

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Вятский государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник Управления  
дополнительного образования

 О.В.Золотарева

« 9 0 » *сентябрь* 2024 г

*03-04-2024-0713-1276*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Сравнительный менеджмент»**

**для дополнительной профессиональной программы –**  
**программы профессиональной переподготовки**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

(для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для  
организаций народного хозяйства Российской Федерации)

Киров, 2024

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями дополнительной профессиональной программы «Менеджмент»

Рабочую программу разработал:

Зырянова А.В., руководитель учебного центра «СПА-ЦЕНТР»

# 1. РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

## 1.1 Пояснительная записка

Дисциплина «Сравнительный менеджмент» относится к блоку дисциплин, направленных на подготовку к зарубежной стажировке, дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Менеджмент».

Успешное усвоение материала дисциплины предполагает знание слушателями содержания таких дисциплин как «Экономика для менеджеров», «Финансовый менеджмент», «Общий менеджмент», «Маркетинг».

### **Актуальность дисциплины**

Сравнительный менеджмент является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями, как национального, так и мультинационального характера, и на основе которой могут быть выработаны практические рекомендации по управлению мультинациональными коллективами.

**Главная цель** изучения дисциплины — 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 дисциплины:**

1. Исследовать взаимосвязи общих, единых подходов в менеджменте (международного менеджмента) и специфичных характерных черт различных школ, что и определяет основное содержание сравнительного менеджмента;
2. Показать объективную зависимость каждой школы менеджмента от национальной культуры и специфики развития основных направлений в бизнесе региона и страны;
3. Показать характерные черты в формировании, развитии основных тенденций в каждой школе (американской, европейской и японской);
4. Раскрыть зависимость формирования и развития школ менеджмента от процессов глобализации бизнеса и характерных черт национальной культуры и традиций во взаимоотношениях между людьми;
5. Охарактеризовать основные составляющие в подготовке менеджеров для успешной работы в крупных компаниях и в малом (национальном) бизнесе.



## Компетенции слушателя, формируемые в результате освоения учебной дисциплины / модуля

В результате освоения учебной дисциплины (модуля) слушатель должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
	<p><b>ПК 2</b> Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</p>	<p>Знать инструменты анализа и управления продуктом, маркетинговых коммуникаций и их особенности использования</p>	<p>Уметь анализировать ожидания потребителей относительно товаров и услуг, разрабатывать маркетинговую стратегию управления товаров и товарным портфелем, стратегию управления каналом распределения, разрабатывать эффективную стратегию коммуникации и план маркетинговых коммуникаций</p>	<p>Владеть навыками применения инструментов маркетинга в различном контексте на промышленных и потребительских рынках, для коммерческих и некоммерческих организациях разного размера, с особенностями развития и использования маркетинга в России; использования инструментов маркетинга при выходе на зарубежные рынки; понятием корпоративной социальной ответственности и этики бизнеса.</p>
	<p><b>ПК 4</b> Способность анализировать взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний с целью подготовки</p>	<p>Знать теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества</p>	<p>Уметь принимать участие в реализации программы организационных изменений, преодолевать локальное сопротивление</p>	<p>Владеть навыками формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; механизмами реализации основных</p>

	сбалансированных управленческих решений	организации; методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке стратегических управленческих	изменениям; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организации	функций менеджмента в практике стратегического управления организациями.
	<b>СК 1</b> Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Знать правила, требования к деловой переписки; правила, требования к осуществлению электронных коммуникаций.	Уметь вести деловую переписку по установленным требованиям и правилам; осуществлять электронные коммуникации.	Владеть навыками деловой переписки, размещения реквизитов делового письма; навыками осуществления электронных коммуникаций;

