ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

«Утверждаю»
Ректор, д.э.н., профессор
Бучаев Я.Г.
4 сентября 2017 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ, ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ И РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Махачкала - 2017

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Национальная и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Джамалов Магомед Джамалович, генеральный директор ООО «Туристическая фирма «Азия».

Оценочные материалы по дисциплине «Сравнительный менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.01.2016 г., №7, и в соответствии с приказом от 5 апреля 2017г., № 301 Министерства образования и науки РФ.

Оценочные материалы по дисциплине «Сравнительный менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Сравнительный менеджмента» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в туризме, гостиничном хозяйстве и ресторанном бизнесе». – Махачкала: ДГУНХ, 2017 г., 69 с.

Рекомендовано к утверждению
Учебно-методическим
советом ДГУНХ,
проректор по учебной работе ДГУНХ,
председатель Учебно-методического совета,
доктор экономических наук,
профессор Казаватова Н.Ю.

_____
(подпись)
4 сентября 2017 г.

Одобрено и рекомендовано к утверждению
Руководитель образовательной программы
высшего образования – программы
бакалавриата по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в
туризме, гостиничном хозяйстве и ресторанном
бизнесе»,
к.э.н., доцент Минатуллаев А.А.

_____
29 августа 2017г.

Одобрено на заседании кафедры «Менеджмент»
28 августа 2017 г., протокол № 1
Зав. кафедрой, к.э.н., доцент
Минатуллаев А.А.

_____
(подпись)

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Сравнительный менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в туризме, гостиничном хозяйстве и ресторанном бизнесе».

Оценочные материалы по дисциплине «Сравнительный менеджмент» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

I.ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ОК	**ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-15	умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

КОМПОНЕНТНЫЙ СОСТАВ КОМПЕТЕНЦИЙ

код и формулировка компетенции	компонентный состав компетенции		
	знает:	умеет:	владеет:
ПК-15: умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;	З1 - концепции национальной культуры как источника ценностей и норм, структуру национальной культуры, основные типы ценностных ориентаций, процесс формирования норм культуры и их динамику, проблемы взаимного восприятия культур, опасности стереотипизации при восприятии национальной культуры; З2 - национальные особенности межличностных коммуникаций, влияние характеристик культуры на процесс коммуникаций, соотношение	У1 - учитывать национальные особенности межличностных коммуникаций; У2 - учитывать культурологические различия в организации и мотивации труда, подборе персонала, подготовке и переподготовке кадров в различных бизнес-культурах; У3 - применять теории ситуационного лидерства в различных бизнес-культурах; У4 - переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия; У5 - использовать типажи организационных структур и их элементы в	В1 - методическими приемами сравнительного анализа национальных моделей менеджмента, навыками кросс-культурной коммуникации; В2 - базовыми техниками управления в кросс-культурной среде.

	вербальных и невербальных коммуникаций, национальные особенности переговорного процесса; З3 - культурологические традиции и различия в мотивации и отношении к труду в разных странах, применимость западных теорий мотивации в России и в странах с европейскими культурными традициями; З4 - национальные особенности управления, лидерства и корпоративной культуры в США, отдельных странах Европы, Ближнего и Дальнего Востока и Юго-Восточной Азии.	деятельности многонациональных корпораций, принимать решения, связанные с конкретными типами структур.	

1.2 ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Структура дисциплины:

№ темы	тема (раздел теоретического обучения) дисциплины
1	Сравнительный менеджмент как часть наук об управлении
2	Японская, американская и западноевропейская модели менеджмента
3	Особенности российского менеджмента
4	Национальная и фирменная культуры в управлении
5	Модели корпоративных культур в сравнительном контексте
6	Управление человеческими ресурсами в международном контексте
7	Влияние национальных деловых культур на международный бизнес

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

код компетенции	Этапы формирования компетенций (темы дисциплин)						
	1	2	3	4	5	6	7
ПК-15	+	+	+	+	+	+	+

II.ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

2.1 Структура оценочных материалов для текущего контроля и промежуточной аттестации

№ п/п	контролируемые разделы, темы дисциплины	код компе-тенции	Планируемые результаты обучения **(знать, уметь, владеть)**, характеризующие этапы формирования компетенций	наименование оценочных средств	
				Текущий контроль успеваемости	промежуточная аттестация
1	Сравнительный менеджмент как часть наук об управлении	**ПК-15**	**Знает:** З1, З2, З3 **Умеет:** У1, У2 **Владеет:** В1	Контрольные вопросы – 14; тесты – 25; ситуационные задачи - 2	- Экзаменационные вопросы №№ 1 – 10, 14 – 19
2	Японская, американская и западноевропейская модели менеджмента	**ПК-15**	**Знает:** З4 **Умеет:** У5 **Владеет:** В1, В2	Контрольные вопросы – 14; тесты – 25; ситуационные задачи - 2	- Экзаменационные вопросы №№ 9 – 13, 34 - 40
3	Особенности российского менеджмента	**ПК-15**	**Знает:** З1 **Умеет:** У1, У2 **Владеет:** В1	Контрольные вопросы – 10; тесты – 25; ситуационные задачи - 5	Экзаменационные вопросы №25
4	Национальная и фирменная культуры в управлении	**ПК-15**	**Знает:** З1, З2, З3, З4 **Умеет:** У1, У2,, У3, У4, У5 **Владеет:** В1, В2	Контрольные вопросы – 13; тесты – 25; ситуационные задачи – 3; деловая игра – 1; тренинг - 1	Экзаменационные вопросы №№ 20 – 24, 26 – 27, 32
5	Модели корпоративных куль тур в сравнительном контексте	**ПК-15**	**Знает:** З1, З2, З3 **Умеет:** У1, У2, У3, У4, ;5 **Владеет:** В1, В2	Контрольные вопросы – 12; тесты – 25; ситуационные задачи – 2; тренинги - 3	Экзаменационные вопросы №№ 20 – 23,

6	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	**ПК-15**	**Знает:** З1, З2, З3, З4, З5 **Умеет:** У2, У2, У3, У4, У5 **Владеет:** В1, В2	Контрольные вопросы – 13; тесты – 25; деловая игра – 1; тренинг – 4.	Экзаменационные вопросы №№ 28 - 31
7	Влияние национальных деловых культур на международный бизнес	**ПК-15**	**Знает:** З1, З8, З10 **Умеет:** У1, У2, У3, У14 **Владеет:** В1, В2	Контрольные вопросы – 13; тесты – 25;	Экзаменационные вопросы №33

2.2 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ВИДАМ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	наименование оценочного средства	характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1	Собеседование, устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
3	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, симпозиум	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
4.	Доклад, сообщение	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-прапктической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			

5	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе
6	Реферат	Продукт самостоятельной работы аспиранта, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Тематика рефератов
7	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
8	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов
9	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу	комплект контрольных заданий по вариантам
10	Курсовая работа	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной учебно-исследовательской темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а так же собственные взгляды на нее.	Темы курсовых работ
11	Курсовой проект	Курсовым проектом является письменная работа, выполняющаяся на протяжении семестра и содержащая анализ варианта экономического или инженерного решения по теме, заданной в заглавии самого курсового проекта. Любой курсовой проект является строго индивидуальным и ориентированным на развитие у студента профессиональных	Темы курсовых проектов

		навыков, а также умению творчески подходить к решению практических задач, которые относятся к выбранному направлению подготовки. Курсовой проект обязательно должен состоять из расчетной (графической) и текстовой части. В текстовую часть обязательно входит объяснительная записка, которая заполняется не только теоретическими подсчётами, но и проведёнными вычислениями и расчётами. Графическая часть включает в себя схемы, таблицы и чертежи.	
12	Лабораторная работа	Средство для закрепления и практического освоения материала по определенному разделу	Комплект лабораторных заданий
13	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управление преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
14	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	задания для решения кейс-задачи
15	Задача	Это средство раскрытия связи между данными и искомым, заданные условием задачи, на основе чего надо выбрать, а затем выполнить действия, в том числе арифметические, и дать ответ на вопрос задачи.	задания по задачам
16	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной тематике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом.	комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы

А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1.	1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.	10	отлично
2.	студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.	8	хорошо
3.	ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:	5	удовлетворительно

	1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.		
4.	студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.	0	неудовлетворительно

Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ п/п	тестовые нормы:% правильных ответов	количество баллов	оценка/зачет
1	90-100 %	9-10	
2	80-89%	7-8	
3	70-79%	5-6	
4	60-69%	3-4	
5	50-59%	1-2	
6	менее 50%	0	

В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ.Ясно описан способ решения.	9-10	
2	Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.	7-8	
3	Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. В работе присутствуют арифметическая ошибка, механическая ошибка или описка при переписывании выкладок или ответа, не исказившие экономическое содержание ответа.	5-6	
4	В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы.	3-4	
5	Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и		

	в решении. Рассчитанное значение искомой величины искажает экономическое содержание ответа. Доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении задачи.	2-3	
6	Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный численный ответ (если он предусмотрен в задаче). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение - безосновательно.	1	
7	Решение неверное или отсутствует.	0	

Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	*9-10 баллов*	
2	основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	*7-8 баллов*	
3	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.	*4-6 баллов*	
4	тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3 баллов	
5	тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	*0 баллов*	

Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ЭССЕ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	1.вовведении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнена задача заинтересовать читателя 2.деление текста на введение, основную часть и	*9-10 баллов*	отлично

	заключение 3. Логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис; 4.заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; 5.правильно (уместно и достаточно) используются разнообразные средства связи; 6.для выражения своих мыслей не пользуется упрощенно-примитивным языком 7.демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.		
2	1.Во введении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, в известной мере выполнена задача заинтересовать читателя 2.деление текста на введение, основную часть и заключение 3. В основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис; 4.заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; 5.уместно используются разнообразные средства связи; 6.для выражения своих мыслей не пользуется упрощенно-примитивным языком	*7-8 баллов*	хорошо
3	1.Во введении тезис сформулирован нечетко, или не вполне соответствует теме эссе; 2. В основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично и последовательно; 3.заключение, выводы не полностью соответствуют содержанию основной части; 4.недостаточно или, наоборот, избыточно используются средства связи; 5.язык работы в целом не соответствует уровню____курса	*4-6 баллов*	удовлетворительно
4	1.Во введении тезис отсутствует или не соответствует теме эссе; 2. В основной части нет логичного последовательного раскрытия темы;; 3.вывод не вытекает из основной части; 4. средства связи не обеспечивают связность изложения; 5.отсутствует деление текста на введение, основную часть и заключение; 6.язык работы можно оценить как «примитивный»	0-3 балла	неудовлетворительно

Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ, ВЫЯВЛЕННЫХ В ХОДЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Участники *Компетенции*	*Иванов*	*Петров*	*Сидоров*

ОК-1 - владеет культурой мышления (в т.ч. – экономического), способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей ее достижения			
…			
ПК-2 - способен на основе типовых методик и действующей нормативно правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов			
…			
среднее количество баллов			

Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов
1	Задание выполнено полностью: цель домашнего задания успешно достигнута; основные понятия выделены; наличие схем, графическое выделение особо значимой информации; работа выполнена в полном объёме.	9-10
2	Задание выполнено: цель выполнения домашнего задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме.	8-7
3	Задание выполнено частично: цель выполнения домашнего задания достигнута не полностью; многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы.	6-5
4	Задание не выполнено, цель выполнения домашнего задания не достигнута.	менее 5

З) КРИТЕРИИ И ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕШЕНИЯ КЕЙС-ЗАДАЧ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка/зачет
1	умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений	1	
2	умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации	1	
3	умение моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат	1	
4	умение принять правильное решение на основе анализа ситуации;	1	
5	навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения;	1	
6	навык критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки.	1	
7	адекватность и соответствие ответов специалиста современным тенденциям рынка, конструктивность.	1	

8	креативность, нестандартность предлагаемых решений*;*	1	
9	количество альтернативных вариантов решения задачи (версионность мышления);	1	
10	наличие необходимых навыков, их выраженность (в зависимости от *требований).*	1	
	Количество баллов в целом		

И) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ п/п	критерии оценивания	количество баллов	оценка
1	исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы	19-20	
2	глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы	17-18	
3	глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответ на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок	15-16	
4	твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление	13-14	
5	твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление	11-12	
6	общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление	9-10	
7	относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление	7-8	
8	поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	5-6	
9	непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала	3-4	
10	не дан ответ на поставленные вопросы	1-2	
11	отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона	0	

К) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

№ п/п	критерии оценки	максимальное количество баллов
1	титульный слайд с заголовком	5

2	дизайн слайдов	10
3	использование дополнительных эффектов (смена слайдов, звук, графика, анимация)	5
4	список источников информации	5
5	широта кругозора	5
6	логика изложения материала	10
7	текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы	10
8	слайды представлены в логической последовательности	5
9	грамотное создание и сохранение документов в папке рабочих материалов	5
10	слайды распечатаны в форме заметок	5
	средняя оценка:	

III ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НАОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ , НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Тема № 1. Сравнительный менеджмент как часть наук об управлении

Задание 1. Тест по теме

1. Культурно-кластерный подход фокусируется:

1) на специфике установок и особенностях поведения людей разных стран

2) на различиях в управленческой практике различных стран

3) на сходстве и различиях в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития

2.Какой подход объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития:

1)универсальный

2)экономико-кластерный

3)культурно-кластерный

3.Специфика установок и особенностей поведения, которые и определяют сходства и различия в постановке и решении управленческих задач – это характеристика:

1)универсальный

2)экономико-кластерный

3)культурно-кластерный

4.В силу каких причин не сформулирована российская модель менеджмента:

1)нестабильность национальной экономики

2)политическая нестабильность, и неразвитость инфраструктуры

3) чрезмерное вмешательство западных стран в российскую экономику

5. Изучение и анализ опыта различных стран, включая исследование причин, определяющих различия в уровне производительности и результатах деятельности предприятий – это _____менеджмент.

