

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 18.03.2024 20:34:10
Уникальный программный идентификатор:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Современный кросс-культурный менеджмент

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Стратегический менеджмент

Форма обучения
Заочная

Уфа 2022

Рабочая программа дисциплины Б1.В.07 Современный кросс-культурный менеджмент /сост.С.А. Андреева - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2022 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очной, заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономической теории и социально-экономической политики протокол № 9 (234) от " 29 " апреля 2022г.

Заведующий кафедрой
экономической теории и социально-
экономической политики _____

@ Андреева С.А., 2022 год
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2022 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине	5
3 Структура и содержание дисциплины	5
3.1 Структура дисциплины.....	5
3.2 Содержание разделов дисциплины	8
3.3 Практические занятия (семинары)	8
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	9
4.1 Основная литература	9
4.2 Дополнительная литература.....	9
4.3 Периодические издания.....	9
4.4 Интернет-ресурсы	10
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	10
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и 15 информационные справочные системы современных информационных технологий	15
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	16
Лист согласования рабочей программы дисциплины	
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины	
Приложения:	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	17

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью дисциплины «Современный кросс-культурный менеджмент» является повышение эффективности управления бизнесом за счет учета и грамотного использования менеджерами разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров и тех же особенностей собственно стран, в которых осуществляется их бизнес.

Задачи изучения дисциплины «Современный кросс-культурный менеджмент» состоят в следующем:

- изучение основных понятий, концепций и моделей сравнительного менеджмента;
- знакомство с современными подходами и тенденциями в сравнительном менеджменте;
- изучение основных особенностей управления в разных странах в контексте сравнительного менеджмента;
- ознакомление с фактором национального менталитета и культуры, которые являются общими для целого ряда стран.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	УК-5.1. – Знает основные концепции, трактовки и компоненты понятий «культура» и «межкультурные коммуникации», владеет навыками кросс-культурного анализа и мультинационального делового общения.	Знать: - основные понятия, теории, принципы и методы кросс-культурного менеджмента - основные направления исследований в области кросс-культурного менеджмента Уметь: - применять понятийный аппарат дисциплины - анализировать и оценивать управленческие проблемы при решении социальных и

			<p>профессиональных задач с учетом межкультурных различий</p> <p><u>Владеть навыками:</u> -анализа деловых коммуникаций и принятия решений в международном бизнесе с учетом национальных особенностей его участников</p>
		<p>УК-5.2. – Умеет коммуницировать и создавать официально-деловые, научные и профессиональные тексты, учитывая цивилизационные, национальные, этнокультурные и конфессиональные особенности аудитории/собеседника/оппонента.</p>	<p><u>Знать:</u> - теории мотивации, коммуникации, целеполагания, принятия решений в межкультурном контексте</p> <p><u>Уметь:</u> - определять и применять методы и приемы, позволяющие оптимально решать задачи, связанные с кросс-культурными различиями;</p> <p><u>Владеть навыками:</u> - деловой переписки с учетом национально-культурных особенностей</p>
		<p>УК-5.3. – Владеет навыками и приемами организации эффективной межкультурной коммуникации, основанной на знании разнообразия культур.</p>	<p><u>Знать:</u> - стратегию управления в организациях с различными культурами и в международных компаниях</p> <p><u>Уметь:</u> - - формировать принципы равноправного и уважительного отношения в кросс-культурной коммуникации</p> <p><u>Владеть навыками:</u> -организации взаимодействия представителей различных деловых культур - обсуждения проблем кросс-культурной коммуникации</p>

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Сессия 3	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Консультации	-	-
Индивидуальная работа и инновационные формы учебных занятий	-	-
Промежуточная аттестация (Экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	40	40
- выполнение индивидуальных творческих заданий;	20	20
- подготовка к практическим занятиям;	40	40
- решение задач;	21	21
- подготовка к итоговому контролю	-	-
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

Разделы дисциплины, изучаемые в 3 сессии

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные понятия и подходы в кросс-культурном менеджменте. Глобальные национально-культурные модели управления.	65	3	4	60
2	Модель Г.Хофстеде. Теория высококонтекстных и низкоконтекстных культур.	70	3	4	61
	Итого:	135	6	8	121

3.2 Содержание разделов дисциплины

1. Основные понятия и подходы в кросс-культурном менеджменте. Глобальные национально-культурные модели управления.