## 1.2 Содержание учебной дисциплины

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость		В том числе						Аналитические показатели				Коды развиваемых компетенций	Форма контроля	
		Аудиторные занятия			Самостоятельная работа			Общая трудоемкость без прочей самост. работы	Обучение с использованием дист. образоват. технологий		Активные методы обучения			
		Всего	Очные	Дистанционные	Всего	Электронное обучение	Прочая самост. работа							
Ак.ч.	Зач.ед.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	Ак.ч.	В %	Ак.ч.	В %			
30		10	10	-	20	4	16	14	4	29	4	29	ПК2 ПК4 СК1	диф. зачет

### Тематический план

№	Основные разделы и темы учебной дисциплины	Общая трудоемкость		В том числе					
				Аудиторные занятия			Самостоятельная работа		
				Всего	Очные	Дистанционные	Всего	Электронное обучение	Прочая самост. работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Национальные бизнес-культуры	8		2	2	-	6	2	4
2	Отношения между людьми	11		4	4	-	7	1	6
3	Организационная культура	11		4	4	-	7	1	6
	ИТОГО	30		10	10	-	20	4	16



## **Краткое содержание учебной дисциплины**

### **Тема 1. Национальные бизнес-культуры**

Национальные модели менеджмента. Особенности и различия национальных бизнес-культур. Правила кросс-культурного поведения. Причины, фазы и преодоление кросс-культурного шока.

### **Тема 2. Отношения между людьми**

Стили поведения менеджеров. Коллективизм и индивидуализм. Действие и статус в контексте деловой культуры. Дистанция власти. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры

### **Тема 3. Организационная культура**

Определение организационной культуры. Функции организационной культуры. Влияние организационной культуры. Типы культур и их особенности. Воздействие национальной культуры на управление организацией. Классификация моделей культур. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур. Ценности в организации, методы их формирования. Тотальное управление качеством.

## **2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. Методические рекомендации для преподавателя**

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие слушателя на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Слушатель обязан посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Целью практических занятий является проверка уровня понимания слушателями вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также



ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических занятиях под руководством преподавателя слушатели обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические задания и т.п. Для успешного проведения практического занятия слушателям следует тщательно подготовиться.

При изучении данной дисциплины используются следующие методы обучения:

- метод проблемного обучения, основанный на создании и решении проблемных ситуаций, и используется преподавателем при объяснении нового учебного материала;

- дискуссия как свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, научной проблемы, обмен опытом между самими специалистами;

- кейс-метод (кейс-стади) – обучение на основе реальных ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений;

- экспертные консультации – обмен опытом между специалистами, приглашенными практикующими специалистами в сфере кросс-культурного взаимодействия.

## **2.2. Методические указания для слушателей**

Успешное освоение учебной дисциплины предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы. Обучающийся обязан посещать лекции и семинарские (практические, лабораторные) занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий осуществляется преподавателем исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения дисциплины, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, методических указаний и разработок, указанных в программе, особое внимание уделить целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой дисциплины.

Лекции – это систематическое устное изложение учебного материала. На них обучающийся получает основной объем информации по каждой



конкретной теме. Лекции обычно носят проблемный характер и нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, кроме того они способствуют формированию у обучающихся навыков самостоятельной работы с научной литературой.

Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой. Часто обучающимся трудно разобраться с дискуссионными вопросами, дать однозначный ответ. Преподаватель, сравнивая различные точки зрения, излагает свой взгляд и нацеливает их на дальнейшие исследования и поиск научных решений. После лекции желательно вечером перечитать и закрепить полученную информацию, тогда эффективность ее усвоения значительно возрастает. При работе с конспектом лекции необходимо отметить материал, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь за помощью к преподавателю.

Целью практических и лабораторных занятий является проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения материала; применение теоретических знаний в реальной практике решения задач; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

Практические (лабораторные) занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки определяются преподавателем, ведущим занятия.

На практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя обучающиеся обсуждают дискуссионные вопросы, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания, выполняют практические (лабораторные) задания и т.п. Для успешного проведения практического (лабораторного) занятия обучающемуся следует тщательно подготовиться.

Основной формой подготовки обучающихся к практическим (лабораторным) занятиям является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными и т.п.