6. Экономика, которая характеризуется такими видами экономической деятельности, как производство, потребление и циркуляция товаров и услуг в глобальном масштабе – это _____.

7. Изучение и анализ опыта различных стран характерно для:
1)сравнительного менеджмента
2)кросскультурного менеджмента
3)инновационного менеджмента

8. Укажите основные подходы к сравнительному менеджменту:
1) универсальный
2) экономический
3)элитологический

9. Лимитирующим фактором каждой страны являются:
1) социально-экономические условия
2)политические условия
3) международные условия

10. Подход, который акцентирует общие, сходные черты, а не различия в управленческой практике различных стран – это _____.

11. Подход, который объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития – это _____.

12. Подход, который фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, определяющие сходства и различия в постановке и решении управленческих задач – это _____.

13. Какая дефиниция раскрывает культурно-кластерный подход сравнительного менеджмента:
1) Подход, который фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, определяющие сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.
2) Подход, который объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития.
1) только первая
2) только вторая
3) ни первая, ни вторая

4) обе

14. Какая дефиниция раскрывает экономико-кластерный подход сравнительного менеджмента:
1) Подход, который объясняет сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран достигнутым уровнем экономического развития.
2) Подход, который акцентирует общие, сходные черты, а не различия в управленческой практике различных стран.
1) только первая
2) только вторая
3) ни первая, ни вторая
4) обе

15. Какая дефиниция раскрывает универсальный подход сравнительного менеджмента:
1) Подход, который акцентирует общие, сходные черты, а не различия в управленческой практике различных стран.
2) Подход, который фокусируется на специфике установок и особенностях поведения, определяющие сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.
1) только первая
2) только вторая
3) ни первая, ни вторая
4) обе

16. Результативность способов управления страны тесно связана:
1) с национальной культурой страны
2) с организационной культурой страны
3) гендерной культурой страны

17. Не сформулирована российская модель менеджмента в результате следующих причин:
1) неопределенность правового поля
2) нестабильность экономики
3) миграцией населения

18. Соотнесите стили руководства:

1.Авторитарное руководство	А)Руководитель обычно вежлив, боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.
2.Демократичное руководство	Б)Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
3.Либеральный руководитель	В)Руководитель стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически

	информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику.

19. Стиль руководства отражает:
1)степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
2)используемые руководителем источники власти
3) функцию контроля

20. В организации сложнее всего заменить специалиста, который имеет власть:
1) принудительную
2) поощрительную
3) референтную
4) экспертную

21. От чего зависит наличие власти у подчиненных?
1) компетентности
2) стажа работы в организации
3) служебного положения
4) структуры организации
5) финансового положения

22. Что препятствует женщинам занимать руководящие должности и делать карьеру?
1) большее восприятие сотрудников сквозь призму личных отношений
2) меньшая эмоциональная уравновешенность и беспристрастность
3) сложившиеся в обществе ролевые стереотипы по отношению к мужчине и женщине

23. Самым эффективным стилем руководства является:
1) адаптивный
2) либеральный
3) авторитарный

24.Не является эффективным стилем руководства:
1) адаптивный
2) ориентированный на реальность
3) либеральный

25.Каковы приемы власти, используемые в практике менеджмента:
1) убеждение
2) принуждение
3) ссылка на законы и правила

Задания 2. Ситуационный анализ

Задание: Ознакомьтесь со следующими примерами межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес-культур на международный бизнес и менеджмент.

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйтесвою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Г. Хофштеда,Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Д. МакГрегора и др.

Ситуация 1 – АссоциацииВ конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, былаприглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики,развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

Ситуация 2 – Семейные узы

М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии.

Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией. Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д. М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал:

«Спасибо, хорошо… Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать… Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых…»

С этого момента что-то пошло не так… М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

Ситуация 3 – Сразу к делу

Данный инцидент был рассказан британским консультантом по управлению, работающим в Париже.

Я присутствовал на первой встрече исполнительного директора американской консалтинговой компании, базирующейся в Нью-Йорке, с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы.

Переговоры не пошли…

Не прошло и 15 минут заседания как американский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании, и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т.к. его компания заинтересована в их сотрудничестве. …Я почувствовал что в офисе стало «холодно»…

Ситуация 4 – Обед по-японски

«Почему никто не стал есть?» - этот вопрос читался в удивленных глазах американской деловой леди на приеме высокопоставленной делегации клиентов из Японии. «Я приложила такие огромные усилия для приготовления для них фуршета!

Стол был сервирован лучшим фарфором и серебром. Я заказала лучший японский чай…Но никто даже не притронулся к еде!»

Ситуация 5 – Вавилонская проблема

Молодой норвежский директор российского филиала американской компании испытывал трудности с делегированием ответственности и функций своим замам - итальянцу и греку. Руководство компании, пытаясь решить проблему, прибегло к помощи консультантов по управлению из США, Германии, Англии и Франции.

Консультант из США порекомендовал определить им «зоны персональной ответственности» и увязать материальное стимулирование с общими результатами. Ни в коем случае не позволять обратного делегирования функций. А если это случается, проводить совместные «мозговые штурмы» для выработки решения, на которых давать возможность замам проявить себя и соревноваться друг с другом. И самое главное — создать «условия для лучшей самореализации», «атмосферу, где замы почувствуют себя в ответе за результаты деятельности всего филиала».

Консультант из Германии порекомендовал не только определить зону ответственности каждого из замов, но и с максимальным количеством деталей описать их конкретные функциональные обязанности. Строго развести эти обязанности между ними, не допуская дублирования. Предусмотреть случаи, когда решения, связанные с исполнением этих функций, принимаются самостоятельно, и случаи, когда эти решения согласовываются с директором.

Консультант из Англии рекомендовал провести с замами беседу о миссии, целях и стратегии компании. В рамках стратегического курса компании поручить каждому из них самостоятельный долгосрочный проект. Сформулировать задачи, которые должны быть решены при его осуществлении. Предложения английского консультанта в наибольшей степени совпадали с предложениями норвежского директора филиала, которые последний излагал, встречаясь с руководством компании в США. Консультант из Франции вначале не мог понять сути конфликта. Консультант из Франции вначале не мог понять сути конфликта. Затем, разобравшись, предложил в качестве наиболее быстрого и эффективного способа решения проблемы... перевод норвежского директора на работу в другое место.

Затем, разобравшись, предложил в качестве наиболее быстрого и эффективного способа решения проблемы... перевод норвежского директора на работу в другое место.

Тема №2. Японская, американская и западноевропейская модели менеджмента

Задание 1. Тест по теме

1.В современном кросс-культурном менеджменте часто выделяются (противопоставляются) два типа предпринимательства:

1) японский

2)американский

3) западноевропейский

2. Механизм принятия решений в США осуществляется:
1) многоступенчато
2) авторитарностью власти
3) коллективно

3. Механизм принятия решений в Японии осуществляется:
1) многоступенчато
2) авторитарностью власти
3) коллективно

4. В США организационная культура ориентирована:
1) на конкуренцию работников
2) на четкие должностные инструкции
3) на сотрудничество

5. В Японии организационная культура ориентирована:
1) на командную работу
2) на сотрудничество
3) на жесткую классификацию должностей
4) на индивидуальные контракты с сотрудниками

6. Стиль менеджмента в Германии имеет:
1) социальную ориентацию
2) организационно-техническую ориентацию
3) нет верного ответа

7. Деловая карьера сотрудников в США обусловливается:
1) личными результатами
2) продвижению по службе
3) по старшинству и стажу работы

8. Оплата труда в американских компаниях осуществляется:
1) по индивидуальным достижениям
2) по показателям работы группы
3) по служебному стажу

9. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе характерно для:
1) российского менеджмента
2) американского менеджмента
3) японского менеджмента

10. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост характерно для:
1) российского менеджмента

2) американского менеджмента
3) японского менеджмента

11. Интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего их мира и объяснить специфику их реагирования на него – это_____.

12. Атрибут национальной культуры, где люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации – это _____.

13. Для какой модели менеджмента характерно, когда начальник отдела получает свою должность по праву старшинства, а не компетентности:
1) японского
2) американского
3) российского

14. Основой японской системы профессионального обучения в японских фирмах является:
1) концепция «гибкого работника»
2) программа развития персонала
3) инвестиции в человеческий капитал

15. Тип корпоративной культуры во многом определяется с помощью таких характеристик как:
1) степень централизации управлении
2) степень децентрализации управления
3) степень формализации управления

16.Какая из характеристик раскрывает суть американского менеджмента:
1) Систематическая перестройка организационных структур, как результат усиления процесса поглощений и слияний.
2) Совершенствованию стиля и методов управления организацией.
1) только первая
2) только вторая
3) ни первая, ни вторая
4) обе

17. Распределите особенности японской и американской моделей менеджмента:

Япония	США
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Строго формализованная структура управления	Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления
Четко формализованная процедура	Неформальная организация контроля

контроля	
Главные качества руководителя - профессионализм и инициатива	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату
Индивидуальный контроль руководства	Ориентация управления на группу
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Коллективный контроль
Оценка результатов по индивидуальному результату	Долгосрочная занятость руководителя в фирме
Наем на работу на короткий период	Ориентация управления на отдельную личность

18. Какие компании предпочитают стратегии слияния и поглощения:
1) немецкие
2) американские
3) японские

19. Ключевыми результатами оценки эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства могут быть:
1) производительность труда
2) гибкость контроля
3) планирование организации

20. Деловые культуры делают акцент:
1) на самостоятельность
2) на инициативность
3) на гибкость

21. Кросскультурный менеджмент как исследовательская дисциплина сложился:
1) в конце 60-х – начале 70-х годов 20 века
2) в конце 70-х – начале 80-х годов 20 века
3) в 21 веке

22. Культурные особенности Японии в процессе принятия решений включают следующие черты:
1) консенсус
2) компромисс
3) групповые решения

23. На базе национальной культуры может создаваться:
1) корпоративная культура

2) региональная культура
3) гендерная культура

24. Культуры различаются в решении общих проблем, что приводят к появлению:
1) стереотипов
2) атрибуций
3) артефактов

25. Бихевиористские модели способствуют выработке:
1) группового мышления
2) единоличного мышления

Задания 2. Ситуационный анализ

Ситуация 1 – Время - деньги

В середине 90-х годов российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя - видного парламентского деятеля Индии и ужин. В пригласительных билетах время приема было обозначено как 19:00. Прибыв на прием в 18:45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивающих сервировку стола. Индийские участники приема стали прибывать через полчаса. В 19:45 прибыл почетный гость. В 20:00 прием начался. Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. «Это не знак неуважения к Вам. Так здесь принято», - сказал он.

Ситуация 2 – Работники-канадцы и филиппинский менеджмент

Банковский работник канадского происхождения следующим образом описал стиль управления своего начальника-филиппинца. «Во время моей работы в Королевском банке у меня был в высшей степени невыносимый и подозрительный начальник. Как помощник менеджера, он имел власть над всеми сотрудниками по административной линии, включая меня. Проблема состояла в том, что, как оказалось, он абсолютно не доверял своим подчиненным. Он все время заглядывал нам через плечо, контролировал нашу работу, отношения и пунктуальность.

Хотя большинство сотрудников такое отношение возмущало, помощник менеджера был крайне добросовестным руководителем, свято верившим в то, что он называл «старым стилем» управления. Он был уверен, что работники ленивы по своей природе. Поэтому он считал, что их надо заставлять работать. Как начальник, он полагал оправданным строгое отношение к сотрудникам. Я находил такое поведение унижающим людей и контрпродуктивным. Как группа, мы, сотрудники, считали, что в основном заслуживаем доверия, и решили, что, судя по всему, начальник не уважает нас, значит, и мы будем относиться к нему таким же образом. В результате на работе создалась обстановка, в которой преобладали недоверие и враждебность. Такая атмосфера влияла на работу каждого из нас: сотрудники все

меньше и меньше хотели работать, а помощник менеджера все больше убеждался в том, что работники ленивы и требуют еще больше строгости.