Кросс-культурный менеджмент: предмет изучения, методы исследования, особенности решаемых проблем, взаимосвязь с общими управленческими дисциплинами.

Подходы к формированию систем управления в разных странах: универсальный, экономико-кластерный и подход на основе культурных различий между странами.

Понятие культуры. Основные подходы к изучению влияния культуры на управление. Универсальный подход (теория культурных универсалий Дж.Мэрдока). Системный подход (модель П. Р. Харриса и Р. Т. Морана): родство; образование; экономика; политика; религия; принятые формы и характер общественных союзов; состояние здоровья нации; формы и традиции отдыха. Ценностный подход (теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича).

Глобальные национально-культурные модели: японская западно-европейская; северо-американская. Основные показатели.

2. Модель Г.Хофстеде. Теория высококонтекстных и низкоконтекстных культур.

Модель Г.Хофстеде. Основные факторы формирования организационной культуры. Переменная «низкая дистанция власти – высокая дистанция власти», допустимая степень неравномерности в распределении власти. Переменная «коллективизм-индивидуализм», самоидентификация «Мы» или «Я».

Переменная «женственность-мужественность», вектор ценностных ориентиров. Переменная «слабое избегание неопределенности – сильное избегание неопределенности», уровень тревожности нации. Зависимость количественной оценки факторов от национально-культурных особенностей стран и регионов. Оценка форм поведения индивидов в трех сферах жизнедеятельности: в семье, в школе и в работе. Влияние национальных особенностей на реализацию социальных ролей.

Теория высококонтекстных и низкоконтекстных культур Э.Ходда. Понятие контекста в определении деловых культур. Типичные высококонтекстные и низкоконтекстные культуры с точки зрения восприятия пространства и особенностей построения деловых коммуникаций. Восприятие времени представителями монохронных и полихронных культур.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Очно-заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 3 сессия

№ занятия	№ раздела (темы)	Тема	Кол-во часов
3 сессия			
1	1	1. Основные понятия и подходы в кросс-культурном менеджменте. Глобальные национально-культурные модели управления.	4
2	2	Модель Г.Хофстеде. Теория высококонтекстных и низкоконтекстных культур.	4
		Итого:	8

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Борисова Л.Г. Кросс-культурный менеджмент 3-е изд. Юрайт – М., 2018.-957 с.
2. Кудашев А.Р. Сравнительный менеджмент. Учебно-методическое пособие. – Уфа: РИО БАГСУ, 2000. - 67 с.
3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 256 с.
- Почебут Л.Г. Кросс-культурная и этническая психология; Питер – М., 2019. – 441 с.

4.2 Дополнительная литература

1. Морита А. – Сделано в Японии: история фирмы Сони. М.: Прогресс – Универс, 2014.
2. Рихтер К. Ключи к немецкому бизнесу: межкультурные аспекты. СПб.: Реноме, 2016. – 150 с.
3. Якокка Л. Карьера менеджера. – Мн: Попурри, 2011. – 416 с.

4.3 Периодические издания

1. Всероссийский научный журнал «Студент. Аспирант. Исследователь» <http://scipeople.ru/event/11381/>
2. Журнал «Управление проектами» <https://pmmagazine.ru/>
3. «Эксперт» <http://expert.ru/>
4. «Профиль» <http://www.profile.ru/>
5. «Проблемы теории и практики управления» <https://urss.ru/uupt/>

4.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	http://www.inesnet.ru/magazine/
2	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов	Сайт	http://www.aup.ru/
3	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	http://www.cfin.ru/

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Цель практических занятий заключается в проработке теоретического материала и приобретении практических навыков и умений в области

обобщения и критической оценки исследований актуальных проблем управления, выявления основных тенденций развития современного менеджмента и рассмотрения перспективных путей их практического применения. Задачи: систематизировать и обобщить имеющийся управленческий опыт в области кросс-культурного менеджмента, развить общие и профессиональные компетенции в части анализа и синтеза практических подходов к решению проблемы повышения эффективности управления, использованию этих управленческих технологий при решении практических задач по управлению организациями.

