

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Направление подготовки – 38.04.02 Менеджмент,
профиль «Общий и стратегический менеджмент»**

Уровень высшего образования - магистратура

Махачкала-2023

УДК 330.101.542
ББК 65.012.1

Составитель – Шапиева Аида Сайпутдиновна, к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»

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

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор АО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Кросс-культурный 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 12.08.2020 г., №952, с приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и Министерства просвещения Российской Федерации от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

Оценочные материалы по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Шапиева А.С. Оценочные материалы по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, профиля «Общий и стратегический менеджмент». – Махачкала: ДГУНХ, 2023, 80 с.

Рекомендована к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендована к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, профилю «Общий и стратегический менеджмент», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрена на заседании кафедры «Менеджмент» «31 мая 2023 г., протокол № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов.....	4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	5
1.1 Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств.....	5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине.....	17
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания....	49
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.....	52

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 «Кросс-культурный менеджмент» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.04.02 Менеджмент, профиля «Общий и стратегический менеджмент».

Оценочные материалы по дисциплине «Кросс-культурный 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	Код и наименование индикаторов достижения компетенции
УК	УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
УК-3	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	<p>УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.</p> <p>УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.</p>

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции	Уровни освоения компетенции	Критерии оценивания сформированности компетенции	Виды оценочных средств
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания,	Знать: понятие лидерства и команды, основные теории лидерства, типы лидеров, базовые инструменты	Пороговый уровень	Неполные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной	Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания; – вопросы для устного обсуждения

	деловой и общей культуры представителя и других этносов и конфессий, различных социальных групп.	лидерства, основные принципы командной работы, сущность командных и личных интересов и особенности их согласования.		работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления о понятиях лидерства и команды, основных теориях лидерства, типах лидеров, базовых инструментах лидерства, основных принципах командной работы, сущности командных и личных интересов и особенностях их согласования.	
		Уметь: работать в команде на основе стратегии сотрудничества,	Пороговый уровень	В целом успешное, но не системное умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества,	Блок В – задания реконструктивного уровня –

		<p>выявлять особенности поведения и интересы участника в командной работе.</p>		<p>выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.</p>	<p>выполнение практических заданий; – задачи по анализу конкретных ситуаций; – тематика презентаций (рефератов, эссе)</p>
			<p>Базовый уровень</p>	<p>В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.</p>	
			<p>Продвинутый уровень</p>	<p>Сформированное умение эффективно работать в команде на основе стратегии сотрудничества, выявлять особенности поведения и интересы участников командной работы.</p>	
		<p>Владеть: способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализов</p>	<p>Пороговый уровень</p>	<p>Фрагментарно, без грубых ошибок, демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом</p>	<p>Блок С – задания практико-ориентированного уровня – кейсы; – тренинги</p>

		<p>ывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>		<p>особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>	
		<p>особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>	Базовый уровень	<p>Демонстрирует на базовом уровне способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>	
		<p>особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>	Продвинутый уровень	<p>На высоком уровне демонстрирует способность определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели, а также реализовывать свою роль в командной работе с учетом особенностей поведения и интересов участников командной работы.</p>	
	<p>УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия</p>	<p><u>Знать:</u> особенности и стратегии межличностного взаимодействия</p>	Пороговый уровень	<p>Неполные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной</p>	<p>Блок А – задания репродуктивного уровня – тестовые задания;</p>

	ия при выполнении профессиональных задач.	действия в командной работе.		работе.	– вопросы для устного обсуждения
			Базовый уровень	Сформированные, но содержащие фрагментарные представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	
			Продвинутый уровень	Сформированные систематические представления об особенностях и стратегиях межличностного взаимодействия в командной работе.	
			Уметь: анализировать возможные последствия личных действий в команде.	Пороговый уровень	
		Базовый уровень	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение анализировать возможные последствия личных действий в команде.		
		Продвинутый уровень	Сформированное умение эффективно анализировать возможные последствия личных действий в команде.		
	Владеть: способностью	Пороговый уровень	Фрагментарно, без грубых ошибок,	Блок С – задания практико-	

		строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.		демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	ориентированного уровня – кейсы; – тренинги; – деловая игра
			Базовый уровень	Демонстрирует на базовом уровне способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	
			Продвинутый уровень	На высоком уровне демонстрирует способность строить эффективное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	

ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции УК-5.2. Выстраивает социальное профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

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

1) японский

2) американский

3) западноевропейский

19. Механизм принятия решений в США осуществляется:
- 1) многоступенчато
 - 2) авторитарностью власти
 - 3) коллективно
20. Механизм принятия решений в Японии осуществляется:
- 1) многоступенчато
 - 2) авторитарностью власти
 - 3) коллективно
21. В США организационная культура ориентирована:
- 1) на конкуренцию работников
 - 2) на четкие должностные инструкции
 - 3) на сотрудничество
22. В Японии организационная культура ориентирована:
- 1) на командную работу
 - 2) на сотрудничество
 - 3) на жесткую классификацию должностей
 - 4) на индивидуальные контракты с сотрудниками
23. Стил менеджмента в Германии имеет:
- 1) социальную ориентацию
 - 2) организационно-техническую ориентацию
 - 3) нет верного ответа
24. Деловая карьера сотрудников в США обуславливается:
- 1) личными результатами
 - 2) продвижению по службе
 - 3) по старшинству и стажу работы
25. Оплата труда в американских компаниях осуществляется:
- 1) по индивидуальным достижениям
 - 2) по показателям работы группы
 - 3) по служебному стажу
26. Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе характерно для:
- 1) российского менеджмента
 - 2) американского менеджмента
 - 3) японского менеджмента
27. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост характерно для:
- 1) российского менеджмента
 - 2) американского менеджмента
 - 3) японского менеджмента
28. 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 _____.
29. Атрибут национальной культуры, где люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации – это _____.

