


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 МНС

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 МНС

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 MNC

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