4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

В образовательном процессе применяются аудитории 304ц, 504ц.

Аудитория 304ц.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

Аудитория 504ц.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно)).

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 304ц.

Ноутбук HP ProBOO 4520s/3/500/DVDRW/ – 1 шт. с выходом в Интернет.

Проектор EPSON Projector EB-460 – 1 шт.

Интерактивная доска smartboard (диагональ 64) – 1 шт.

Трибуна настольная - 1 шт.

Доска классная – 1 шт.

29 посадочных мест.

Аудитория 504ц.

Персональный компьютер – 1 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно-магнитная -1 шт.

18 посадочных мест.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра экономической теории и социально-экономической политики

**Фонд
оценочных средств**

по дисциплине
«Современный кросс-культурный менеджмент»

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Стратегический менеджмент

Форма обучения
Очная/заочная

Уфа 2022

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Современный кросс-культурный менеджмент».

Составитель: С.А. Андреева

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономической теории и социально-экономической политики

Заведующий кафедрой
экономической теории и социально-
экономической политики _____

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Современный кросс-культурный менеджмент».

**Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Современный кросс-культурный менеджмент»**

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Сессия 3	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	14	14
Лекции (Л)	6	6
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Консультации	-	-
Индивидуальная работа и инновационные формы учебных занятий	-	-
Промежуточная аттестация (Экзамен)	9	9
Самостоятельная работа:	121	121
- <i>самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);</i>	40	40
- <i>выполнение индивидуальных творческих заданий;</i>	20	20
- <i>подготовка к практическим занятиям;</i>	40	40
- <i>решение задач;</i>	21	21
- <i>подготовка к итоговому контролю</i>	-	-
Вид итогового контроля	экзамен	экзамен

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Знать: - основные понятия, теории, принципы и методы кросс-культурного менеджмента - основные направления исследований в области кросс-культурного менеджмента	Разбор кейсов Деловые игры Устное индивидуальное собеседование – опрос
	Уметь: - применять понятийный аппарат дисциплины - анализировать и оценивать управленческие проблемы при решении социальных и профессиональных задач с учетом межкультурных различий	Разбор кейсов Деловые игры Устное индивидуальное собеседование – опрос
	Владеть навыками: -анализа деловых коммуникаций и принятия решений в международном бизнесе с учетом национальных особенностей его участников	Разбор кейсов Деловые игры Устное индивидуальное собеседование – опрос

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов, и их количества

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Основные понятия и подходы в кросс-культурном менеджменте. Глобальные национально-культурные модели управления.	10	-/-8	-	-
2	Модель Г.Хофстеде. Теория высококонтекстных и низкоконтекстных культур.	10	-/-7	-	-

Оценочные средства

Блок А

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. Кросс-культурный менеджмент — это:
 - а) область искусства;
 - б) разновидность технологии управления;

в) часть общей теории управления.

2. Кросс-культурный менеджмент изучает:

- а) управленческие отношения в национальной среде;
- б) управленческие отношения в многонациональной среде;
- в) социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.

3. Универсальный подход к кросс-культурному менеджменту базируется на утверждении:

- а) культурные различия между странами являются значимой причиной экономических различий;
- б) экономическая жизнь подчинена универсальным законам, культурные различия между странами несущественны;
- в) экономическая жизнь подчинена универсальным законам, но существуют различия между странами, связанные с национальными особенностями.