30. Для какой модели менеджмента характерно, когда начальник отдела получает свою должность по праву старшинства, а не компетентности:

- 1) японского
- 2) американского
- 3) российского

31. Основой японской системы профессионального обучения в японских фирмах является:

- 1) концепция «гибкого работника»
- 2) программа развития персонала
- 3) инвестиции в человеческий капитал

32. Тип корпоративной культуры во многом определяется с помощью таких характеристик как:

- 1) степень централизации управления
- 2) степень децентрализации управления
- 3) степень формализации управления

33. 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

Тестовые задания 2

1. Какие компании предпочитают стратегии слияния и поглощения:

- 1) немецкие
- 2) американские
- 3) японские

2. Ключевыми результатами оценки эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства могут быть:

- 1) производительность труда
- 2) гибкость контроля
- 3) планирование организации

3. Деловые культуры делают акцент:

- 1) на самостоятельность
- 2) на инициативность
- 3) на гибкость

4. 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

5. Культурные особенности Японии в процессе принятия решений включают следующие черты:
- 1) консенсус
 - 2) компромисс
 - 3) групповые решения
6. На базе национальной культуры может создаваться:
- 1) корпоративная культура
 - 2) региональная культура
 - 3) гендерная культура
7. Культуры различаются в решении общих проблем, что приводит к появлению:
- 1) стереотипов
 - 2) атрибуций
 - 3) артефактов
8. 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 _____ .
9. Совокупность представлений, воззрений, «чувствований» общности людей определенной эпохи, географической области социальной среды, особый психологический уклад общества, влияющий на исторические и социальные процессы – это _____ .
10. В центре русского менталитета находится:
- 1) факт
 - 2) идея
 - 3) конкретное дело
11. 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
12. 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
13. 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

14. Какую модель управления лучше всего характеризует постулат «Бедность — это результат собственной лени и безответственности»?

- 1) европейский менеджмент
- 2) американский менеджмент
- 3) японский менеджмент
- 4) российский менеджмент

15. 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

16. В российской бизнес-культуре присутствует гендерное неравенство:

- 1) в бизнесе
- 2) во власти
- 3) в управлении

17. Во взаимоотношениях в российской бизнес-культуре важное значение приобретает наличие:

- 1) «отношений»
- 2) «блата»
- 3) знаний

18. 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

19. 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

20. Каковы уровни культуры по Г.Хофстеде:

- 1) гендерный уровень
- 2) этнический уровень
- 3) поведенческий уровень

21. Средний слой по Шайну рассматривает:

- 1) продукты человеческой деятельности
- 2) нормы и ценности
- 3) менталитет

22. Различия в культурах приводят к образованию:

- 1) артефактов

2) стереотипов

3) атрибуций

23. Обобщенные представления о типичных чертах, характеризующих какой-либо народ – это:

1) автостереотипы

2) гетеростереотипы

3) этнокультурные стереотипы

24. Какой вид стереотипов предрасположен к конфликтам:

1) автостереотипы

2) гетеростереотипы

3) этнокультурные стереотипы

25. Какой вид стереотипов зачастую связан с национальными предрассудками и предубеждениями:

1) автостереотипы

2) этнокультурные стереотипы

3) гетеростереотипы

26. 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

27. 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

28. Самым редким типом культуры является:

1) инкапсулированный тип

2) перебежчик

3) космополит

29. Культурная эмпатия, межкультурное обучение, оптимизм и др. – это аспекты приспособления следующего типа культуры:

1) перебежчик

2) космополит

3) инкапсулированный тип

30. Представители той или иной культуры имеют определенный набор ориентации в отношении мира человечества – это подход:

1) Г. Хофстеде

2) Клукона-Стродбека

3) Э. Холла

31. В какой стране отношения в организации строятся на основе иерархии:

1) Японии

- 2) Израиль
- 3) Франция

32. Выделите приоритеты американской культуры:

- 1) равенство, готовность к риску, конкуренция, индивидуализм
- 2) религиозная вера, следование родительским наставлениям, гармония в семье
- 3) личностные взаимоотношения, самополагание

33. К странам с низкой степенью избегания неопределенности относятся:

- 1) Англия
- 2) Дания
- 3) Иран

34. К монохромным культурам относятся такие страны, как:

- 1) Скандинавия
- 2) Россия
- 3) Австралия

A2. Вопросы по темам

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:
А. Существуют действия, знаки и жесты, значение которых одинаково во всем мире.
В. Если иностранец приехал на переговоры в Россию, пусть подстраивается под наши традиции и обычаи.
С. 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?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Организационная культура компании.
2. Теории культурных универсалий.
3. Особенности менеджмента в России.
4. Особенности менеджмента в Китае.
5. Особенности менеджмента в Японии.
6. Особенности менеджмента в США.
7. Особенности менеджмента в Германии.
8. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте.
9. Влияние культуры на национальные модели менеджмента.
10. Управления кросс-культурной коммуникацией.
11. Кластеризация культур.