К счастью, ситуацию заметил менеджер, и она была разрешена после длительных обсуждений. Только после этого стало ясно, что мы видим ситуацию по-разному. С точки зрения помощника менеджера, он всего лишь демонстрировал свою заботу о подчиненных и участие в их жизни. Как он объяснил, работники-филиппинцы, если к ним не относиться подобным образом, могли бы почувствовать себя брошенными на произвол судьбы и приниженными. К сожалению, мы были не филиппинцами, а канадцами и реагировали не так, как отреагировали бы они».

Ситуация 3 – Выполнить в срок

Фирма по изучению международных рынков из Токио провела исследование возможностей рынка транспортных услуг для Туристической ассоциации Тихоокеанского региона (ТАТР), в которую входят национальные туристические агентства из разных стран Тихоокеанского региона. Хотя исследование проводилось с использованием стандартного вопросника, каждой стране было разрешено добавить несколько своих собственных открытых вопросов. Все страны ответили безотлагательно. Из десяти стран, где проводился опрос, самым первым прислало свои вопросы Министерство торговли США. Все письма и телексы, поступающие из Соединенных Штатов, были с указанием имени и адреса отправителя. Вскоре после завершения исследования для ТАТР компания получила контракт на подобную же работу для Ассоциации стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Поскольку их содержание было одинаковым, исследователи провели обследование для АСЕАН по той же схеме, что и для ТАТР. Они предложили прислать открытые вопросы национальным туристическим агентствам Таиланда, Филиппин, Сингапура, Малайзии и Индонезии.

Поскольку сбор вопросов для ТАТР они завершили чуть больше, чем за месяц, компания посчитала, что для стран, входящих в АСЕАН, шести недель будет более чем достаточно. Как они ошибались! Странам из АСЕАН потребовалось значительно больше времени, чем странам, входящим в ТАТР. Пришлось посылать много телексов из Филиппин в Токио и обратно, прежде чем был получен окончательный ответ. Более того, телексы, приходившие из Филиппин, все время подписывались разными отправителями.

Ситуация 4 - Со своим уставом в чужой монастырь

Американский руководитель высшего звена направился в Лондон, чтобы управлять британским офисом компании. Хотя первые несколько недель были относительно бедны событиями, одно обстоятельство беспокоило этого руководителя. Оно заключалось в том, что посетителей никогда не направляли прямо к нему в кабинет. Посетитель сначала разговаривал с дежурной в приемной, затем с секретарем, потом с менеджером, а затем офис-менеджер сопровождал его на встречу с американцем. Последнего раздражала такая практика, которую он считал пустой тратой времени. Когда же он наконец поговорил со своими британскими

сотрудниками и настоятельно попросил поступать менее формально, прямо направляя посетителей к нему в кабинет, сотрудники были огорчены.

Ситуация 5 - Ужин в честь китайской делегации

Один из ведущих канадских банков пригласил китайскую делегацию на ужин. Канадский хозяин решил разделить свои обязанности по приему гостей со своим молодым коллегой. Ужин не удался. И китайцы, и канадцы чувствовали себя несколько неловко во время всей трапезы. За ужином не было произнесено ни приветственных речей, ни тостов за всеобщее доброе здоровье. В конце ужина китайские представители встали, поблагодарили работников банка, объявили, что возвращаются в отель, и ушли, чувствуя себя ущемленными.

Канадцы также были расстроены. Они сочли уход китайцев слишком внезапным, хотя и не понимали, что сделали неправильно. Несмотря на то что меню было тщательно продуманно (были исключены блюда из мяса и молочных продуктов), был очень хорошо организован перевод и организация ужина даже выходила за рамки обычной для Канады любезности, канадские представители понимали, что что-то было сделано неправильно: они беспокоились и до некоторой степени были задеты отсутствием психологического контакта с китайцами.

Ситуация 6 - «Несоответствующая» преданность делу шведских менеджеров

Швеция придерживается политики, которая позволяет родителям по собственному усмотрению выбирать, отец или мать будут брать декретный отпуск. Когда эта политика была еще внове, управляющий директор Шведской почтовой службы вызвал большой шум, объявив, что намерен уйти в декретный отпуск на несколько месяцев, чтобы сидеть дома со своим только что родившимся ребенком. Он объяснил журналистам, что менеджеры не отличаются от других работников: как и другие работающие люди, менеджеры также хотят сбалансированности работы и семейной жизни и нуждаются в ней. Еще он сказал, что считает, что организация, которая не может функционировать некоторый период без своего управляющего директора, не имеет права на существование.

Ситуация 7 – Кадровый вопрос

Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог.

ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди.

Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он не удовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки: он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30%.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника? Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров.

Ситуация 8 – Внимание к деталям

По окончании института Юрий Смирнов решил устроиться на работу в московское отделение франкоголландской консультационной фирмы. На собеседовании (беседа была на английском языке) между представителем компании (Пр) и Юрием (Ю) состоялся следующий диалог.

Пр: Какой университет Вы закончили и когда? Ю: Я закончил правовой факультет МГИМО. Пр (просматривая папку с документами): Да, я вижу копию Вашего диплома. А где вкладыш в Ваш диплом?

Ю: Я не думал, что он понадобится. Вы знаете, что МГИМО считается одним из самых престижных учебных заведений нашей страны.

Пр: Я это знаю. Но не могли бы Вы принести Ваш вкладыш?

Выйдя из комнаты, где проводилось собеседование, Юрий подумал: «Интересно, из какой страны этот зануда. По акценту и виду не очень ясно. Голландец или француз?»

Тема №3. Особенности российского менеджмента

Задание 1. Тест по теме

1.Наиболее распространенным является конфликт:
1) внутриличностный
2) межличностный
3) межгрупповой

2.Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:
1) внутриличностного конфликта
2) межличностного конфликта
3) оба ответа верные

3.К административному способу управления конфликтами относится:
1) беседа
2) перевод на другую работу
3) убеждение

4. Появление новых сотрудников может привести:
1) к распаду неформальной группы или организации
2) к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд
3) к интеграции людей

5. К факторам, влияющим на эффективность группы относятся:
1) потребность в доступе к неформальному источнику информации
2) чувство принадлежности
3) состав группы

6.Причины образования неформальных групп:
1) сплоченность
2) потребность в защите от неблагоприятного внешнего воздействия
3) групповое единомыслие

7. Принципы группирования и особенности сетизации в обществе (количество, интенсивность формирования и значимость различных формальных и неформальных ассоциаций) – это подсистема_____.

8. Внематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей – определяет мораль и превалирующие ценности в обществе – это _____.

9. Национальная культура сильно влияет:
1) на организационную
2) на управленческую
3) региональную

10. Культура, которая характеризуется тем, как руководитель реализуется в своих действиях, стиль руководителя – это организационная _____.

11. Русская культура всегда была по своему типу:
1) европейской культурой
2) азиатской культурой
3) американской культурой

12. Некая интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего их мира и объяснить специфику их реагирования на него – это _____ .

13. Совокупность представлений, воззрений, «чувствований» общности людей определенной эпохи, географической области социальной среды, особый психологический уклад общества, влияющий на исторические и социальные процессы – это _____.

14. В центре русского менталитета находится:
1)факт
2)идея
3)конкретное дело

15. Одной из особенностей современного российского менеджмента является преобладание в организациях:
1) вертикальных, формальных связей и отношений
2) пирамидальных, иерархических организационных структур
3) адаптивных организационных структур

16. Что из перечисленного ниже не характерно для современного российского менеджмента?
1) значительная зависимость условий и оплаты труда наемных работников от взаимоотношений с руководителями, а не от их квалификации
2) низкий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации управленческих процессов
3) перекрестное использование персонала
4) избегание менеджерами высшего звена делегировать полномочия и ответственность второму эшелону менеджмента

17. Какому принципу управления соответствует следующее: «Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя»?
1) корпоративный дух
2) подчиненность личных интересов общим
3) централизация
4) единство направления

18.Какую модель управления лучше всего характеризует постулат «Бедность — это результат собственной лености и безответственности»?
1) европейский менеджмент
2) американский менеджмент
3) японский менеджмент
4) российский менеджмент1

19. Что из перечисленного ниже, по мнению японцев, не является обязательным умением для менеджера?

1) умение строить отношения сотрудничества, партнерства, согласия в среде своих подчиненных
2) умение организовать коллективное принятие решения
3) умение достичь высокой личной производительности труда
4) умение быть лидером группы

20. В российской бизнес-культуре присутствует гендерное неравенство:
1) в бизнесе
2) во власти
3) в управлении

21. Во взаимоотношениях в российской бизнес-культуре важное значение приобретает наличие:
1) «отношений»
2) «блата»
3) знаний

22. Неформальный лидер в группе выполняет следующую функцию:
1) помогает группе в достижении ее целей
2) согласовывает интересы своей группы с формальным руководителем
3) помогает формальному руководителю разрабатывать стратегии

23.Отношение ко времени в российской бизнес-культуре определяется следующими характеристиками:
1) относительно полиактивное отношение
2) прерывание деловых встреч другими делами
3) одновременное проведение нескольких разговоров
4) строгое соблюдение регламента при проведении переговоров

Задание 2. Ситуационный анализ

1. Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему.

Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации. Насколько ваши критерии обусловлены культурой? При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.

3. Наконец, выработайте такое решение и план его реализации, которые могли бы принять и поддержать как вы, так и представитель «контрастной» культуры.

Ситуация 1 - Торговый представитель на Ближнем Востоке

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получат и этот контракт). У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

Ситуация 2 - Вредные материалы в Западной Африке

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от нового заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране. Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества естицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами. Примечание. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

Ситуация 3 - Рекламная кампания в юго-восточной Азии

Вы - новый менеджер по маркетингу в очень крупной процветающей международной фирме, производящей автомобильные шины. Ваше рекламное агентство только что представило вам на одобрение тщательно проработанный план внедрения новых шин на рынок Юго-Восточной Азии. В разработанных материалах ясно подразумевалось, что ваш товар - самый лучший из всех местных товаров. В действительности он лучше, чем некоторые из них, но не столь хорош, как другие. В этих материалах делается попытка привлечь потенциальных покупателей заявлением, что в ближайшие шесть месяцев ваш продукт будет продаваться по «заниженной цене». На самом деле цена снижена по сравнению с некой гипотетической стоимостью, которая была установлена только для того, чтобы ее можно было «снизить». В рекламе заявлено, что шины были протестированы в «самых неблагоприятных» условиях. Реально же они не были проверены в условиях длительной жары и тропической влажности. Наконец, ваша компания уверяет потенциальных покупателей, что если они будут ездить на ваших шинах, то будут в большей безопасности за рулем своей машины, чем когда бы то ни было ранее. Однако, по правде говоря, они будут в такой же безопасности, если будут ездит на шинах вашего конкурента, которые уже два года имеются в продаже. Вы знаете, что у вас хороший товар. Вы также знаете, что предлагаемая реклама вводит людей в заблуждение. Ваших руководителей это никогда не смущало, они верили, что должны представлять свой продукт как выдающийся, чтобы получить и поддерживать конкурентные преимущества. Они рассчитывают на очень хороший прием этих шин в Юго-Восточной Азии и рассчитывают на то, что вы обеспечите им этот прием.

Запустить предложенную вам рекламу или нет, зависит от вас. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются вопросов рекламы.

Ситуация 4 - Конфликт на базе культурных разногласий на Ближнем Востоке

Вы были сильно расстроены на прошлой неделе, прочитав очень жесткую передовую статью в газете «НьюЙорк Таймс», написанную известным журналистом, в которой он сильно критиковал вашу компанию и особенно ее крупный проект в одной консервативной мусульманской стране. Как вице-президент по международным делам, вы отвечаете за этот проект, связанный со строительством и запуском крупного металлургического завода. Согласно оценкам, этот проект очень выгоден как вашей компании, так и правительству страны, которое одобрило этот проект. Но, как заметил журналист, завод должен быть построен в сельской местности и окажет разрушительное воздействие на ценности и обычаи людей целого региона. Строительство завода приведет к множеству последствий. Молодые люди из других населенных пунктов поедут на работу на завод, разбивая таким образом семьи и теряя основной источник финансовой и личной безопасности. Работа во вторую или третью смену будет еще больше влиять на семейные обязательства так же, как на соблюдение религиозных обычаев. Работа круглый год будет, безусловно, означать, что у многих людей не будет возможности вернуться домой, чтобы помочь убрать урожай. Поскольку молодым людям будут платить все больше и больше, у них будет больше влияния, что изменит сложившуюся веками систему полномочий. И, конечно

же, приехавшие западные специалисты, возможно, не будут жить в соответствии с местными понятиям о морали и не будут особо почтительны с местными женщинами.

Журналист заканчивает свою статью, обвиняя вашу компанию в «культурном империализме» и делая вывод о том, что если ваш завод будет построен и введен в действие, то он будет способствовать разрушению традиционных ценностей и взаимоотношений, которые обеспечивали стабильность страны на протяжении многих поколений.