4. Экономико-кластерный подход к кросс-культурному менеджменту предусматривает:

- а) сравнительное изучение системы менеджмента в группах (кластерах) одного уровня экономического развития;
- б) сравнительное изучение системы менеджмента в группах (кластерах) одной национальности;
- в) сравнительное изучение системы менеджмента в группах (кластерах) одного региона.

5. Кросс-культурный менеджмент изучает:

- а) поведение людей, представляющих разные культуры и работающих в сходной организационной среде в разных регионах;
- б) поведение людей, представляющих разные культуры и работающих вместе в одной организационной среде;
- в) поведение людей одной культуры, работающих в сходной организационной среде в разных странах.

6. Кросс-культурный менеджмент включает положения:

- а) антропометрии, психосоматического анализа, медицины;
- б) антропологии, психологии, этнографии, социологии, культурологии;
- в) антропологии, культурологии, археологии, архитектуры.

7. Культура – это:

- а) совокупность ценностей и норм данного общества;
- б) совокупность техники и технологии, которыми располагает данное общество;

в) совокупность образовательных и культурных объектов, которыми располагает данное общество.

8. К функциям культуры относятся:

- а) адаптивная, профилактическая, защитная;
- б) адаптивная, трофическая, проводящая, механическая;
- в) адаптивная, коммуникативная, интегративная.

9. Культурные универсалии - это:

- а) общие подходы к изучению культуры;
- б) стандартный набор элементов, составляющих любую культуру;
- в) набор обобщенных представлений о культуре.

10. Понятие культуры включает следующие подсистемы:

- а) образование, экономика, политика, религия, принятые формы и характер общественных союзов, состояние здоровья нации, формы и традиции отдыха;
- б) экономика, техника, технологии, коммуникации, менеджмент;
- в) планирование, организация, мотивация, контроль.

11. Базовые ценности – это:

- а) ценности, которые составляет основу жизни, это главные устремления, ради которых живет и действует человек;
- б) ценности, которые имеют значение как определенные возможности, это средства для достижения основных целей;
- в) ценности, которые меняются в зависимости от сложившейся ситуации.

12. Методы исследования различных культур включают следующее:

- а) сбор фактов, изучение архивов, анализ литературных источников;
- б) сбор фактов, анкетирование, аукционный анализ;
- в) сбор фактов, их интерпретация и актуализация.

13. В системе Г. Хофстеде «мужественность» означает:

- а) преобладание в системе ценностей материальных ориентиров: стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать;
- б) преобладание в системе ценностей материальных ориентиров: стремление выделиться, качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающим миром;
- в) преобладание в системе ценностей высокодуховных ориентиров.

14. К критериям, позволяющим распознавать страны с высокой степенью избегания неопределенности в деловой культуре, можно отнести:

- а) низкий уровень стрессовости в обществе;
- б) склонность людей больше полагаться на здравый смысл и житейский опыт, чем на мнение специалистов и экспертов;

в) эмоциональную потребность в правилах, законах и стандартах.

15. Для коллективистских культур верным является следующее утверждение:

- а) цель выше личных отношений;
- б) мнение семьи важнее личного;
- в) отношения работника и работодателя строятся на рациональной основе.

16. Для культур с низкой дистанцией власти характерно:

- а) терпимость к авторитарному стилю управления и чиновничеству;
- б) восприятие иерархии как временного ролевого неравенства, необходимого для удобства управления;
- в) оценка вмешательства «сильной руки» как блага.

17. Для американской национально-культурной модели управления свойственны такие характеристики, как:

- а) неторопливый ритм и характер организации трудовой деятельности;
- б) разрешение деловых конфликтов путем судебных разбирательств;
- в) отношения руководителя и сотрудника важнее, чем достижение целей организации.

18. Основой американской модели менеджмента является опора на:

- а) коллективизм;
- б) высокий уровень развития духовности;
- в) индивидуализм.

19. Процесс принятия в западно-европейской национально-культурной модели управления реализуется:

- а) при помощи постоянно формируемых экспертных советов;
- б) снизу вверх, медленно, согласованно;
- в) сверху вниз, быстро, по иерархической структуре.