В2. Тематика рефератов

1. Японская модель менеджмента
2. Американская модель менеджмента
3. Западноевропейская модель менеджмента
4. Стратегическое управление в фирмах США
5. Стратегическое управление в фирмах Японии
6. Особенности управления развитием производства в фирмах США
7. Особенности управления развитием производства в фирмах Японии
8. Специфические особенности управления персоналом в фирмах США
9. Специфические особенности управления персоналом в фирмах Японии
10. Основные тенденции развития американского менеджмента
11. Культурные особенности Японии в процессе принятия решений
12. Российский менеджмент и национальная культурная идентификация
13. Кросскультурный менеджмент: концепция культуры, культурные слои и стереотипы
14. Подход Клукона-Стродбека (Kluckhohn-Strodtbeck) в сравнительном менеджменте
15. Четыре параметра культуры Герта Хофстеде в сравнительном менеджменте
16. Подход Хампден - Турнера - Тромпенаарса в сравнительном менеджменте
17. Типы корпоративной культуры в сравнительном менеджменте
18. Содержание основных составляющих сравнительного менеджмента и их взаимосвязь.
19. Роль национальной культуры, истории и других составляющих в формировании характерных черт бизнеса в стране и организациях.

20. Влияние фактора глобализации бизнеса и национальные особенности как основные условия формирования школы менеджмента в стране (регионе).
21. Характерные черты, определяющие специфику национальной школы менеджмента.
22. Степень использования объективных и общих взглядов на менеджмент в различных школах.
23. Общие черты и различия в подготовке менеджеров в США, Японии и Евросоюзе.
24. Основная направленность в подготовке менеджеров для работы в крупных (национальных и межнациональных) компаниях и малом бизнесе.
25. Взгляды на подготовку менеджеров для различных иерархических уровней в основных школах менеджмента (США, Япония, Европа, Россия).
26. Корпоративная культура организации (компания) как следствие национальной культуры, специфики бизнеса и размера компании.
27. Корпоративная культура (фактор «работа») и ее взаимосвязь с факторами «семья» и «школа».
28. Характерные особенности корпоративной культуры организации и ее зависимость от специфики общественных отношений в бизнес-среде (модели построения общественных отношений).
29. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте
30. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
31. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
32. Практика стимулирования труда в различных странах
33. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента
34. Коммуникация как процесс: межкультурная коммуникация
35. Коммуникация как процесс: стили коммуникации и коммуникационные потоки
36. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
37. Коммуникация: языковые барьеры и невербальная коммуникация
38. Управление кросс-культурной коммуникацией
39. Общая характеристика экономики Республики Корея и корейского менеджмента
40. Корейская модель менеджмента: влияние японской управленческой практики и конфуцианские традиции в корейской деловой культуре
41. Модель экономического развития КНР и оценка эффективности китайской модели экономики
42. Особенности китайской деловой культуры, государственные предприятия и менеджмент

В3. Тематика презентаций

1. Актуальность изучения дисциплины «Сравнительный менеджмент».
2. Предмет и задачи дисциплины «Сравнительный менеджмент».
3. Национальная культура как источник ценностей и норм в организации.
4. Методы исследований культурных различий.
5. Причины и примеры кросскультурных конфликтов.
6. Классификация культур Р. Льюиса
7. Исследования Г. Хофстеда. Определение особенностей менеджмента в стране по параметрам Хофстеда
8. Взаимосвязь и взаимовлияние типов корпоративной и национальной культуры. Классификация Ф. Трампенаарса.
9. Национальные особенности межличностных коммуникаций.
10. Влияние фактора «отношение ко времени» на корпоративную культуру в разных регионах мира.

11. Влияние американского национального стереотипа на корпоративную культуру организации.
12. Управление в американской организации: общие принципы и особенности
13. Управление персоналом в японских организациях
14. Признаки и принципы японского менеджмента.
15. Сущность TPS-концепции бережливого производства.
16. Основные инструменты концепции бережливого производства.
17. Сущность философии Кайдзен.
18. Модель менеджмента в Северной Корее.
19. Особенности китайской деловой культуры и китайского менеджмента.
20. Профиль евроменеджера. Межкультурная компетентность современного европейского менеджера.
21. Менеджмент в Скандинавских странах.
22. Особенности французской деловой культуры и менеджмента во Франции.
23. Модель менеджмента в Великобритании
24. Особенности корпоративной культуры немецких организаций.
25. Влияние немецкого национального стереотипа на формирование немецкого менеджмента.

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

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. Обоснуйте свою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Г. Хофштеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Д. МакГрегора и др.

Ситуация 1 – Ассоциации

В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена 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.

Ситуация 6 – 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 7 – 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 принижеными. К сожалению, мы были не филиппинцами, а канадцами и реагировали не так, как отреагировали бы они».

Ситуация 8 – 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 9 - 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 10 - 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 11 - «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 12 – 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 13 – 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?»

Анализ ситуаций 2.

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, получают 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 пестицида 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 ездить 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 понятиями 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.

Ситуация 5 - 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 мнение 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?

Ситуация 6 «MOTOROLA»

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.

Ситуация 7 «UNILEVER»

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.