Вы знали, что вследствие строительства завода возможны некоторые социальные изменения, но вы не осознавали, насколько они могут быть глубокими. Теперь вы познакомились с еще одним свидетельством, обнаружив, что фабрика, построенная несколько лет назад другой иностранной фирмой в аналогичных условиях, породила именно эти проблемы и даже большие. Широко распространенная озабоченность в стране именно этими проблемами является одной из причин возрастающего влияния традиционалистов и националистов, которые требуют избавиться от всех иностранных фирм и их своекорыстных разрушительных замыслов и практики ведения бизнеса. У вашей компании есть кодекс этического поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются разрушения традиционных ценностей и взаимоотношений. В данном случае вы предоставлены самому себе. Очень многое поставлено на карту как для вашей компании, так и для людей региона, куда вы планируете переселиться. Решение остается за вами.

Тема 4. Национальная и фирменная культуры в управлении

Задание 1. Тест по теме

1. Каковы уровни культуры по Г.Хофстеде:
1) гендерный уровень
2) этнический уровень
3) поведенческий уровень

2. Средний слой по Шайну рассматривает:
1) продукты человеческой деятельности
2) нормы и ценности
3) менталитет

3. Различия в культурах приводят к образованию:
1) артефактов
2) стереотипов
3) атрибуций

4. Обобщенные представления о типичных чертах, характеризующих какой-либо народ – это:
1) автостереотипы

2) гетеростереотипы
3) этнокультурные стереотипы

5. Какой вид стереотипов предрасположен к конфликтам:
1) автостереотипы
2) гетеростереотипы
3) этнокультурные стереотипы

6. Какой вид стереотипов зачастую связан с национальными предрассудками и предубеждениями:
1) автостереотипы
2) этнокультурные стереотипы
3) гетеростереотипы

7. Характерная для конкретной культуры специфика психической жизни индивидов, представляющих данную культуру, детерминированная экономическими и политическими условиями жизни в историческом аспекте – это:
1) стереотипы
2) кросскультурный менеджмент
3) менталитет

8. Интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего мира – это:
1) региональная культура
2) социальная культура
3) национальная культура

9. Самым редким типом культуры является:
1) инкапсулированный тип
2) перебежчик
3) космополит

10. Культурная эмпатия, межкультурное обучение, оптимизм и др. – это аспекты приспособления следующего типа культуры:
1) перебежчик
2) космополит
3) инкапсулированный тип
11. Представители той или иной культуры имеют определенный набор ориентации в отношении мира человечества – это подход:
1) Г. Хофстеде
2) Клукона-Стродбека
3) Э. Холла

12. В какой стране отношения в организации строятся на основе иерархии:
1) Японии

2) Израиль
3) Франция

13. Выделите приоритеты американской культуры:
1) равенство, готовность к риску, конкуренция, индивидуализм
2) религиозная вера, следование родительским наставлениям, гармония в семье
3) личностные взаимоотношения, самополагание

14. К странам с низкой степенью избегания неопределенности относятся:
1) Англия
2) Дания
3) Иран

15. К монохромным культурам относятся такие страны, как:
1) Скандинавия
2) Россия
3) Австралия

16. Составное целое, которое включает в себя знания, убеждения, искусство, нравы, закон, обычаи, а также многие другие способности и навыки, осваиваемые человеком в качестве члена общества – это _____.

17. Правильно распределите характеристики уровней культуры по Хофстеде:

национальный уровень	связан с возможностями образования и особенностями профессиональной деятельности человека
региональный и/или этнический и/или религиозный уровень	соответствует стране (или странам для людей, мигрирующих в течение жизни)
гендерный уровень	разделяет дедов, отцов и детей
уровень поколений (генерационный)	соответствует рождению человека девочкой или мальчиком
социально-классовый уровень	это культурно различные группы и/или этнические и/или религиозные и/или языковые группы

18. Сопоставьте тенденции современной культурологии

Релятивизм	Его исходный тезис: культуры равны, в основе своей одинаковы, но внешне различны
Абсолютизм	Его принцип: все культуры равные, но разные.
Универсализм	Подход здесь таков: все культуры идут по одному пути, но одни продвинулись больше, а другие — меньше.

19. Сопоставьте стереотипы следующих народов:

Русский стереотип	высокомерные, горячие, иерархичные, эмоциональные.
Американский стереотип	бесчувственные, бюрократические, чрезмерно усердные в работе.
Немецкий стереотип	наивные, агрессивные, беспринципные, трудоголики.
Французский стереотип	ленивые, безответственные, меланхоличные.

20. Интегрирующая характеристика людей, живущих в конкретной культуре, которая позволяет описать своеобразие видения этими людьми окружающего их мира и объяснить специфику их реагирования на него – национальный _____.

21. Проблема межкультурных различий переходит в проблему межкультурного непонимания и недоразумений – это культурный ____.

22. Атрибут национальной культуры, описывающий слабо связанные социальные рамки, в которых человек концентрируется только на заботе о себе и своей семье – это _____.

23. Атрибут национальной культуры, описывающий тесные социальные рамки, в которых люди надеются на группы, частью которых они являются в части заботы и защиты – это_____.

24. Атрибут национальной культуры, описывающий пределы, в которых общество приемлет идею неравенства распределения власти в организациях – это дистанция _____.

25. Атрибут национальной культуры, описывающий уровень, с которым социальные ценности характеризуются настойчивостью (уверенностью) и материализмом – это _____.

Тема №5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте

1. В сравнительном менеджменте используется:
А) универсальный подход,
Б) культурно-кластерный подход,
В) экономико-кластерный подход,
Г) географический.

2. В классификации Робинсона в качестве критерия используется показатель:
А) климатические условия,

Б) отношения собственности,
В) мотивация бизнеса,
Г) отношения между трудом и капиталом.

3. Эра концессий по классификации Робинсона закончилась в:
А) 1850 г.,
Б) 1945 г.,
В) 1914 г.,
Г) 1918 г.

4. Какую главную проблему должен был решить международный менеджер в эру экспансии?
А) как управлять местным населением в условиях постоянной эффективности бизнеса,
Б) как наладить отношения со штаб-квартирой в метрополии,
В) как эффективно управлять местными управленцами, чтобы они хорошо руководили местными подчиненными,
Г) как сделать управление местными рабочими эффективным.

5. Характерной чертой глобализации является:
А) переход к использованию электрических двигателей,
Б) использование электронных сетей передачи данных,В) возникновение мировой системы хозяйствования,
Г) создание национальных университетов,
Д) глобализация рынка труда.

6. Национальная модель менеджмента описывает совокупность управленческих отношений на типичном национальном предприятии. Типизация позволяет:
А) исследовать отраслевые особенности,
Б) выделить международный аспект управления,
В) выделить наиболее существенные черты национальных предприятий.

7. Профсоюзы в Швеции:
А) не играют никакой роли в управлении предприятием,
Б) представлены в Совете директоров,
В) имеют развитую сеть переподготовки персонала.

8. Японские банки в отношении крупных японских предприятий:
А) выполняют контролирующую функцию в качестве главного кредитора,
Б) не имеют права владеть акциями предприятия,
В) всегда являются самыми крупными акционерами,
Г) в кризисных ситуациях принимают прямое участие в управлении

акционерными обществами, входящими в их финансовопромышленную группу.

9. В ФРГ тип Совета директоров:
А) унитарный,
Б) двухпалатный.

10. В США
А) враждебные поглощения запрещены,
Б) враждебные поглощения являются широко используемой практикой,
В) враждебные поглощения являются редким исключением.

12. Функция включения новых членов в группу называется:
А) адаптивной функцией,
Б) коммуникативной функцией,В) интегративной функцией,
Г) социализацией.

13. Равенство мужчин и женщин по исследованиям Ситарама и Когделла являются наивысшей ценностью:
А) в западной культуре,
Б) в восточной культуре,
В) в исламской культуре.

14. Представители этого типа культуры являются интравертами:
А) моноактивная культура,
Б) полиактивная культура,
В) реактивная культура.

15. Представителями полиактивной культуры являются:
А) англичане,
Б) датчане,
В) финны,
Г) японцы,
Д) итальянцы.

16. Ваш деловой партнер принадлежит к моноактивной культуре, если он характеризуется тем, что
А) в споре опирается на логику, редко перебивает,
Б) избегает конфронтации, никогда не перебивает,
В) в споре эмоционален, часто перебивает.

17. Число обнаруженных группой Хофштеде «индексов» (групп ценностей, связанных с работой) составляет:
А) 2,
Б) 3,

В) 4,
Г) 5,
Д) 6.

18. Большая длина иерархической лестницы (высокое значение индекса PD) означает для организации:
А) меньшую централизацию,
Б) большую долю управленческого персонала,В) значительную дифференциацию в зарплате,
Г) высокую квалификацию работников низших иерархических уровней,
Д) равный статус работников физического и умственного труда.

Задание 2. Ситуационный анализ

СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ТРУДА
Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing, 1996.

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление. Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно. Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки. Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не

было на работе ни в субботу, ни в воскресенье. Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но… «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнению Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?

2. Какие ошибки он допускает в своей работе?

3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?

4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

MOTOROLA

Медведев А.Г. Международный менеджмент. С.-Петербург: IMISP, 2003.

В 1980 г. корпорация Motorola, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (multi-domestic) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство Motorola вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках географической организационной структуры корпорации большая часть решений принималась зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки Motorola оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов.

Менеджеры Motorola провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем

мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы Motorola координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа Motorola в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий.

Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию Motorola по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в Motorola используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами.

Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила Motorola снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. Motorola способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети Motorola использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

. UNILEVER

Jones G.R. Organisational Theory: Text and Cases, 2nd ed. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1998.

Англо-голландская корпорация Unilever, мировой гигант, занятый в производстве косметических и парфюмерных средств, продуктов питания, стиральных порошков, использовала в течение долгого времени глобальную географическую структуру. В каждой новой стране корпорация создавала зарубежные подразделения, осуществляющие все виды деятельности в рамках цепочки создания ценности. Однако в 1980-х гг. менеджеры корпорации осознали серьезные угрозы своему бизнесу со стороны другой МНК Procter & Gamble. Эта компания внедрила глобальную продуктовую структуру, чтобы обеспечить быструю передачу новых продуктовых разработок из страны в страну. Кроме того, Procter & Gamble сконцентрировала производство стиральных порошков в ограниченном числе мест, что обеспечило существенную экономию на масштабе.

Стремясь обеспечить гибкое управление в условиях быстро изменяющейся внешней среды, используя, где возможно, глобальную стратегию, диверсифицированная корпорация Unilever осуществила структурную реорганизацию. Ранее продуктовые подразделения в Европе определяли продуктовую политику только в масштабах Европы, где обеспечивается до 60% продаж корпорации. В

рамках реорганизации было создано три глобальные продуктовые группы: стиральные порошки, косметика и парфюмерия, продукты питания. Это означало, что такие крупные дочерние предприятия корпорации в США, как Lipton и Ragu Foods, были интегрированы в глобальную продуктовую структуру и стали подчиняться в первую очередь руководителям продуктовой группы «продукты питания». Бывший руководитель организованного по географическому признаку подразделения Unilever US был назначен главой глобального подразделения по производству продуктов питания. В Европе менеджеры по продуктовым группам, контролирующие всю деятельность семнадцати европейских подразделений МНК, обеспечили внедрение новой системы обмена информацией и сократили время, необходимое для начала производства нового продукта в другой стране, с пяти лет до одного года. С целью сокращения издержек Unilever стала, например, производить мыло только на двух предприятиях вместо десяти. В 2001 г. в корпорации произошла еще одна реорганизация. Были выделены две основные продуктовые группы: продукты питания и предметы ухода за домом и человеком (HPC).

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области построения организационной структуры.

Тема №6. Управление человеческими ресурсами в международном контексте

Задание 1. Тесты.

1. Сравнительный менеджмент – это дисциплина,

а) изучаются и сравниваются функции менеджмента на предприятии;

б) сравнивается деятельность руководителей разного уровня управления;

в) изучаются и сравниваются различные национальные модели менеджмента;

г) изучается практика управления на предприятиях разных форм собственности.

2. Предметом сравнительного менеджмента является:

а) деятельность руководителей разных уровней управления;

б) национальные модели менеджмента;

в) управленческие отношения в международных компаниях;

г) разные подходы и модели в управлении предприятием.

3. Кросс-культурный менеджмент изучает:

а) национальную культуру;

б) поведение людей в обществе;

в) особенности поведения людей представляющих разные культуры и работающих в одной организации;

г) традиции и систему ценностей в национальном государстве.

4. Под культурой следует понимать:

а) совокупность ценностей и норм данного общества;

б) особенности поведения людей;

в) традиции общества передающиеся из поколения в поколение;

г) территориальные особенности нации.