20. Основа деловых контактов в японской национально-культурной модели управления:

- а) контракты;
- б) формализованное общение, протокол, договор;
- в) личные контакты на основе взаимного доверия.

БЛОК В

Примеры кейсов (необходимо дать решение, оставаясь в соответствующем национально-культурном контексте):

(1) Слухи на фирме «Нью Хоум»

В фирме «Нью Хоум» работают 180 сотрудников. Предприятие специализируется на производстве бытовых электроприборов: хлебопекарен, соковыжималок, миксеров, кофеварок. Центральный офис предприятия находится в Бауцене. Это небольшой городок в Саксонии.

В 1992 году основатель и нынешний директор фирмы, дипломированный инженер Ганс Майер, обратил внимание на возросший интерес к натуральным продуктам питания, не содержащим добавок, и сконструировал новую хлебопекарню. Он дал заказ на ее производство одному мелкому предприятию в Тюрингии, а потом купил это предприятие и оборудовал на нем небольшую сборочную линию. На ней собирались детали, изготовленные в Чехии. Каждые полгода он пускал в производство новую модификацию своей хлебопекарни. Майер открыл свое дело в 1992 г., когда на фирме работало восемь человек.

После этого фирма развивалась очень динамично. Такой бурный рост объясняется двумя причинами: отличным качеством и надежностью выпускаемой техники и учетом своевременных тенденций на рынке. Но главная причина такого сногшибательного успеха заключался в системе сбыта. Майер продает свою продукцию напрямую домашним хозяйствам. В настоящее время служба сбыта работает в шести регионах Германии, в ней задействовано в общей сложности 120 человек, а общее руководство осуществляет г-н Томас, который когда-то был первым торговым представителем Майера.

Система сбыта опирается на строгую организацию, сотрудники получают только комиссионные, все работники очень хорошо обучены; с каждой единицы проданного товара они получают 50%.

Кроме того, на все продаваемые изделия «Нью Хоум» предоставляет гарантию на 5 лет; в течение этого срока неисправная техника не ремонтируется, а заменяется на новую. Клиент просто посылает предприятию неисправный прибор вместе с гарантийным талоном и взамен получает новый. То есть рекламацией сбытовики не занимаются. Доля возврата неисправной техники составляла в последние два года 1,5 %.

В последнее время распространились слухи, что Майер собирается продавать фирму своему шведскому конкуренту. Тот, якобы, сделал ему очень выгодное предложение. Томас, который практически все время проводит в разъездах и осуществляет руководство в регионах, услышал об этом от одного из сотрудников на юге Германии во время совместного ужина. Сотрудник, в свою очередь, услышал об этом от жены, которая работает на предприятии Майера на контроле качества.

Сотрудники в этом регионе сразу заявили: если это действительно так, то они будут искать себе новую работу. Под шведским руководством они работать не будут, кроме того, шведы наверняка покупают предприятие только для того,

чтобы затем его продать. Именно так обычно и бывает, когда фирма покупает своего конкурента. Поэтому лучше сразу заняться поисками новой работы.

Томас встревожен. Он едет к начальству. На следующее утро он узнает от секретарши, что Майер, похоже, поругался с женой и собирается разводиться. Поговаривают, что он просто вышвырнул ее ночью на улицу. Что же касается истории с продажей предприятия шведским конкурентам, то, по ее мнению, все это болтовня. Она ведь секретарша Майера и наверняка знала бы, если бы он вел такие переговоры. Кстати, уже целую неделю никто не может связаться с шефом. Коммерческий директор фирмы г-н Хольц говорит Томасу, что Майер в настоящее время в Базеле, это единственное, что он знает.

Через неделю после этого разговора Майер вернулся на свое предприятие. В тот же день – впервые в истории фирмы – директор назначает заместителя. Его зовут Урбан, он изучал экономику и организацию производства. Последние два года он работал в Дании на одной оптовой фирме, торгующей электротоварами.