Ситуация 8 «ROYAL DUTCH / SHELL»

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 заправок 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 серьезные, 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.

Ситуация 9 «DANONE»

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 «Большевик» 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.

Ситуация 10 «BOEING»

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 корпорации решили 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 заключается 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 отделяется 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.

Ситуация 11 «GENERAL MOTORS»

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, экономии 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.

Ситуация 12 «GILLETTE»

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.

Ситуация 13 «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 сервисная 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 менеджерами-итальянцами, 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.

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тесты типа А.

- | | | | |
|----------------|------------------------|--------------------|----------------|
| 1.Всего | лидерских | компетенций | четыре: |
| 1. | Комплексное | решение | проблем |
| 2. | | | Осознанность |
| 3. | Взаимодействие | с | людьми |
| 4. | Ответственность за мир | | |
- 2. В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:**
- 1.достижения успеха
 - 2.мотивы аффилиации

3. мотивы власти
4. мотивы взаимодействия (интеракции)
5. нет верного ответа
6. все ответы верные

3. К компонентам личностного ресурса лидерской позиции относятся:

1. мотивационно-интеллектуальный
2. мотивационно-ценностный
3. мотивационно-эмоциональный
4. коммуникативно-поведенческий
5. все ответы верные

4. Мотивационно-ценностный компонент лидерской позиции подразумевает:

1. соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки
2. стремление к карьерному росту
3. порядок ценностных ориентаций в структуре личности
4. все ответы верные

5. Важную роль в системе ценностных ориентаций, играют:

1. ценность человеческой жизни (своей и другого человека)
2. патриотизм
3. свобода
4. вера
5. профессиональная деятельность
6. семья
7. все ответы верные

6. Психологической особенностью лидера является:

1. высокий уровень эмоциональности
2. стессоустойчивость
3. все ответы верные

7. Коммуникативная компетентность предполагает:

1. направленность человека на общение и взаимодействие
2. высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации
3. принятие управленческих решений
4. все ответы верные

8. Эмоциональная компетентность лидера включает следующие компоненты:

1. умение вдохновлять
2. способность распознавать свои чувства и чувства других людей
3. конкретизировать свои действия
4. все ответы верные

9. Управленческие компетенции лидера подразумевают компетенции:

1. прогнозирования
2. планирования
3. принятия решений
4. нет верного ответа

10. Выделяют следующие типы принятия решений:

1. интуитивные решения
2. решения, основанные на суждениях
3. рациональные решения
4. нет верного ответа
5. все ответы верные

11. Акмеология — наука, изучающая феноменологию активного социального субъекта (человека, группы), закономерности вершинных достижений:

1. да
2. нет

12. Рациональные решения:

1. имеют непосредственную опору только на прошлый опыт
2. принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур
3. нет верного ответа

13. С компетенцией прогнозирования напрямую связаны:

1. системное мышление, учитывающее множественность и взаимовлияние различных факторов
2. умение действовать в неопределенных ситуациях
3. компетенция принятия решений

14. При постановке целей и задач лидер предпочитает скорее:

1. опираться на принятые в организации процессы и процедуры
2. Оказывать влияние на воображение и настроение людей, пробуждая в них новые ожидания и устремления
3. нет верного ответа

15. Своим поведением в рабочих ситуациях лидер скорее:

1. старается не вызывать у окружающих сильную эмоциональную реакцию, поскольку это может привести к непредсказуемым последствиям
2. Обычно вызывает у окружающих эмоциональную реакцию – солидарности или протеста, симпатии и любви или отторжения и ненависти
3. нет верного ответа

16. Свойство управленческого решения лидера – это:

1. целенаправленность
2. правомерность
3. плановость
4. коллегиальность

17. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни – это:

1. цели
2. проблемы
3. разделение труда
4. профессионализм
5. актуальность

18. Где формируется эффективность решения лидера?

1. на стадии утверждения
2. на стадии реализации
3. на стадии разработки
4. на всех стадиях

19. Виды непротиворечивости управленческого решения – это:

1. целевая
2. временная
3. ресурсная
4. пространственная

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества управленческого решения – это:

1. адаптивность
2. экономичность
3. непротиворечивость
4. ресурсоемкость
5. своевременность

A2. Вопросы для устного обсуждения

1. Назовите проблемы реализации управленческой компетенции?

2. Каков психологический механизм формирования и реализация компетенции лидера?
3. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям лидера?
4. Назовите критерии классификации управленческих решений.
5. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
6. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
7. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?
8. Какими возможностями выбора располагает руководитель-лидер, сталкиваясь с неопределенностью?
9. Почему руководителю-лидеру важно понимать разницу между принятием решения и решением проблемы?
10. Какова роль лидера в управлении профессиональными компетенциями?
11. Из каких элементов состоит система профессиональных компетенций?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В2. Задачи по анализу конкретных ситуаций

Ситуация 1. «Бумажная фабрика»

Данная ситуация необходима, чтобы оценить профессиональные компетенции:

- знание основ мотивации и разработки системы вознаграждения в зависимости от рабочих показателей;
- умение видеть интересы работников и работодателей и учитывать их, решая бизнес-задачи;
- способность выявлять причинно-следственные связи между условиями оплаты и мотивацией персонала.

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела.

Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за

совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?
2. С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?
3. Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

В3. Тематика презентаций (рефератов, эссе)

1. Основные социально-психологические качества личности.
2. Прогнозирование поведения личности человека на основе его знаний.
3. Процесс социализации личности.
4. Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
5. Ключевые принципы построения модели компетенций лидера-руководителя.
6. Коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками.
7. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность».
8. Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность».
9. Управленческая культура как ведущий компонент профессиональной компетентности современного лидера-руководителя.
10. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
11. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
12. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
13. Этические основы управленческого решения.
14. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
15. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке управленческих решений.

Блок С. Задания практико-ориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенции («владеть»)

С1. Задания «кейс-задачи»

Кейс 1. «Последствия выбора неверного инструмента оценки»

В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для открытия бизнеса.

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – лидерство, ориентированность на клиента, умение

работать в команде и т. Д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.

2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами?

2. Действительно ли ушедшие специалисты не имеют потенциала для профессионального роста?

3. Как уберечь компанию от подобных ситуаций?

Кейс 2. «Воспитание лояльности»

Данный кейс предоставлен для того, чтобы оценить социально-личностные компетенции лидера:

- готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность;
- умение творчески подходить к решению проблем;
- инициативность и склонность к новаторскому подходу, креативность мышления и решений.

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже.

При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам.

За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и

исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам.

Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Письменно ответьте на вопросы и выполните задания:

1. Дайте оценку действиям замерщиков.
2. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?
3. Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?
4. Предложите компании решение проблемы.

Кейс 3. «Сласти и страсти»

На Новосибирской шоколадной фабрике часть акционеров в 1997 г. восстала против продажи контрольного пакета акций московскому объединению «Бабаевское».

Руководство Новосибирской фабрики позиция взбунтовавшегося коллектива ошеломила. Оно было уверено, что самим предприятие не спасти, оно не выживет: заработная плата задерживается по 3 месяца, трудно со сбытом продукции, растут долги по товарным кредитам. Строится новый корпус, на него ушло уже 36 млрд руб., а для оснащения его новым оборудованием нужно 11 млн долл. Так что выбор прост, считал генеральный директор «Новосибирской» Ю. Ильченко: либо фабрика соглашается вступить в финансово-промышленную группу под эгидой «Бабаевского», продав ей пакет акций, либо ее ждет стремительное падение, сокращение рабочей недели, снижение заработной платы. Директор заявил даже, что готов продать «Бабаевскому» самый крупный личный пакет акций – свой.

Но часть акционеров была настроена категорически против. Возникла инициативная группа, требующая отставки директора и совета директоров. Что же так испугало акционеров? Глава фабричной «оппозиции» начальник планового отдела В. Копосова сетует на отсутствие конкретной информации. По ее словам, на встрече с побывавшим в Новосибирске генеральным директором «Бабаевского» С. Носенко не было речи ни о каких конкретных бизнес-проектах. Неясно также, каким будет статус фабрики после ее вступления в финансово-промышленную группу и почему нельзя объединиться на паритетных началах. Кроме того, и «Новосибирская», и «Бабаевское» имеют практически одинаковый ассортимент. Поэтому «оппозиционеры» решили, что «Бабаевскому» прежде всего, нужен рынок сбыта, поскольку московский гигант планировал в 1997 г. значительно нарастить объем производства. Рядовые акционеры были не столь категоричны в своих оценках, они понимали, что фабрике нужно свежее дыхание. Сама идея объединения отечественных кондитерских производств для них вполне логична и заманчива. Вскоре состоялось собрание акционеров. Новым генеральным директором «Новосибирской» стала В. Копосова.

«Бабаевка» Америки не открыла, – заметил один из работников отдела пищевой промышленности Минсельхозпрода. – Покупка крупными московскими кондитерскими фабриками контрольного пакета фабрик провинциальных – сегодня экономическая банальность. Так, «Красный Октябрь» купил фабрику в Рязани и не только, та же «Бабаевка» – кондитерский комбинат на Южном Урале. Не новость и покупка акций наших провинциальных кондитерских фабрик западными компаниями. Самарская фабрика

«Россия», еще в советские времена имевшая славу производителя лучшего в стране шоколада, оказалась в руках известной в мире швейцарской компании «Нестле».

Ни в том, ни в другом случае жалоб на новых хозяев не поступало. На той же «России» сохранена марка продукции, самарский шоколад смело занимает отечественные прилавки. Рязанская фабрика улучшила качество и под маркой «Красного Октября» стала наращивать производство. Почему же не состоялся экономический союз на этот раз?

На «Бабаевском» считают, что из-за недоразумений и наивных экономических представлений нынешнего руководства Новосибирской фабрики.

– Это не мы нашли Новосибирскую шоколадную фабрику, а она – нас, – рассказывал генеральный директор АО «Бабаевское» С. Носенко. – Когда в начале года если не в цехах, то в кабинете директора запахло экономической катастрофой, Ильченко обратился с просьбой о помощи к нам. После переговоров в Новосибирске департамент финансового проектирования «Инкомбанка» (а «Бабаевское» входит в финансово-промышленную группу с этим банком и отчасти принадлежит ему) утвердил первую часть инвестиционного займа на закупку оборудования в новый цех сибирской фабрики. Всего же планировалось вложить 10 млн долл. – на освоение нового корпуса, замену оборудования. «Бабаевское» подписало контракт с немецкой фирмой о покупке установки для производства какао-порошка для «Новосибирской», 1 млн долл. Договорились выделить на общестроительные работы, 600 млн руб. направили по временному договору о финансовой поддержке, а 40 тонн какао-бобов – просто в качестве помощи. После того, как Новосибирская фабрика решила отвернуться, «Бабаевское» было вправе предъявить ей иск о понесенных убытках.