5. Теория культурных универсалий предполагает что:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

6. Системный подход к культуре предполагает что:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов, которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

7. В основе ценностного подхода к культуре с позиции сравнительного менеджмента лежит:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

8. На процесс принятия решения в менеджменте наименьшее влияние окажут следующие факторы:

а) перспективность действия решения (позитивные и негативные последствия), поэтому необходимо, чтобы позитивные последствия преобладали и способствовали выходу организации на более высокий уровень в своей деятельности;

б) уровень финансовых затрат на реализацию решения, степень риска и неопределенность последствий от реализации решения;

в) ожидаемая рентабельность от реализации решения и срок окупаемости инвестиций;

г) условия принятия решения.

9. Что такое стиль управления?

а) профессиональная деятельность менеджера.
б) методы управления менеджера.
в) неукоснительное соблюдение правил, принятых в организации вообще.
г) привычная манера поведения по отношению к подчиненным.

10. Что такое организационная культура компании?
а) принципы, методы и законы поведения.
б) набор присущих всем членам организации поведенческих норм, ценностей, традиций.
в) деловой этикет и культура общения менеджмента.
г) объединение целей, людей и управления.

11. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группами называются:
а) формальная коммуникация.
б) неформальная коммуникация,
в) социальные нормы.
г) правила и регламент поведения в организации.

12. К государству социально-рыночной экономики в Европе относится:
а) Англия;
б) Испания;
в) Австрия;
г) Ирландия.

13. Модель экономического развития государства «третий путь» означает:
а) максимальное государственное регулирование;
б) «невидимая рука» как основной экономический регулятор;
в) оптимальное вмешательство государства в экономику;
г) абсолютный порядок поддерживаемый исключительно государством.

14. Страной-представителем англосакской неолиберальной модели рыночной экономики является:
а) Бельгия;
б) Швеция;
в) Португалия;
г) Ирландия.

15. Модель организационной культуры «Семья» по карте Хофстеде означает:
а) высокую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности;
б) низкую дистанции власти и низкую степень избегания неопределенности;
в) низкую дистанции власти и высокую степень избегания неопределенности;
г) высокую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности.

16. В Англии управленческая культура по карте Хофстеде подходит под определение:

а) «Деревенский рынок»;

б) «Смазанная машина»;

в) «Семья»;

г) «Пирамида людей».

17. «guanxi» (хорошие отношения) характерны для деловой культуры:

а) Китая;

б) Японии;

в) Кореи;

г) не характерно для вышеперечисленных стран.

18. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент наиболее характерен для:

а) Японии;

б) Китая;

в) Кореи;

г) не характерен для вышеперечисленных стран.

19. Зарубежная диаспора решает проблемы современного менеджмента:

а) в Китае;

б) в Японии;

в) в Кореи;

г) не характерна ни для одной из стран.

20. Пофирменный профсоюз характерен для предприятий:

а) США;

б) Китая;

в) Японии;

г) Великобритании.

Задание 2. Ситуационный анализ.

ROYAL DUTCH / SHELL

Медведев А.Г. Международный менеджмент. С.-Петербург: IMISP, 2003.

Корпорация Royal Dutch/Shell является одной из самых прибыльных фирм, неизменно обеспечивающей своих инвесторов высочайшим уровнем доходности в нефтехимической промышленности. Однако высшие менеджеры корпорации пришли к выводу о необходимости серьезной реорганизации фирмы, чтобы сохранить ее конкурентоспособность. Корпорация Royal Dutch/Shell имеет штаб-квартиры в двух странах. Базирующаяся в Лондоне Shell Transport & Trading владеет 40 процентами активов корпорации, тогда как Royal Dutch Petroleum, базирующаяся в Гааге, контролирует 60%. Всего в корпорации занято свыше 100 тысяч работников, она

владеет 54 перерабатывающими предприятиями и 47 тысячами заправочных станций и ведет операции в 130 странах.

Традиционно Royal Dutch/Shell была очень децентрализованной корпорацией. Две ее штаб-квартиры образовывали так называемый Центр. Высшие управляющие Центра координируют выполнение таких глобальных функций как НИОКР и планирование. Однако около сотни компаний корпорации были почти полностью независимыми в части управления своими текущими операциями. Каждая такая компания управляется CEO и имеет свой совет директоров. Каждая обросла за много лет столь сильными местными связями, что многие воспринимали компании своей же корпорации скорее как конкурентов, чем как партнеров. Многолетняя история корпорации создала такую особую культуру, в которой лояльность по отношению к местной компании ценилась и вознаграждалась выше, чем лояльность по отношению к материнской компании.

В 1994 г. CEO Royal Dutch/Shell Корнелиус Херкштротер обратил внимание на то, что корпорация явно не использует весь свой потенциал. Чтобы выяснить, почему так происходит, он собрал 50 высших руководителей корпорации на специальное совещание. К изумлению собравшихся, хотя некоторые из них и знали друг друга, они никогда раньше не приглашались на общие совещания. Почти сразу же после начала совещания Херкштротер осознал, что проблемы еще более серьезны, чем он опасался. Так, оказалось, что Центр постепенно оказался во власти избегающих любого риска бюрократов, которым требовались месяцы, чтобы утвердить бюджеты производственных подразделений. В свою очередь, эти подразделения работали часто неэффективно и сильно различались по уровню прибыльности. Херкштротер решил, что он должен хорошенько встряхнуть сложившийся ход вещей, чтобы Royal Dutch/Shell могла удерживать высокие позиции в отрасли нефтепереработки.

Его первым шагом было сокращение численности сотрудников Центра на 30%. Затем он сосредоточил полномочия штаб-квартиры в пяти базовых комитетах, обладающих глобальной ответственностью в сфере добычи сырья, производстве нефтепродуктов, газа и угля, химических продуктов, а также выполнения централизованных управленческих функций, таких как управление персоналом и правовая поддержка. Постепенно полномочия производственных компаний по принятию управленческих решений существенно сократились. Первоначально высшие руководители производственных компаний восстали против сокращения степени своего влияния. Некоторые из них покинули корпорацию. Однако те, кто остался, смогли убедиться в том, что новый порядок вещей приносит свои выгоды. Так, в настоящее время Royal Dutch/Shell может закупать в огромных объемах некоторые виды сырья (например, добавки к топливу) по ценам, которые существенно ниже тех, что использовались производственными подразделениями, действовавшими индивидуально. В качестве следующего шага Херкштротер предпринял ряд изменений в корпоративной культуре Royal Dutch/Shell. Прежде эта культура увязывалась с обладанием полномочиями в соответствии со старшинством, местом обучения и персональными контактами. Однако, как полагал Херкштротер, чтобы остаться конкурентоспособной, корпорация должна уделять большее внимание вознаграждению руководителей за рост эффективности подразделений, поощрению творческой обстановки и нововведений, гибкости и ответственности. Работники

корпорации нуждались в осознании ценности совместной работы и развитии лояльности по отношению к материнской компании/.

В осуществлении этих изменений высший руководитель корпорации опирался в значительной мере на сторонних консультантов. Используя такие приемы как командная работа, шкалы оценки индивидуального вклада и др., менеджеры Royal Dutch/Shell уделяют большее внимание межличностным отношениям и преимуществам командной работы. Естественно, культурные изменения такого масштаба могут потребовать, по мнению экспертов, нескольких лет упорной работы.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области формирования международной организационной культуры.

DANONE

Медведев А.Г. Международный менеджмент. С.-Петербург: IMISP, 2003.

Французская корпорация Danone Group, когда-то работавшая только на европейских рынках, представляет собой в настоящее время международную организацию, действующую в 150 странах с годовым оборотом, превышающим 15 млрд. евро. Danone является мировым лидером в производстве молочных продуктов и печенья и вторым в мире производителем воды. В начале 1990-х гг. Danone начала деятельность в странах Восточной Европы. В сентябре 1994 г. корпорация приобрела у московского Альфа-банка контрольный пакет акций расположенного в Москве предприятия «Большевик». Это было одно из лидирующих в СССР предприятий пищевой промышленности. В 1992 г. предприятие было приватизировано таким образом, что большая часть акций оказалась в руках работников предприятия. В течение первых шести месяцев после приватизации на предприятии ничто не изменилось. Стиль управления оставался таким, какой сложился во время советской командной экономики, с ориентацией на выполнение централизованно доводимых до предприятия плановых заданий, что абсолютно не соответствовало новым рыночным условиям. Управленческие решения спускались сверху в рамках жесткой бюрократической иерархии; управление было представлено сорока пятью старшими менеджерами, большая часть которых была старше 50 лет. Они подчинялись непосредственно генеральному директору, который знал о предприятии буквально все.

Несколько позднее крупный пакет акций предприятия был приобретен Альфа-банком с намерением найти стратегического партнера для эффективного управления бизнесом. Этим партнером и стала Danone Group, первой задачей которой стало найти менеджера, способного возглавить новую команду в Москве. Таким менеджером оказался генеральный управляющий в одном из издательств Яков Иоффе, родившийся в 1946 г. в Ленинграде и живший во Франции с 1977 г. Он дал согласие на переезд в Москву. В первое время своей работы на «Большевике» Иоффе, занимавший кабинет по соседству с генеральным директором, не торопился принимать серьезные решения и присматривался к окружающим и, кроме того, изучал особенности пищевой промышленности. Он пользовался доверием со стороны руководства корпорации, сознававшего, что нет заранее известных рецептов эффективного ведения бизнеса в России. Спрос на продукцию предприятия

снижался. Усилилась конкуренция со стороны импортных продуктов. Хотя все российские менеджеры прекрасно осознавали критический характер ситуации, они оборонялись против любых возможных изменений, не желая осваивать новые управленческие принципы и приемы. Руководство материнской компании понимало, что ситуация является сложной и деликатной, и пыталось учесть влияние исторических и культурных факторов. Оно постаралось нивелировать национальные различия в коллективе и поддерживать традиции, доставшиеся российским работникам с прежних времен (например, была казана материальная помощь профсоюзной организации, Международный женский день отмечался концертом и праздничным вечером, оплачивался летний отдых сотрудников на побережье и пр.).

В марте 1997 г. старый генеральный директор без конфликта покинул компанию. С этого момента предприятие развивалось абсолютно так же, как любое другое западное предприятие. Персонал, не противодействующий приобретению предприятия французами, проявил свою адаптивность, высокую мотивацию и творческий подход к решению новых задач, обеспечивая требуемое качество выпускаемой продукции, несмотря на устаревшее оборудование и проблемы с обеспечением качественным сырьем. В течение двух с половиной лет общая численность занятых на предприятии сократилась с 2400 до 1100 человек. Увольняемые получали материальную компенсацию или обеспечивались работой. Политикой компании стало привлечение молодых русских выпускников университетов, многие из которых проходили дополнительное обучение во Франции. К 1998 г. на предприятии осталось только три экспатрианта (включая самого Иоффе) из восемнадцати, командированных сразу после приобретения.

По словам Иоффе, молодые российские менеджеры вполне интернациональны и очень высоко ценят саму возможность работы в международной компании. Организационная структура предприятия была приведена в соответствие с современными стандартами. Были организованы новые службы, в частности, отдел продаж, отдел маркетинга, отдел закупок и производственный отдел. Количество производственных цехов сократилось с четырех до двух, подчиненных вместо четырех одному менеджеру по производству. На предприятии не осталось ни одного из 45 менеджеров, возглавлявших его в советское время.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности выбора МНК модели проникновения на рынок.

BOEING

Медведев А.Г. Международный менеджмент. С.-Петербург: IMISP, 2003.

Корпорация Boeing является крупнейшим в мире производителем коммерческих авиалайнеров, и владеет 55-60 процентами глобального рынка. Однако, несмотря на столь высокую долю рынка, в последние годы менеджеры Boeing осознали, что обеспечивать конкурентоспособность корпорации становится все труднее. Компания сталкивается с двумя основными проблемами. Во-первых, Boeing имеет очень агрессивного конкурента в лице европейского консорциума Airbus Industry. Яростная схватка двух конкурентов за рынки сбыта позволила ведущим

авиакомпаниям мира эффективно торговаться и добиваться снижения цен на авиалайнеры. Во-вторых, некоторые из мировых авиакомпаний пережили трудные времена в течение 1990-х гг. и у многих сегодня не хватает финансовых ресурсов, требуемых для приобретения новых самолетов.

Вместо этого они полагаются на уже имеющийся парк машин в большей степени, чем обычно. Так, если типичный срок эксплуатации лайнера Boeing-737 составлял около 15 лет, многие компании продлевают этот срок до 25 лет. Это служит причиной снижения количества заказов на новые самолеты. Столкнувшись с новой реальностью, менеджеры Boeing заключили, что единственным способом склонить испытывающие недостаток финансовых средств авиакомпании к замене парка изношенных самолетов служит агрессивная ценовая политика.