Когда слухи доходят до Майера, он издает циркуляр для работников предприятия, в котором заявляет, что не собирается ничего продавать. Все это беспочвенные слухи. Напротив, он планирует дальнейшую экспансию: в ближайшем будущем фирма включит в ассортимент своей продукции спортивно-оздоровительную технику. Поэтому он надеется, что все сотрудники и в дальнейшем будут относиться к своей работе так же серьезно, как и прежде. Кроме того, в циркуляре Майер назначает на последний рабочий день текущего месяца производственное собрание.

В течение всего месяца ходят самые невероятные слухи: якобы г-н Хольц едет в Гамбург, чтобы вести тайные переговоры с японцами. Система сбыта якобы будет распущена и полностью перестроена исключительно на оптовую торговлю. Все оставшиеся на фирме сбытовики получают статус служащих. Их зарплата будет состоять из твердой и бонусной части в зависимости от объема продаж.

Томас очень обеспокоен этими слухами и в середине месяца заводит с шефом откровенный разговор. Как и ожидалось, Майер реагирует очень резко. Он всегда полагал, что политика фирмы, в частности, политика в области сбыта – его личное дело. Работники – как на производстве, так и в системе сбыта – должны радоваться и быть благодарны ему, г-ну Майеру, за то, что он – инженер от бога – сконструировал идеальную технику, которая благодаря отличному качеству и надежности стала настоящим хитом продаж. Он и впредь не собирается ни у кого спрашивать разрешения, если задумает что-нибудь менять.

На собрании Майер заявляет следующее:

Он не понимает, откуда взялись эти дурацкие слухи. На фирме все остается без изменений, за одним исключением: вместо собственной новой разработки «Нью Хоум» запускает в пред рождественскую продажу многофункциональный прибор для контроля за функциями человеческого организма. Мы будем собирать этот прибор по японской лицензии из произведенных в Японии интегральных схем. Этот прибор, как и всю выпускаемую нами технику, мы тоже не будем ремонтировать. В случае неисправности он тоже будет обмениваться на новый. Размер комиссионных снижен до 25% от продажной цены, но прибор очень легко продается, т.к. в торговлю не поступает.

Майер закончил свое выступление, а сотрудники молчали; они не выразили ни одобрения, ни недовольства. Никто не захотел выступить, в том числе и менеджеры. Майер недовольно покачал головой и ушел из цеха, не попрощавшись.

Задание:

Поскольку ситуация обострилась, а Майер не хочет сам заниматься её решением, он поручает разобраться с ней некой консалтинговой фирме. Представьте себе, что Вы сотрудник этой консалтинговой фирмы и дайте свои рекомендации!

(2) Конфликт на заводе «Байерн-Бетон»

Инженер Ганс Маркиг восемь лет руководит бетонным заводом, принадлежащим одной строительной фирме на юге Германии. Ему 53 года, уже 22 года он работает на этой фирме. За это время он много сделал для своего предприятия, особенно во время строительного бума в бывшей ГДР в начале 90-х годов. Руководство фирмы всегда высоко ценило его за ответственность и лояльность. Одним словом: Маркиг – представитель старой школы, на него можно положиться, он еще никогда не срывал сроков.

Но теперь ситуация изменилась. Завод загружен в среднем только на 60%, и приходится увольнять работников. В последнее время до директора, г-на Мюллера, отвечающего, в том числе, за работу бетонного завода, стали доходить слухи, что производственный климат на заводе изменился в худшую сторону.

В первую очередь это связано с постоянными трениями между Маркигом и мастером Зеппом Айгеном, начальником бригады бетонщиков. В бригаду Айгена входят четыре немца и 8 иностранных рабочих. Айген – опытный бригадир, ему 38 лет, шесть лет он работает на фирме. Он отлично руководит своими рабочими и делает это, что называется, по наитию. Хотя у него в бригаде рабочие из Испании, Италии и Греции, проблем с ними никогда не было. Четыре года тому назад он даже рискнул назначить десятником одного итальянца, и никаких трений с немцами из-за этого не возникло. Вскоре после того, как Айген стал бригадиром, качество выпускаемых бригадой бетонных конструкций

улучшилось, бригада регулярно перевыполняет план. Поэтому из четырех бригад, работающих на бетонном заводе, самые сложные задания всегда поручались бригаде Айгена. Конечно, это отразилось и на зарплате рабочих, она превышает среднюю по заводу на 15%.