Но москвичи не торопились, так как предполагали, что новое руководство Новосибирской фабрики одумается и возобновит деловые контакты. Все планы новосибирцев о создании «народного предприятия», в котором инвесторам будет принадлежать по 2 – 3% акций, казались искушенным московским кондитерам наивными. Кто же станет делать солидные инвестиции, имея 3% акций?

Впечатляли подозрения бывшей «оппозиции» этой фабрики о том, что их хотят купить, чтобы закрыть и заполнить все прилавки бабаевским шоколадом. Но для этого нам не надо покупать фабрику, – удивлялся С. Носенко – достаточно построить в городе 5 магазинов и продавать в них свою продукцию. Это, кстати, обойдется нам куда дешевле. Мы же, наоборот, специально подбирали ассортимент, старались отправлять в Новосибирск только ту продукцию, которую местная фабрика не производит, прежде всего карамель. Фабрики покупают не для того, чтобы их закрывать, это слишком дорогой способ завоевания рынка.

Директор «Бабаевского», второй крупнейшей фабрики в стране, в 1996 г. на 7% увеличившей свое производство, строил планы успешной конкуренции с некачественным импортом. По его мнению, импортный шоколад в России постепенно уступал рынок отечественному. Доля импортного за 1997 г. оказалась ниже на 30%. «Марс», выстроивший новую фабрику в Ступино, собирался продавать свою продукцию преимущественно в СНГ, так как в России – тесно, высокая конкуренция.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Верным ли было решение о слиянии, принятое бывшим руководителем Новосибирской фабрики?
2. Было ли данное решение рациональным, интуитивным или основывалось на суждениях?
3. Почему собрание акционеров выступило против принятого решения?
4. К какому виду решений относится решение, принятое новым руководством «Новосибирской»? Правильно ли оно?
5. В каких условиях (определенности, неопределенности, риска) принимались решения фабрикой «Новосибирская» и АО «Бабаевское»?

6. Чем руководствовалось АО «Бабаевское», когда принимало решение о покупке контрольного пакета акций Новосибирской фабрики?

7. Где руководство «Бабаевского» допустило ошибку и что оно сделало правильно?

С2. Тренинги.

Тренинг 1. «Оценка навыков управления персоналом (конкурс)»

Тренинг для оценки навыков управления персоналом в сложных ситуациях поможет оценить управленческие компетенции кандидата на должность руководителя отдела в ситуации, когда руководство находится в критической ситуации (например, недостаток временных и финансовых ресурсов), а возможности материальной и нематериальной мотивации отсутствуют.

Текст тренинга:

У вас в подчинении три человека. На протяжении последнего полугодия вы работаете над проектом, который сдали накануне. За тридцать минут до окончания рабочего дня с вами связывается заказчик и просит уточнить, когда будут готовы все документы по проекту. Вы подтверждаете, что завтра до 11:00 все документы будут предоставлены на рассмотрение. После этого с вами связывается директор и сообщает, что контракт с поставщиками будет расторгнут из-за невыполнения обязательств с их стороны. Материалы этих поставщиков фигурируют в проекте, а значит часть документации нужно переделать. Если работать всем отделом вы можете успеть за 4-5 часов. Но рабочий день подходит к концу, а ваши сотрудники много времени поставятели проекту и часто оставались после работы. Во время перерыва вы планировали, как проведете вечер. Вот информация о подчиненных, которая у вас есть:

Лариса – 29 лет, менеджер отдела, не замужем. Последнюю неделю мучается с зубной болью, сегодня записана на приём к стоматологу.

Игорь – 35 лет, старший менеджер отдела, вел все расчеты проекта, именно он выбирал поставщиков и настоял на работе с этими подрядчиками. Замкнут, с коллегами не общается. Все вечера проводит на работе, поскольку любит работать в тишине. Сегодня обещал жене сводить семью в ресторан.

Александр – 33 года, менеджер отдела, веселый, общительный, душа компании, постоянно подшучивает над коллегами из отдела, что особенно не нравится Игорю. Он будет защищать проект у заказчика, готовил презентацию. Сегодня у него день рождения и заказан ресторан для друзей, в том числе коллег с работы.

Вам нужно убедить их переделать документацию.

Правила:

На раздумье дается 3-5 минут, после чего оцениваемый озвучивает, как говорил со своими подчиненными.

Интерпретация ответов:

Оптимальным считается ответ максимально отражающий корпоративную культуру вашей компании.

Тренинг 2. «Оценка руководителей на управление подчиненными и ориентацию на результат»

Условия проведения / Правила корректного выполнения

Тренинг идеален для оценки управленческих навыков руководителей среднего уровня в компании со сложностями в управлении со стороны высшего руководства. Как

правило, в таких компаниях распоряжения и действия высшего руководства не всегда отвечают требованиям классического менеджмента, поэтому руководители подразделений вынуждены искать тоже неклассические способы исполнения задач, развивать креативность и гибкость мышления. Впрочем, эти навыки достаточно востребованы на рынке труда.

Тренинг подходит для оценки управленческих навыков руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня.

