Люди из «домашней» страны назначаются на ключевые позиции везде в мире

Полицентрическое —Люди местной национальности назначаются на ключевые позиции в их собственной стране

Региоцентрическое—Люди из соответствующего региона назначаются на ключевые позиции в странах региона

Геоцентрическое —Лучшие люди из любой страны назначаются на ключевые позиции везде в мире

Преодоление трудностей

- **Ключевая идея глобализации – вера в то, что единый подход в мире к ведению бизнеса – ключ к производительности и эффективности**

Глобализация против национальных особенностей, пример, реклама

- Немцам нужна реклама конкретная и рациональная. Они боятся, чтобы ими манипулировал некий скрытый убеждающий
- Французы стараются избегать каких либо умозаключений или логики. Их реклама изначально эмоциональна, драматична и символична
- Британцы, помимо прочего, любят посмеяться

Глобализация против национальных особенностей, пример, реклама

- В США должна обращаться к индивидуальным достижениям, быть выразительной и прямой и взывать к американским ценностям достижения успеха через личный тяжелый труд
- В Китае и других азиатских странах должна быть более завуалирована, подчеркивающая коллективные ценности, общую ответственность и взаимное доверие

Отвечать на вызовы

- MNC должны соответствовать условиям местных рынков и избегать мысли, что все рынки примерно одинаковые
- MNC должны понимать сильные и слабые стороны своих дочерних предприятий на разных рынках
- MNC должны давать своим дочерним предприятиям больше автономии, чтобы они могли более эффективно реагировать на изменения спроса на местных рынках

Межкультурные различия и сходства

- **Ограниченность (Parochialism)** – тенденция рассматривать мир только через чью-то точку зрения и перспективу
- **Упрощение (Simplification)** – процесс of применения одинакового отношения к разным культурным группам

Межкультурные различия и сходства, 6 основных культурных вариаций

| Ориентации | Уровень различий |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Какова природа людей? | Хорошие Смесь хорошего и ужасного Ужасные |
| Каково отношение человека к природе? | Доминирующее В гармонии с природой Подчинение |
| Каково отношение человека к другим людям? | Подчинение (Иерархическое) Равенство (Коллективистское) Индивидуализм |
| Какова модель деятельности? | Делать Быть и становиться Быть |
| Каков фокус текущей деятельности? | Будущее Настоящее Прошое |
| Какова концепция пространства? | Личное Смешанное Общественное |

Оценка персонала

| Нидерланды | Франция | Германия | Британия |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Реальность | Воображение | Лидерство | Helicopter |
| Анализ | Анализ | Анализ | Воображение |
| Helicopter | Лидерство | Реальность | Реальность |
| Лидерство | Helicopter | Воображение | Анализ |
| Воображение | Реальность | Helicopter | Лидерство |

Различия в управлении персоналом

- Мексика – полностью оплачиваемые 365 дней в году (почасовая оплата не применяется)
- Австрия, Бразилия и многие другие – 30 дней оплачиваемого отпуска после одного года работы
- Канада – равенство в оплате (женщины и мужчины)
- Япония – размер компенсации базируется на возрасте, продолжительности работы, образовании, но не на результатах
- Великобритания – до 40 недель отпуска по рождении ребенка, 18 из них оплачиваемые, Россия – 3 года, 1 из них частично оплачиваемый

Культурные группы, компенсация

- В странах Тихоокеанского региона план мотивации распространяется на коллектив сотрудников. В «мужского» (masculinity) типа странах высокие зарплаты платятся только высшему уровню менеджеров
- Франция, Испания, Италия, Бельгия –так же, Италия и Бельгия одновременно также имеют высокий индекс «мужественности» (masculinity); Португалия, Греция –низкий индивидуализм – доминирует принцип распределения прибыли вместо поощрения достижений индивидуальных целей
- Дания , Нидерланды и Германия –высокий уровень индивидуализма – поэтому доминируют планы поощрения индивидуальных целей
- В Великобритании, Ирландии, США –высокая индивидуальная мотивация для получения дохода, признания, карьерного продвижения и преодоления трудностей

Культурные различия, Китай

- Хорошее образование, точность
- Ценность времени
- Длительные переговоры
- Guanxi –хорошее социальное коммуницирование
- Коллективистское общество, гордое за свои достижения
- Ценности и принципы выше денег

Культурные различия, Россия

- Большие риски
- Нестабильное законодательство
- Письменный контракт значит меньше, чем личные отношения
- Эксклюзивность
- Прояснение терминологии

Культурные различия, Арабские страны

- Видение времени
- Видение Судьбы
- Взаимное уважение
- Никогда не демонстрируйте чувство превосходства
- Результат групповой работы
- Важные решения принимаются персонально
- Терпение и спокойствие важны критически