Маркиг считает, что сейчас, когда заказов мало, надо заняться ремонтными работами на самом заводе: отремонтировать корпуса и подъездные пути. В последние годы на это не хватало ни времени, ни мощностей. Поэтому в понедельник утром на планерке он дает четырем мастерам указания, какие работы каждая из бригад должна выполнить на территории завода. С тремя бригадами никаких проблем нет, но Айген начинает возражать. Он считает, что его «высококласных специалистов» нельзя использовать на таких примитивных работах. Он требует, чтобы его бригаде и впредь поручали только бетонные работы. Пусть другие занимаются ремонтными работами, например, бригада мастера Урбанека, у которой всегда были проблемы с качеством.

Мюллер едет на бетонный завод и беседует с Маркигом. Сначала он ничего не говорит о тех жалобах, о которых слышал. Только когда Маркиг заявляет, что на заводе все в порядке, он говорит, что слышал о каком-то конфликте между ним и Айгеном. Маркиг кипит, он недоволен, что до руководства дошли эти слухи. В конце концов, он признает, что, действительно, есть определенные сложности, потому что «этот заносчивый Айген» считает, что некоторые работы ниже его достоинства. Но ему не удастся игнорировать прямые распоряжения директора завода.

Потом Мюллер идет к Айгену. Тот тоже откровенно выкладывает свое мнение. Пора, в конце концов, Маркигу сменить авторитарный тон, к которому тот привык, когда руководил крупными строительными объектами.

Если бы он, Айген, так разговаривал со своими рабочими, то его люди такого тона не потерпели бы. Кроме того, Айген намекнул, что получил предложение от фирмы, на которой он работал раньше, а это – одна из крупнейших немецких строительных компаний, поехать на строительство объекта в Дубай. Семьи у Айгена нет, и он вовсе не против отправиться "в загранку". Во всяком случае, он предпочтет «уехать в пустыню», чем выслушивать постоянные придирки Маркига. В конце концов, его бригада работает хорошо, и он не позволит, чтобы им командовал директор завода, который все свое рабочее время просиживает в офисе.

Этот разговор очень встревожил Мюллера: Айген и его бригада очень нужны на строительстве двух других объектов. Фирма выиграла два крупных тендера: строительство сложного бетонного моста и автомобильного туннеля. В течение ближайших четырех недель предприятие начнет производство материалов для этих объектов. Мюллер считает, что нельзя допустить, чтобы лучший мастер бетонного завода ушел из-за трений с директором.

Задание:

Что Вы сделали бы на месте г-на Мюллера, чтобы разрешить конфликтную ситуацию, и в будущем не иметь подобных конфликтов?

(3) Чехарда с руководством на фирме «Саксония Софтвер»

«Саксония Софтвер» – фирма, специализирующаяся на разработке программного обеспечения. У нее есть свое подразделение новых разработок, состоящее из двух отделов: проекты, связанные с коммуникацией, и проекты, связанные с безопасностью.

Ральф Штарке – начальник отдела коммуникации в АО Саксония. Он требует строгого и точного выполнения своих распоряжений. Большое значение придает неформальному контролю. Его назначили начальником отдела два года тому назад. Тогда мнения о нем разошлись. В течение первых шести месяцев после его назначения восемь из четырнадцати сотрудников отдела перевелись или уволились, так как были не согласны с методами руководства, которыми пользовался г-н Штарке.