Таким образом, Boeing столкнулся с фактом, что возможности корпорации поднимать цены на пассажирские лайнеры, когда-то весьма обширные, теперь строго ограничены. Снижение цен может даже стать нормой. В условиях, когда на цены оказывается столь существенное давление, единственным способом получения прибыли для Boeing остается снижение издержек. Поэтому в начале 1990-х гг. Boeing предпринял широкомасштабный анализ своих решений "делать или покупать" (take-or-buy). Целью анализа было выявление операций, которые могли бы быть переданы субконтракторам, расположенным как в США, так и за рубежом, чтобы обеспечить снижение издержек производства на базе "аутсорсинга". Обосновывая такие решения, в корпорации Boeing применяют целый набор критериев. Во-первых, Boeing принимает во внимание базовые экономические показатели решения об аутсорсинге. Центральным является здесь то, может ли анализируемая операция выполняться сторонним производителем дешевле, чем подразделением самой корпорации Boeing. Во-вторых, Boeing оценивает стратегический риск, связанный с аутсорсингом. Менеджеры Boeing приняли решение не обращаться к субконтракторам по любой операции, если последняя рассматривается как часть долгосрочного конкурентного преимущества корпорации. Например, менеджеры корпорация решила не заключать контрактов на производство крыльев, так как убеждены, что таким образом они могут передать ценные технологии своим потенциальным конкурентам. В-третьих, Boeing принимает во внимание операционный риск, связанный с аутсорсингом. Главная цель здесь - сохранить уверенность, что Boeing не попадет в слишком большую зависимость от единственного внешнего поставщика критического компонента. Философия Boeing заключает в хеджировании операционного риска путем покупки компонентов у двух или более поставщиков.

Наконец, Boeing учитывает, не следует ли передать какие-то заказы поставщикам в конкретной стране, чтобы гарантировать заказы из этой страны на готовые самолеты. Такой подход: известный как "компенсационное соглашение" (offsetting), является обычной практикой во многих отраслях. Например, Boeing принял решение производить некоторые компоненты в Китае - решение, учитывающее прогнозы, что в течение следующих двадцати лет Китаем будут закуплены авиалайнеры на сумму свыше 100 млрд.

Boeing надеется, что развитие субконтрактных соглашений в Китае позволит завоевать большую долю рынка этой страны в сравнении с Airbus. Одним из первых решений в этом направлении было решение о передаче производства изоляционных

материалов для моделей 737 и 757 поставщикам в Мексике. Такими изоляционными материалами отделывается внутренняя поверхность фюзеляжа, их назначение - сохранять теплую температуру в салоне самолета на высоте. Традиционно Boeing производил такие материалы в своих подразделениях, но оказалось, что можно обеспечить ежегодную экономию в сумме 50 млн. долл., заключив субконтрактные соглашения с мексиканскими производителями. В целом, по оценкам менеджеров Boeing, аутсорсинг в 1994-1997 гг. позволил экономить 500 млн. долл. ежегодно.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий МНК в области производственного и технологического менеджмента.

GENERAL MOTORS

Ferdows K. Making the Most of Foreign Factories. Harvard Business Review, March-April, 1997.

В течение многих лет менеджеры General Motors поверхностно относились к идее стать действительно глобальной организацией. Пока корпорация годами экспортировала свои автомобили в несколько других стран и имела только несколько предприятий вне США, она оставалась, главным образом, североамериканским .предприятием. Еще несколько лет назад 80% автомобилей GM производились в Северной Америке. К тому же автомобили, производимые в других странах, часто являлись устаревшими моделями GM и больше не пользовались спросом на внутреннем рынке. Старейшие заводы GM в Южной Америке в 1990-х гг. все еще массово выпускали модель Chevy Chevettes. Однако все значительно изменилось в последние годы, когда GM решительно объявила о намерении превратиться в глобального автопроизводителя. Новые изделия конструируются и производятся теперь в других странах, и GM прилагает масштабные усилия, чтобы достичь 50-процентной доли своих производственных мощностей, расположенных за пределами Северной Америки. В центре таких усилий корпорации лежит инновационный подход к разработке и производству своих автомобилей во всех сторонах света. GM постоянно конкурирует с японской компанией Toyota. Посредством серии партнерских соглашений и альянсов GM добилась важного понимания преимуществ, достигнутых менеджерами Toyota с помощью стратегии стандартизации своих предприятий и внедрения системы экономичного производства. Toyota добилась того, что любое техническое изменение, осуществленное в Японии, может быть легко продублировано на любом другом предприятии Toyota в любой точке земного шара. Кроме того, Toyota является признанным авторитетом и лидером в снижении издержек за счет эффективного управления запасами и иными логистическими аспектами.

В противоположность японскому бизнесу американские автопроизводители традиционно создавали свои предприятия как уникальный и автономный набор производственных мощностей. Хотя такой подход обеспечивает иногда особо высокую производительность отдельного завода, спроектированного для выполнения ограниченного набора функций, в то же время он ограничивает гибкость операций и затрудняет передачу новых технологий и методов производства между заводами.

Стратегия Toyota используется теперь менеджерами GM на своих новейших заводах, расположенных в Аргентине, Польше и Китае (завершение строительства четвертого завода в Таиланде было отложено в результате азиатского финансового кризиса). Эти заводы столь похожи друг на друга, что представитель штаб-квартиры может легко забыть, в какой стране он/она находится. Такая стратегия позволяет GM более свободно внедрять глобальные версии своей продукции, такие как новый вид "мирового автомобиля". Не менее важно, что в случае возникновения затруднения или проблемы на одном из заводов, решение может быть легко найдено с помощью простого телефонного звонка на другое такое же предприятие. Аналогично информация о любом новшестве, позволяющем повысить эффективность производства, всегда доступна менеджерам других предприятий.

Проекты новых заводов GM были разработаны с ориентацией на гибкость и эффективность. Мощность каждого из заводов может быть легко увеличена, если спрос потребует роста производства. Каждый завод в плане представляет собой огромную букву “U”, обеспечивая тем самым доставку компонентов непосредственно на линию сборки и, как следствие, экономию складских расходов и повышение производительности.

Однако, располагая столь похожими друг на друга заводами, GM осознает также необходимость некоторого приспособления каждого завода к уникальным условиям каждой страны. Так, в Китае внедрение системы "just-in-time" представляет собой серьезный вызов, так поставщики компонентов привозят их на повозках и велосипедах вследствие низкого качества дорог в стране. Однако, несмотря на некоторую адаптацию к местным условиям, менеджеры GM уверены, что стандартизация предприятий корпорации позволит существенно снизить производственные издержки и обеспечит успех корпорации на мировых развивающихся рынках.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий МНК в области производственного и технологического менеджмента.

Тема №7. Влияние национальных деловых культур на международный бизнес

Задание 1. Ответы на вопросы

1. Дайте определение понятия «культура».
2. Назовите параметры культуры Э. Холла?
3. Что составляет предмет сравнительного менеджмента?
4. Что послужило причиной возникновения дисциплины и роста интереса к изучению сравнительного менеджмента?
5. Какие методы используются для проведения кросскультурных исследований и почему?
6. В чем заключается особенность сравнительных исследований?
7. Какие группы кросскультурных параметров Вы знаете?
8. Назовите группы параметров, позволяющих классифицировать типы корпоративной культуры?

9. Какие типы корпоративной культуры Вы знаете?
10. Как соотносится национальная бизнес-культура и корпоративная культура?
11. Какие параметры деловой культуры выделяет в своей классификации Герт Хофстеде?
12. Какие критерии позволяют распознать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре?
13. Как определить степень дистанции власти, присущей деловой культуре данной страны?
14. Характерно ли для стран с мужественной деловой культурой неравенство полов?
15. Означает ли приверженность к избежанию неопределенности боязнь риска?
16. Как характеризует степень контекстуальности русской деловой культуры пословица: «Встречают по одежке, провожают по уму»?
17. Объясните, что имеется в виду под культурой конкретных истин?
18. Что такое монохромная и полихромная деловые культуры?
19. Согласны ли Вы со следующими утверждениями:

A. Существуют действия, знаки и жесты, значение которых одинаково во всем мире.

B. Если иностранец приехал на переговоры в Россию, пусть подстраивается под наши традиции и обычаи.

C. Все люди любят комплименты, и особенно женщины. Надо только знать, как их правильно делать.

20. Как культурные различия влияют на управление организацией?
21. Влияет ли культурная принадлежность на принятие управленческих решений?
22. Что означает «Культурный шок»?
23. Существуют ли способы адаптации к незнакомой культуре?
24. Кто такой «международный менеджер»? Или как им стать?
25. Подвержено ли культурному влиянию отношение человека к работе?
26. Применимы ли западные теории мотивации в странах с европейскими культурными традициями?
27. Как соотносятся фактор национальной культуры и другие факторы внешней среды в процессе функционирования МНК и СП?
28. Какие существуют формы подготовки менеджеров для работы с представителями других бизнес-культур?

Задание 2. Тестовые задания

1. Под культурой следует понимать:

а) совокупность ценностей и норм данного общества;

б) особенности поведения людей;

в) традиции общества передающиеся из поколения в поколение;

г) территориальные особенности нации.

2. Теория культурных универсалий предполагает что:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее

составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

3. Системный подход к культуре предполагает что:
а) любая культура состоит из стандартно набора элементов, которые необходимо изучать и описывать;
б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

4. В основе ценностного подхода к культуре с позиции сравнительного менеджмента лежит:
а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;
б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

5.Автором теории культурных универсалий является:
а) Г.В. Оллпор, П.Е. Вернон, К. Лидз;
б) Джордж Мердок;
в) П.Р. Харрис и Р.Т. Моран;
г) Дж. Рокич.
Национальная культура и стили руководства, мотивация и коммуникация в сравнительном менеджменте

6. На процесс принятия решения в менеджменте наименьшее влияние окажут следующие факторы:
а) перспективность действия решения (позитивные и негативные последствия), поэтому необходимо, чтобы позитивные последствия преобладали и способствовали выходу организации на более высокий уровень в своей деятельности;
б) уровень финансовых затрат на реализацию решения, степень риска и неопределенность последствий от реализации решения;
в) ожидаемая рентабельность от реализации решения и срок окупаемости инвестиций;
г) условия принятия решения.

7. Какой из вариантов ответа не отражает содержания понятия «управленческое решение»?
а) это результат работы управляемой системы, переход от интеллектуальной деятельности в управляемой системе к организационно практической деятельности в управляющей системе;

б) это деятельность в системе управления, связанная с нахождением, выбором и принятием определенных вариантов действий в управляемой системе, таким образом, решение является этапом в процессе менеджмента;
в) это формула воздействия управляющей системы на управляемую, представляющая собой описание предполагаемых действий управляющей системы в управляемой;
г) это организационно-практическая деятельность руководителя в управляемой системе по осуществлению принятого управляющей системой решения.

8. Что такое стиль управления?
а) профессиональная деятельность менеджера.
б) методы управления менеджера.
в) неукоснительное соблюдение правил, принятых в организации вообще.
г) привычная манера поведения по отношению к подчиненным.

9. Что такое организационная культура компании?
а) принципы, методы и законы поведения.
б) набор присущих всем членам организации поведенческих норм,
ценностей, традиций.
в) деловой этикет и культура общения менеджмента.
г) объединение целей, людей и управления.

10. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группами называются:
а) формальная коммуникация.
б) неформальная коммуникация,
в) социальные нормы.
г) правила и регламент поведения в организации.

Задание 3. Ситуационный анализ.

GILLETTE

Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.

Основанная в 1901 г. американская корпорация Gillette - крупнейший в мире производитель бритвенных лезвий. Компания специализируется на разработке и производстве широкого ассортимента изделий личного пользования: лезвий, станков для бритья, туалетных принадлежностей, косметики, электробритв. Лезвия компании покрывают свыше 60% рынка в большинстве регионов мира. К другим продуктовым группам корпорации принадлежат электрические батарейки, канцелярские товары и электробытовые приборы (кофеварки и пр.). Среди известных марок корпорации – Sensor, Sensor for Women, Slalom, Wilkinson Swords и др. Совокупный объем продаж - около 10 млрд. долл.

Штаб-квартира корпорации расположена в г. Бостон. Корпорация имеет 64 предприятия в 26 странах. Четверть дочерних предприятий расположена в США. НИОКР осуществляются в лабораториях, расположенных в 6 странах. Продукция

корпорации реализуется в двухстах странах. Общая численность занятых - свыше 40 тыс. чел. В своей организационной структуре Gillette выделяет подразделения как по продуктовому, так и по географическому признаку. Производственные дочерние предприятия корпорации сгруппированы по продуктовому признаку: в одной группе представлены предприятия, выпускающие средства для бритья и сопутствующие косметические товары, а также батарейки; в другой - заводы, выпускающие бытовую технику и канцелярские товары. Коммерческие операции ведутся подразделениями Gillette, сгруппированными по географическому признаку: одна группа охватывает западное полушарие (подразделения, отвечающие соответственно за Северную Америку и Латинскую Америку); вторая группа охватывает восточное полушарие (включает три подразделения, отвечающие за рынки Западной Европы, рынки Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки, Азиатско-тихоокеанские рынки). Gillette осуществляет несколько проектов в России. На рубеже 80-х и 90-х годов импорт товаров для «влажного бритья» в СССР составлял около 1.25 млрд. лезвий в год; стоимость годового импорта приблизилась к 60 млн. долл.