Оцениваемые компетенции

- Управление подчиненными.
- Контроль работы подчиненных.
- Мотивация подчиненных.
- Готовность брать на себя ответственность.
- Ориентация на результат.
- Лидерство.
- Навыки проектного управления.
- Взаимодействие и работа в команде.

Описание

Участнику оценочного мероприятия зачитывается текст задания. Участник отвечает без подготовки (как и на другие задания «управленческого слалом»). Члены оценочной комиссии получают на руки распечатанный текст.

Мини-кейс на управление подчиненными

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

Интерпретация полученных результатов

Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. И если в компании действительно есть практика прямых поручений ключевым сотрудникам (минуя один или несколько иерархических уровней, через голову непосредственного начальника), то линейным руководителям приходится мириться с существующим положением вещей и проявлять чуждую управленческой гибкости.

Варианты управленческих решений многообразны. Контролирует ли оцениваемый руководитель ведение проектов подчиненными, полученных напрямую от начальства? Каково его участие в этих проектах? Как он выстраивает отношения с подчиненными-«звездами»? Как выходит из ситуаций с проектами подчиненных, по которым приближается дедлайн? Будет ли помогать в решении проблем?

Решение тренинга следующее. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую, давать подчиненным указания, можно попробовать бы договориться с сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно, отчитывается перед начальством напрямую, а руководителя просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными, понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.

Только при таком подходе, предполагающем обязательный контроль действий своих подчиненных, описанная в тренинге ситуация не должна произойти априори.

В любом случае, любые компетенции / качества / навыки должны быть проверены в нескольких оценочных заданиях.

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Раскройте понятие и сущность сравнительного менеджмента.
2. Охарактеризуйте возникновение и эволюцию сравнительного менеджмента в России, использование зарубежных теорий менеджмента и управленческих технологий в России.
3. Охарактеризуйте сравнительный российский менеджмент и национальная культура.
4. Раскройте основные подходы к сравнительному менеджменту в научной литературе.
5. Раскройте роль и значение международного бизнеса в формировании современной системы мирового хозяйства.
6. Раскройте характерные черты и отличительные особенности эры глобализации.
7. Охарактеризуйте подходы в теоретическом исследовании культуры в сравнительном менеджменте. Раскройте классификацию деловых культур.
8. Раскройте значение организационной культуры в сравнительном менеджменте.
9. Охарактеризуйте стиль управления в сравнительном менеджменте. Раскройте факторы формирования стиля руководства.
10. Охарактеризуйте управление мотивацией в сравнительном менеджменте.
11. Раскройте влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения (индексы Г. Ховстеде).
12. Охарактеризуйте практику стимулирования труда в различных странах.
13. Охарактеризуйте коммуникацию как процесс в сравнительном менеджменте.
14. Раскройте межкультурные коммуникации. Раскройте стили коммуникации.
15. Раскройте коммуникационные потоки и каналы коммуникации, современные информационно-коммуникационные технологии.
16. Охарактеризуйте коммуникацию и языковые барьеры, невербальные коммуникации, способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.
17. Раскройте эволюцию американского менеджмента, новые направления развития американской теории менеджмента в период 70-х, 80-х, 90-х гг. XX столетия.
18. Дайте характеристику научного менеджмента и его идеология.
19. Раскройте американскую модель менеджмента и ее роль в поддержании конкурентоспособности американской экономики.
20. Раскройте характерные черты американской модели развития экономики и американского менеджмента, приемлемые для России.
21. Раскройте модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза.
22. Охарактеризуйте многообразие деловых культур и менеджмента в Европе. Концепция и профиль евроменеджмента.
23. Охарактеризуйте немецкую деловую культуру и стиль управления, особенности немецкой модели менеджмента.
24. Охарактеризуйте французскую модель менеджмента и ее особенности.
25. Охарактеризуйте менеджмент в Великобритании: общая характеристика страны
26. Раскройте британскую модель менеджмента.
27. Раскройте швейцарскую модель менеджмента: швейцарская деловая культура и стиль управления.
28. Охарактеризуйте модели экономики и менеджмента скандинавских стран.

29. Охарактеризуйте шведскую модель менеджмента.
30. Охарактеризуйте японскую модель менеджмента.
31. Охарактеризуйте корейскую модель менеджмента: влияние японской управленческой практики, традиции в деловой культуре.
32. Охарактеризуйте современную корейскую модель менеджмента.
33. Раскройте модель экономического развития КНР и дайте оценку ее эффективности.
34. Проведите сравнительный анализ американской и японской модели менеджмента.
35. Раскройте измерение культуры Ф. Тромпенаарсом
36. Раскройте понятие феномен культуры. Сочетание исторических и национальных оснований его развития.
37. Охарактеризуйте кросс-культурные взаимодействия в сравнительном менеджменте.
38. Раскройте приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося значительной дистанцией власти.
39. Охарактеризуйте статус менеджера во Франции.
40. Раскройте особенности немецкой деловой культуры и этики бизнеса.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов) – 1 семестр; на экзамене (максимум – 30 баллов) – 2 семестр.