Ульф Симон, начальник отдела новых разработок уже думал, не перевести ли Штарке на другую должность, но к этому времени ситуация в отделе наладилась, потому что и новые сотрудники, и оставшиеся старые сотрудники постепенно привыкли к стилю руководства Штарке. Он требовал от своих сотрудников активного участия в подготовке проектов и программ, но одновременно ждал от них неукоснительного выполнения принятых решений.

Штарке удалось снизить издержки по проектам, связанным с коммуникацией, на 10%, не нарушая правил и предписаний, действующих в отношении всего подразделения новых разработок. Сотрудники говорили, что Штарке руководит отделом энергично и добивается хороших результатов. Благодаря отличным результатам он и получил предложение от конкурирующей фирмы. Штарке решил, что для него это хороший шанс, и его нельзя упускать. Две недели спустя он уволился и перешел на эту фирму. Это было шесть месяцев тому назад.

Сначала Ульф Симон собирался назначить начальником отдела кого-нибудь из рядовых сотрудников. Однако быстро выяснилось, что никто из сотрудников не стремится занять место начальника. Найти подходящего кандидата на стороне также не удалось.

Наконец, после двух месяцев бесплодных поисков, г-н Симон решил назначить начальником отдела по работе с проектами в сфере коммуникаций д-ра Клауса Мая, нынешнего начальника отдела по работе с проектами, связанными с безопасностью. В свою очередь, д-р Май назначил своим преемником одного из

сотрудников своего отдела. Д-р Май - высококвалифицированный специалист в области программирования и опытный руководитель. Новая должность не означала для него повышения. Однако он с удовольствием принял предложение г-на Симона, потому что надеялся приобрести новый опыт.

Д-р Май убежденный сторонник коллегиального стиля руководства. Он считает, что, давая задание, надо формулировать цель, оставляя способы и методы ее достижения на усмотрение сотрудников. Д-р Май в любое время готов обсуждать возникающие проблемы со своими сотрудниками; но он не собирается вникать в детали.

Через месяц после назначения д-ра Мая г-н Симон обнаружил, что отдел не дает запланированных результатов. Два срока были уже нарушены, а реализация других проектов тоже шла с отставанием от графика.

В беседе с сотрудниками д-ра Мая г-н Симон узнает, что, по их мнению, д-р Май совсем не разбирается в том, чем занимаются его подчиненные; он хотя и начальник, но ведет себя не так, как положено вести себя руководителю. Он не говорит, что именно нужно делать для достижения поставленных целей, а если задание не выполнено в срок, перекладывает вину на сотрудников. Из-за такого слабого руководства в отделе нарастает недовольство. Сотрудники отдела считают, что д-р Май просто не может руководить, даже если и захочет.

Задание:

Представьте себе, что Вы оказались в положении Ульфа Симона, начальника отдела новых разработок. Что Вы сделали бы в этой ситуации, чтобы обеспечить работоспособность отдела?

БЛОК С

С.0 Учебным планом не предусмотрено написание курсовых работ

БЛОК D

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Основные понятия СКМ: предмет, метод исследования, задачи.
2. Глобальные национально-культурные модели. Основные показатели.
3. Особенности западноевропейской модели менеджмента.
4. Основные характеристики американского менеджмента.
5. Характерные черты японской национально-культурной модели управления.

6. Основные подходы к формированию систем управления в разных странах: универсальный, экономико-кластерный, подход на основе культурных различий.
7. Подходы к изучению влияния культуры на управление: теория культурных универсалий, системный и ценностный.
8. Основные факторы формирования организационной культуры по Г. Хофстеде.
9. Модель Г. Хофстеде: низкая дистанция власти – высокая дистанция власти.
10. Модель Г. Хофстеде: коллективизм-индивидуализм.
11. Модель Г. Хофстеде: женственность-мужественность.
12. Модель Г. Хофстеде: слабое избегание неопределенности – сильное избегание неопределенности.
13. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры. Понятие контекста, примеры НК и ВК культур.
14. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры. Восприятие пространства.
15. Монохронные и полихронные культуры. Восприятие времени.