В 1991 г. Gillette подписала с петербургским холдингом «Ленинец» соглашение о создании совместного предприятия Petersburg Products International по производству лезвий. Уставный фонд совместного предприятия составил 6,5 млн. долл., из которых 65% приходилось на долю Gillette. Предприятие специализировалось на выпуске шарнирных (плавающих) систем, шарнирных лезвий одноразового использования и двусторонних лезвий. Оборудование, технологии и ноу-хау были предоставлены компанией Gillette. Общий объем продаж продукции под торговой маркой Gillette в России превысил в 1997 г. 200 млн. долл., увеличившись за 6 лет почти в 6 раз. Это послужило предпосылкой принятия решения о давно запланированном строительстве нового производства Gillette в С.-Петербурге. В марте 1998 г. началось строительство завода Gillette по выпуску товаров для влажного бритья в С.-Петербурге (на Пулковском шоссе рядом с заводом Coca-Cola и Wrigley's). Площади под новое строительство арендуются у городских властей на срок 49 лет.

Объем инвестиций в строительство нового завода - 40 млн. долл. США. Все инвестиции будут осуществлены за счет материнской компании. Предполагается, что они окупятся через 3-4 года. Как заявил генеральный директор компании Gillette в странах бывшего СССР Альбер Ришар, завершение строительства (генеральным подрядчиком выступает фирма Skanska) запланировано на третий квартал 1999 г. К этому времени будут воедино собраны все подразделения Gillette в С.- Петербурге, где в середине 90-х гг. функционировали три производственных подразделения компании.

Предполагается, что в производстве будет занято 700 работающих. Мощности петербургского завода – 860 миллионов «условных» лезвий в год. Завод будет выпускать как сами лезвия, так и аппараты для бритья. Продукция завода будет поступать на рынки России и других стран СНГ. По заявлению высокопоставленных представителей Gillette, уже в ближайшем будущем компания будет значительно уменьшена. В частности, ожидается закрытие 8 предприятий, 13 дистрибьюторских центров и сокращение штата на 2700 сотрудников.

Менеджеры компании приняли решение об отказе от производства такой продукции, как зубные щетки OralB, бытовая техника Braun и дезодоранты Right

Group. Эти три марки так или иначе не занимают ведущих позиций в своих нишах из-за маркетинговых просчетов. Теперь Gillette сконцентрируется на производстве бритв Gillette и батареек Duracell. В августе 2000 г. компания уже отказалась от таких брэндов, как Parker и Waterman, продав их компании Newell Rubbermaid.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности выбора МНК модели проникновения на рынок.

MERLONI ELETTRODOMESTICI

Медведев А.Г. Международный менеджмент. С.-Петербург: IMISP, 2003.

Итальянская компания Merloni Elettrodomestici, занятая в производстве крупной бытовой техники (более 7 млн. ед. в год), занимает по объемам продаж третье место в Европе после шведской Electrolux и германской Bosch-Siemens Hausgerate. Merloni принадлежат 13 предприятий в Италии, Франции, Португалии, Польше и Турции, которые производят бытовую технику Ariston, Indesit и Scholtes, а также локальные марки.

В июле 2000 г. компания Merloni Elettrodomestici заключила с Новолипецким металлургическим комбинатом договор о покупке завода «Стинол». «Стинол», выпускающий холодильники по технологии Merloni, был построен по заказу комбината в 1989-1992 гг. компанией Merloni Progetti, входящей в группу Merloni. Новолипецкому комбинату строительство обошлось почти в 100 млн. долл. В последующие годы комбинат потратил на развитие производства и продвижение марки «Стинол» около 40 млн. долл. В 1999 г. завод выпустил 700 тысяч холодильников, что составило примерно 40% российского рынка холодильников. Сделка была совершена в октябре 2000 г. За 100% акций предприятия итальянцы заплатили 119,3 млн. долл. Эта сумма превысила годовой объем продаж «Стинола», составивший в 1999 г. 110 млн. долл.

Исполнительный директор Merloni Андреа Гуэрра признает, что при заключении сделки компании пришлось пренебречь традиционными для европейского бизнеса условиями: «Как правило, в таких сделках цена покупки составляет примерно 50% от годового оборота компании, и ранее Merloni договаривалась на тех же условиях». Руководство Merloni тем не менее считает, что не переплатило за «Стинол». Покупка липецкого завода стала главной сделкой Merloni в рамках принятой в начале 1990-х годов стратегии создания местного производства в странах Восточной Европы. После покупки «Стинола» Merloni с учетом продаж импортируемых ею марок Ariston и Indesit надеется получить контроль над 35 процентами российского рынка бытовой техники. По словам нового генерального директора завода Андреа Сассо, производство на «Стиноле» налажено на уровне европейских стандартов качества. Компания купила в России прибыльное производство и лидирующую марку, тогда как, например, для приобретенного в 1995 г. завода в Турции потребовались многомиллионные инвестиции, чтобы вывести его из состояния убыточности и увеличить его долю на местном рынке с 3 до 12%.

В России объявление о продаже «Стинола» стало сенсацией: до заключения контракта руководство Новолипецкого металлургического комбината не раскрывало факта подготовки сделки с Merloni. Как признался председатель Совета директоров Новолипецкого металлургического комбината Владимир Лисин, после подписания

договора с Merloni продажа «Стинола» готовилась в течение двух лет. «Два года назад мы поняли, что должны заниматься своим профильным бизнесом, а на «Стинол» нужно привлекать сторонних инвесторов», - говорит Владимир Лисин.

«Для стабильного и эффективного развития завода нужно было бы выпускать широкий спектр бытовой техники, а не одни холодильники, спрос на которые меняется в зависимости от сезона. Для этого нужны были крупные инвестиции. Их надо было либо привлекать из основного производства, либо брать кредиты, что для комбината невыгодно. Поэтому мы занялись поисками внешних инвесторов. Сначала хотели продать часть акций, но потом решили, что эффективнее будет продать целый пакет».

В поисках стратегического инвестора руководство Новолипецкого металлургического комбината постоянно вело переговоры с потенциальными инвесторами, в частности, с Electrolux и Daewoo. Однако позиции Merloni оказались более предпочтительными. Окончательное решение о продаже 100% акций было принято после того, как была подготовлена программа технического перевооружения Новолипецкого комбината, в соответствии с которой в течение пяти лет в предприятие должно быть инвестировано 1,1 млрд. долл. Из этой суммы около 700 млн. долл. составят собственные средства комбината, в частности, средства, вырученные от продажи «Стинола» (119.3 млн. долл. за вычетом выплаченных в бюджеты разных уровней налогов в размере 600 млн. р.). Владимир Лисин считает, что завод на деле стоит тех денег, которые были заплачены за его акции: «Годовая прибыльность «Стинола» составляет 12-14%. На предприятиях Merloni или, например, Electrolux тот же показатель равняется в среднем 6-7%». По мнению Игоря Сагиряна, генерального директора компании «Ренессанс-Капитал», выступавшей финансовым консультантом Новолипецкого комбината, сумма сделки соответствует потенциалу «Стинола»: «Если бы Merloni покупала аналогичное предприятие в Западной Европе, ей бы пришлось заплатить столько же или немного меньше. В России же нужно делать скидку на риск, поэтому завод мог быть оценен в 70-80 млн. долл., максимум в 90 млн. долл. Только потому, что «Стинол» держит большой сектор рынка холодильников и является современным предприятием с первоклассным менеджментом, мы смогли убедить Merloni заплатить больше». По мнению прежнего генерального директора «Стинола» Дмитрия Нипадистова, который после покупки завода итальянской корпорацией перешел на должность директора по корпоративным связям, завод выиграет в результате заключенной сделки за счет улучшения технологий, маркетинга, дистрибуции.

Merloni Elettrodomestici подготовила инвестиционную программу для своего российского дочернего предприятия на три года вперед. В 2001 г. должен быть обновлен модельный ряд холодильников. С этой целью будут установлены новые производственные линии стоимостью 10 млн. долл., что обеспечит выход завода на проектную мощность в 1 миллион холодильников в год. В 2002 г. на «Стиноле» планируется установка производственной линии для выпуска холодильников Indesit стоимостью 15 млн. долл. В 2003 г. Merloni собирается потратить 25 млн. долл. для запуска производства стиральных машин под маркой «Стинол».

Merloni имеет три филиала в России: в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. Кроме того, представительства компании работают в шести

сопредельных республиках. У компании самая развитая ервисная сеть среди импортеров бытовой техники: 165 сервис-центров в 115 городах России и стран СНГ. Менеджеры Merloni считают, что компания удерживает в России 40% рынка крупной бытовой техники, и намерены сохранить эту долю рынка. С целью усиления своих позиций в России в середине 2000 г. итальянская компания купила липецкий завод по производству холодильников «Стинол» и начала реорганизацию работы предприятия по образцу своих европейских подразделений. Была изменена структура управления на предприятии. Заместители прежнего генерального директора остались на своих должностях с прежними обязанностями и объемом полномочий (большинство из приглашенных на завод 15 специалистов-экспатриантов будут находиться в их подчинении). Только теперь их работой руководит не сам генеральный директор, а пять директоров, ответственных за определенные направления: производство, финансы, персонал, маркетинг и продажи, корпоративные связи. Первые четыре позиции заняли менеджеры Merloni, работавшие в итальянском, турецком и российском офисах компании. Директором по корпоративным связям назначен прежний гендиректор «Стинола» Дмитрий Нипадистов. «Мы перераспределили полномочия на директорском уровне, - заявили директор по региону СНГ Merloni и новый гендиректор «Стинола» Андреа Сассо. У прежнего руководителя завода в подчинении было 12 заместителей, и он контролировал принимаемые ими решения. Управление в подразделениях Merloni предполагает, что в прямом подчинении у директора должно быть не более 4-5 человек». А. Сассо считает, что на «Стиноле» управление производством, финансами и персоналом налажено вполне удовлетворительно. Некоторые изменения будут внесены в систему мотивации персонала: в частности, премирование по подразделениям будет заменено индивидуальными бонусами, размер которых будет определяться в зависимости от должности и результатов работы. В целом же уровень заработной платы в октябре 2000 г. был повышен на 15%. (По словам Андреа Сассо, рабочие в Липецке получают больше, чем на предприятиях Merloni в Турции и Польше). Основные усилия руководства будут направлены на построение новой системы продаж. С самого начала штат специалистов завода был пополнен командированными в Россию менеджерамиитальянцами, работавшими ранее на заводах Merloni в Италии и Турции. По утверждению нового генерального директора «Стинола» Андреа Сассо, директора-итальянцы на предприятии примерно через два года будут заменены россиянами. За это время специалисты Merloni должны отобрать и подготовить топ-менеджеров из числа сотрудников предприятия. «Merloni не стремится закреплять управление дочерними предприятиями за своими специалистами, - говорит Сассо. - Когда в 1995 году компания купила завод в Турции, то на менеджерские должности там были назначены 10 экспатриантов. Из них через три года на заводе остался только один человек».

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности выбора МНК модели проникновения на рынок.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОСТАВКИ ТОВАРОВ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ КОНТРАКТАМ

Дягтерева О.И., Полянова Т.Н., Саркисов С.В. Внешнеэкономическая

деятельность. – М.: ДЕЛО, 2000.

Ситуация 1. Английская компания является регулярным поставщиком оборудования и запасных частей для текстильной промышленности России и некоторых стран СНГ. Основным поставляемым продуктом являются швейные иглы различных видов, износ которых происходит достаточно быстро, что требует регулярных поставок из Англии. Общие объемы поставок быстро изнашивающегося оборудования составляют примерно 350 тонн в год. Иглы, а также некоторые другие детали поставляются на швейные предприятия, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Новгороде, Иванове, Ярославле. Каждому предприятию в год необходимо до 30 тонн игл. Иглы, составляющие почти 90% всех поставок, и др. детали, требующие регулярной замены, поставляются в Россию партиями весом около 30 тонн в порт СанктПетербурга и далее направляются небольшими партиями весом от 2-х до 5 тонн в указанные пять городов России. Поставки осуществляются в небольших контейнерах грузоподъемностью 2,5-5 тонн железнодорожным транспортом. Рассортировка игл по типам и партиям осуществляется в Англии перед отправкой в Санкт-Петербург.

Доставка игл на предприятия часто задерживается из-за дальности расстояния перевозки каждой отдельной поставки (из средней части Англии (район г. Лидс) через Санкт-Петербург в различные города России) и перебоев в работе транспорта в связи с мелкопартионностью поставок из Санкт-Петербурга в различные города. В свою очередь, пересылка мелкими партиями требует бóльших транспортных затрат, чем перевозка груза крупными партиями. Решение английской компании. На совещании совета директоров английской компании обсуждался вопрос о перспективности российского рынка и о возможности расширения операций на нем за счет обслуживания большего количества швейных предприятий-партнеров. В России имеется постоянная нужда в срочной замене швейных игл различных типов и видов, испытываемая большинством швейных предприятий, расположенных в основном в европейской части страны в связи с перебоями в поставках этого быстро изнашивающегося оборудования со стороны российских поставщиков.