Для студентов заочной форм обучения применяются 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и \geq	70 – 84	51 – 69	0 – 50
4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворительно»	«неудовлетворительно»
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

<i>Показатели оценивания сформированности компетенций</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
---	--------------	---------------

Активность на практических занятиях	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашних заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Написание эссе	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Коллоквиум	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

**Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций
по текущему контролю успеваемости**

Баллы	Оценка	Уровень освоения компетенций	Критерии оценивания
0-50	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый уровень	100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

<i>Наименование формы промежуточной аттестации</i>	<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

<i>Баллы</i>	<i>Оценка</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>	<i>Критерии оценивания</i>
0-9	«неудовлетворительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетворительно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый уровень	Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ 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 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 по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующую функцию 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 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 зачетные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является зачет (I семестр) и экзамен (II семестр). Зачет проводится в виде устного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Тестирование — это форма измерения знаний обучаемых, основанная на

применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «Прометей».

На тестирование отводится 45 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 30 вопросов.

Оценивание выполнения тестов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
8-10	«отлично»	<i>Полнота выполнения тестовых заданий; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы;</i>	<i>Выполнено 100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.</i>
6-7	«хорошо»	<i>Самостоятельность тестирования; и т.д.</i>	<i>Выполнено 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др.</i>
3-5	«удовлетворительно»		<i>Выполнено 51 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.</i>
0-2	«неудовлетворительно»		<i>Выполнено 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).</i>

Опрос обучающихся – это одна из сторон учебного процесса, которая является элементом контроля, оценкой закреплённых знаний.

Педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный опрос. В зависимости от правильности, полноты и аргументированности ответов на заданные вопросы выставляются баллы или оценки

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<i>Полнота данных ответов; Аргументированность данных ответов; Правильность ответов на вопросы и т.д.</i>	<i>Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и</i>

			<i>самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.</i>
15-18	«хорошо»		<i>Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.</i>
10-14	«удовлетворительно»		<i>Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 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.</i>
0-9	«неудовлетворительно»		<i>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.</i>

Решение задач — процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи, является составной частью мышления.

Методика оценивания решения задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<i>Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.</i>	<i>Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной</i>

			<i>форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.</i>
15-18	«хорошо»		<i>Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена ошибка в изложении правовой позиции. При объяснении сложного юридического явления указаны не все факторы.</i>
10-14	«удовлетворительно»		<i>Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.</i>
0-9	«неудовлетворительно»		<i>Решение не выполнено, обнаруживается непонимание поставленной проблемы.</i>

Реферат— краткий доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи, определенной темы по дисциплине и т. п. Оцениваются содержание реферата и правильность ответов на вопросы в процессе защиты реферата

Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<i>Полнота выполнения рефератов; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.</i>	<i>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.</i>
15-18	«хорошо»		<i>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 объём реферата; имеются</i>

			<i>упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.</i>
10-14	«удовлетворительно»		<i>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.</i>
0-9	«неудовлетворительно»		<i>Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.</i>

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) - описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнив задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<i>Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.</i>	<i>Основные требования к решению задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.</i>
15-18	«хорошо»		<i>Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.</i>
10-14	«удовлетворительно»		<i>Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий,</i>

			<i>ориентированных на конечный результат.</i>
0-9	«неудовлетворительно»		<i>Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.</i>

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<i>Полнота выполнения практического задания; Своевременность выполнения задания; Последовательность и рациональность выполнения задания;</i>	<i>Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.</i>
15-18	«хорошо»	<i>Самостоятельность решения; и т.д.</i>	<i>Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</i>
10-14	«удовлетворительно»		<i>Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.</i>
0-9	«неудовлетворительно»		<i>Задание не решено.</i>

Курсовая работа - вид учебной работы обучающегося, в которой присутствуют элементы самостоятельного научного исследования. Написание курсовых работ (проектов) развивает такие умения обучающихся, как выбор и четкое формулирование темы исследования, сбор подходящего материала с использованием научной литературы и источников, сортировку и логическую систематизацию собранного материала, написание понятного текста с соблюдением необходимых общепринятых правил, важных стандартов

оформления.

Курсовая работа нацелена на развитие умений, связанных с поиском и осмыслением нужной информации, которая выходит за четкие рамки списка установленной и являющейся обязательной литературы. В ходе её исполнения обучающийся учится проводить анализ источников, правильно излагать результаты, полученные в исследованиях.

Методика оценивания курсовых проектов / работ

Баллы	Оценка	Показатели	Критерии
19-20	«отлично»	<p><i>Полнота выполнения курсового проекта / работы;</i></p> <p><i>Своевременность выполнения курсового проекта / работы;</i></p> <p><i>Оформление курсового проекта / работы;</i></p> <p><i>Результаты, полученные автором курсового проекта / работы;</i></p> <p><i>и т.д.</i></p>	<p><i>Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы.</i></p> <p><i>Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней содержатся основные термины и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсового проекта грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовой проект написан в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки.</i></p> <p><i>Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне. Объем работы соответствует требованиям.</i></p> <p><i>Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.</i></p>
15-18	«хорошо»		<p><i>Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В</i></p>

		<p><i>основной части работы не всегда проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений.</i></p> <p><i>Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.</i></p>
10-14	«удовлетворительно»	<p><i>Введение содержит лишь попытку обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. В приложении допущено несколько грубых ошибок. Не выдержан стиль требуемого академического письма по проекту в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат.</i></p> <p><i>Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.</i></p>
0-9	«неудовлетворительно»	<p><i>Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи проекта. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы.</i></p>

			<p><i>Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов: не соблюдены</i></p>
--	--	--	---