Сравнительный анализ игл английского производства и тех, которые изготовляются в России, показал, что они вполне взаимозаменяемы, а это означает, что швейные предприятия России, работающие на отечественном оборудовании, могут использовать иглы английского производства по крайней мере частично.

На совещании совета директоров английской компании было принято решение о создании отделения в России, основными функциями которого были бы концентрация поставок и дальнейшее бесперебойное снабжение в первую очередь иглами и другими запасными частями швейных предприятий, с которыми уже заключены соглашения, а также быстрое реагирование на нужды большого количества швейных предприятий, разбросанных по территории европейской части России, в срочной поставке игл и другого быстро изнашивающегося оборудования.

Из публикаций английской прессы, подтвержденной информацией из Британского посольства в Москве, известно, что в соответствии с последними законодательными и нормативными актами российские предприятия, имеющие валюту на своих счетах, получили право прямых закупок необходимого оборудования у иностранных компаний.

Задания:

1. В соответствии со всем вышеизложенным оцените правильность решения совета директоров английской

компании исходя из:

- перспективности российского рынка для компании;
- наличия соответствующей нормативной и законодательной базы;
- благоприятности обстановки с точки зрения развития бизнеса.

2. В случае принятия положительного решения обсудите вопрос о месторасположении отделения компании

исходя из:

- близости к поставщикам и рынкам сбыта продукции;
- возможности обеспечить быструю и бесперебойную поставку требуемого оборудования потребителям;
- местной обстановки в отношении условий развития бизнеса;
- наличия квалифицированной рабочей силы;
- наличия развитой инфраструктуры.

3. Определите, стоит ли компании:

- строить собственный склад или арендовать уже существующие местные мощности;
- ориентироваться на осуществление поставок товара клиентуре железнодорожным транспортом или

отдать предпочтение автомобильному;

- в последнем случае: приобретать собственный автотранспорт или пользоваться услугами российских

автопредприятий?

Ситуация 2. Торговая компания подмосковного города Электросталь закупила партию куриных окорочков в США. По контракту американская фирма обязалась поставить товар на базисе СИФ Санкт-Петербург по согласованной цене. После того как контракт был заключен, выяснилось, что российская компания не учла того, что в цену товара должна быть заложена стоимость его доставки от Санкт-Петербурга до Электростали. Расчеты показали, что окорочка в Электростали могут продаваться по приемлемым по сравнению с конкурентами ценам только в том случае, если стоимость их доставки по территории России от Балтийского порта до Электростали составляет 4-6 центов за 1 кг. Проработка тарифов Октябрьской железной дороги и автомобильных перевозчиков, действующих на данном направлении, показала, что нужного уровня цены доставки достичь не удастся. В то же время американская компания согласилась при сохранении базиса поставки и согласованной контрактной цены направить партию товара не в СанктПетербург, а в какой-либо другой порт Балтики района Финского залива.

Задание: Исходя из данной ситуации требуется определить другие возможные географические пути доставки партии куриных окорочков в Электросталь и варианты использования на этих маршрутах различных видов транспорта.

Какие транспортные тарифы следует проработать, чтобы точно подсчитать стоимость доставки товара?

Ситуация 3. Московская компания получила предложение на регулярную закупку яиц для выращивания бройлеров от голландской фирмы. Выращивание бройлеров должно производиться на подмосковной птицефабрике в поселке Петелино (40 км от кольцевой дороги по Минскому направлению). Голландская фирма предложила базис поставки КАФ Москва, оставив открытым вопрос страхования товара. Важным условием контрактов на поставку яиц для выращивания бройлеров является их срочная инспекция по качеству, так как впоследствии это отразится на выращивании бройлеров и получении куриного мяса в планируемых объемах.

По предложению голландской компании они берутся доставить яйца в Москву автотранспортом. Причем в автофургоне будет находиться не только партия яиц для данной московской компании, но и груз других получателей. Оплата доставки товара до Петелино после растаможивания в Москве может осуществиться тем же автотранспортом, но за отдельную плату. Сделка состоялась, и трейлер с товаром прибыл в Москву. По прибытии трейлера с грузом выяснилось, что вместе с грузом яиц в автотранспортном средстве прибыли апельсины для другой фирмы. Таможенник, мотивируя тем, что представитель "апельсиновой" компании отсутствует, отказался вскрывать трейлер, никак не реагируя на то, что для груза яиц инспекция по качеству необходима самым срочным образом.

Телефонные звонки на "апельсиновую" компанию никакой реакции не вызвали. Сотрудник, занимающийся растаможиванием грузов, отсутствовал. Остальным данный вопрос был безразличен.

Задания. Исходя из данной ситуации:

1. Определите соответствие базиса поставки, предложив, возможно, другой базис и обосновав его.

2. Дайте свои предложения по страхованию груза; определите место и порядок приемки товара по

качеству.

3. Дайте предложения по транспортировке груза до пункта назначения

Приложение 1

Образец титульного листа

ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»

Кафедра «Менеджмент»

Реферат

На тему:

Выполнил(а):
Ф.И.О. студента (полностью), курс, группа, факультет

Руководитель:
Ф.И.О. преподавателя (полностью)

Махачкала-20___

Приложение 2

Образец оформления титульного листа эссе

ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»

Кафедра «Менеджмент»

ЭССЕ

На тему:

Выполнил(а):
Ф.И.О. студента (полностью), курс, группа, факультет

Руководитель:
Ф.И.О. преподавателя (полностью)

Махачкала-20___

Приложение 3

Рекомендации по написанию эссе

При формировании цели эссе обратить внимание на следующие вопросы:

- В чем состоит актуальность выбранной темы?
- Какие другие примеры идей, подходов или практических решений вам известны в рамках данной темы?
- В чем состоит новизна предлагаемого подхода?

Структура эссе

1. **Титульный лист**.
2. **Введение** — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно **сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.**

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?»,« Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?». Например, при работе над темой «Экономика России времен Петра I: традиционная или командная» в качестве подтемы можно сформулировать следующий вопрос: «Какие признаки были характерны для экономики того периода?».

3. **Основная часть** — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому, важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства — совершено необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков — не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. **Заключение** — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой

очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

ТЕМАТИКА ЭССЕ

1. Вызовы, стоящие перед менеджментом в начале 21 века
2. Менеджмент: искусство и наука
3. Почему некоторые говорят о “конце менеджмента” и что это значит?
4. Глобальный экономический кризис и требования к менеджменту
5. Почему менеджмент – это профессия?
6. Каким должен быть современный менеджер?
7. Ответственность менеджера
8. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в России
9. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Германии
10. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в США
11. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Японии
12. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается во Франции
13. Парадоксы современного менеджмента
14. Научные исследования в менеджменте
15. Маркетинг как сфера профессиональной деятельности
16. Управление человеческими ресурсами как сфера профессиональной деятельности
17. Управление финансами как сфера профессиональной деятельности
18. Управление информационными ресурсами как сфера профессиональной деятельности
19. Стратегический менеджмент как сфера профессиональной деятельности
20. Корпоративное управление как сфера профессиональной деятельности
21. Управление проектами как сфера профессиональной деятельности
22. Профессиональные ассоциации менеджеров: Россия
23. Профессиональные ассоциации менеджеров: Европа
24. Профессиональные ассоциации менеджеров: США
25. Маркетинговая концепция управления
26. “Управление человеческими ресурсами” и “управление персоналом”
27. Особенности менеджмента в России
28. Особенности менеджмента в Китае
29. Особенности менеджмента в Японии
30. Особенности менеджмента в США
31. Особенности менеджмента в Германии
32. Гуру менеджмента: А.Слоан
33. Гуру менеджмента: А.Файоль
34. Гуру менеджмента: П.Друкер
35. Гуру менеджмента: Ф.Тейлор
36. Гуру менеджмента: Г.Форд
37. Гуру менеджмента: Э.Деминг
38. Гуру менеджмента: Т.Питерс
39. Гуру менеджмента: академик В.М.Глушков
40. Гуру менеджмента: А.К.Гастев
41. Гуру менеджмента: XXXX
42. Успешный менеджмент в России: история компании XXXX
43. Успешный менеджер: человек, пример которого меня воодушевляет (XXXX)
44. Периодика по менеджменту на русском языке: структура информационного пространства
45. Периодика по менеджменту на английском языке: структура информационного пространства
46. Периодика по менеджменту на немецком языке: структура информационного пространства

47. Периодика по менеджменту на французском языке: структура информационного пространства
48. Ведущие научные и учебные центры в области менеджмента: Россия
49. Ведущие научные и учебные центры в области менеджмента: США
50. Ведущие научные и учебные центры в области менеджмента: Европа
51. Профессиональные стандарты в менеджменте
52. Женщины в менеджменте
53. Популярность образовательных программ по менеджменту: мода, или объективная необходимость?
54. Экономика и менеджмент: что общего и в чем разница?
55. Психология и менеджмент: что общего и в чем разница?
56. Социология и менеджмент: что общего и в чем разница?
57. Почему «Management Science» - это не «наука об управлении (менеджменте)»?
58. Современные информационные технологии и менеджмент
59. Проблема оценки качества менеджмента
60. Лидеры и менеджеры

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виду организационных структур управления.
4. Влияние внешней на деятельность организации.
5. Особенности ведения деловых переговоров.
6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
8. Управление персоналом на предприятии.
9. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
10. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
11. Принятие управленческих решений".
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации.
14. Сущность и значение самоменеджмента.
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.
26. Реинжиниринг: характеристика и значение.
27. Характеристика тайм-менеджмента.
28. Управление издержками на предприятии.
29. Виды рисков в менеджменте.
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие и содержание менеджмента.
2. Цели и задачи менеджмента как науки, его место в системе научных знаний. Связь науки об управлении с практикой.
3. Роли, функции и задачи менеджера в управлении организацией.
4. Этапы развития теории и практики менеджмента.
5. Школа научного управления.
6. Административная (классическая) школа менеджмента.
7. Школа бюрократического менеджмента.
8. Школа человеческих отношений, ее вклад в развитие менеджмента.
9. Современные направления и школы менеджмента.
10. Наука управления (кибернетика).
11. Особенности японской модели менеджмента.
12. Особенности американской модели менеджмента.
13. Особенности российской модели менеджмента на современном этапе.
14. Системный подход в менеджменте.
15. Ситуационный подход в менеджменте.
16. Технологическое представление менеджмента. Механизмы менеджмента: организационно-административный, экономический, информационный, работа с персоналом.
17. Функции менеджмента.
18. Принципы менеджмента.
19. Методы менеджмента.
20. Организация как субъект и объект управления.
21. Организационно-правовые формы. Виды компаний и корпоративных объединений
22. Понятие и классификация организационных структур управления.
23. Проектирование организации: принципы, этапы, методы.
24. Формирование целей и стратегии организации. Миссия.
25. Внешняя и внутренняя среда организации.
26. Целеполагание в менеджменте.
27. Основные подходы и принципы выбора стратегии компании.
28. Мотивация в менеджменте и стимулирование персонала.
29. Понятие и классификация мотивов.
30. Основные мотивационные теории, их эволюция.
31. Современные системы стимулирования.
32. Планирование в организации: понятие, виды планирования.
33. Регулирование и контроль, их значение для управления организацией.
34. Коммуникация в организации. Типология коммуникаций.
35. Структура коммуникационного процесса. Средства и каналы коммуникации.
36. Разработка и принятие управленческих решений: основные понятия и этапы.
37. Виды управленческих решений.
38. Модели и методы принятия управленческих решений.
39. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений.
40. Документация и ее место в системе управления. Понятие документа и документооборота.
41. Лидерство, власть, влияние. Лидер и руководитель.
42. Основные теории лидерства и власти, их эволюция.
43. Стиль руководства: понятие, виды, эффективность.
44. Конфликт: понятие, роль, причины возникновения.
45. Виды конфликтов и методы управления.
46. Структура и этапы развития конфликтов.
47. Эффективность менеджмента: Основные критерии и методы оценки.

КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПРИ ЗАЧЕТЕ / ЭКЗАМЕНЕ

Баллы	Оценка /зачет	критерии оценивания
85 – 100	*«отлично» / зачтено*	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию общепрофессиональных компетенций.
75 - 84	*«хорошо» / зачтено*	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.
51 – 74	*«удовлетво-рительно» / зачтено*	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
менее 51	*«неудовлетв орительно»/ незачтено*	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной (рубежной) аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

- Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае

отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

- Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

- Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

- Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

- При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

- При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

- Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

- Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных

испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

- Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Порядок подготовки и проведения промежуточной аттестации в форме зачета/экзамена

действие	сроки	методика	ответственный
выдача вопросов для промежуточной аттестации	1 неделя семестра	на лекционных /практических и др. занятиях, на офиц. сайте вуза и др.	ведущий преподаватель
консультации	последняя неделя семестра/период сессии	на групповой консультации	ведущий преподаватель
промежуточная аттестация	в период сессии	устно, письменно, тестирование бланочное или компьютерное, по билетам, с практическими заданиями	ведущий преподаватель, комиссия
формирование оценки	на аттестации		ведущий преподаватель, комиссия