Изучив конкретную тему, обучающийся может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на занятии задать их преподавателю. Практические (лабораторные) занятия предоставляют студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения, сформировать определенные навыки и умения и т.п.



Самостоятельная работа слушателей включает в себя выполнение различного рода заданий (изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку контрольной работы, решение задач и т.п.), которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины преподаватель предлагает обучающимся перечень заданий для самостоятельной работы. Самостоятельная работа по учебной дисциплине может осуществляться в различных формах (например: подготовка докладов; написание рефератов; публикация тезисов; научных статей; подготовка и защита проекта; другие).

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно либо группой и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Регулярно рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Результатом самостоятельной работы должно стать формирование у обучающегося определенных знаний, умений, навыков, компетенций.

При проведении промежуточной аттестации обучающегося учитываются результаты текущей аттестации в течение периода обучения.

Процедура оценивания результатов освоения учебной дисциплины (модуля) осуществляется на основе действующего Положения об организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ВятГУ.

Для приобретения требуемых компетенций, хороших знаний и высокой оценки по дисциплине обучающимся необходимо выполнять все виды работ своевременно в течение всего периода обучения.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Литература**

1. Дорофеев, Владимир Дмитриевич. Менеджмент: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 439 с.
2. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование, национальное программирование: [учебник] / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2009. – 590 с.
3. Мосеева, Галина Васильевна. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс дисциплины: квалификация выпускника Бакалавр: направление подготовки 080200.62 Менеджмент: профиль Производственный менеджмент: форма обучения Дневная первое высшее основная программа / Г. В. Мосеева ; разработ. по заказу ВятГУ, ФЭМ,



каф. МиМ, разработ. умкд ВятГУ, ФЭМ, каф. МиМ. - Электрон. текстовые дан.. - Киров: [б. и.], 2012.

4. Сосницкий, В. Д. Современные концепции и основные научные школы менеджмента: содержание и сравнительный анализ [Электронный ресурс] / В.Д. Сосницкий. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 106 с.

5. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие / под ред. С. Э. Пивоварова. - СПб. : Питер, 2006. - 368 с.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Портал дистанционного обучения ВятГУ .
2. Раздел официального сайта ВятГУ, содержащий описание образовательной программы.

### **Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса**

#### **Перечень специализированных аудиторий (лабораторий)**

<b>Вид занятий</b>	<b>Назначение аудитории</b>
Лекции, практика	Учебная аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Читальные залы библиотеки

#### **Перечень специализированного оборудования**

<b>Перечень используемого оборудования</b>
Мультимедиа-проектор
Проектор
Ноутбук

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование ПО</b>	<b>Краткая характеристика назначения ПО</b>	<b>Производитель ПО и/или поставщик ПО</b>
1	Программная система с модулями для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ»	Программный комплекс для проверки текстов на предмет заимствования из Интернет-источников, в коллекции диссертация и авторефератов Российской государственной библиотеки (РГБ) и коллекции нормативно-правовой документации LEXPRO	ЗАО "Анти-Плагиат"
2	Microsoft Office 365	Набор веб-сервисов, предоставляющий	ООО "Рубикон"



	Student Advantage	доступ к различным программам и услугам на основе платформы Microsoft Office, электронной почте бизнес-класса, функционалу для общения и управления документами	
3	Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL Academic.	Пакет приложений для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, презентациями	ООО "СофтЛайн" (Москва)
4	Windows 7 Professional and Professional K	Операционная система	ООО "Рубикон"
5	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	Антивирусное программное обеспечение	ООО «Рубикон»
6	Информационная система КонсультантПлюс	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	ООО «КонсультантКиров»
7	Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»	Справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	ООО «Гарант-Сервис»
8	Security Essentials (Защитник Windows)	Защита в режиме реального времени от шпионского программного обеспечения, вирусов.	Microsoft

#### **4. МАТЕРИАЛЫ, УСТАНОВЛИВАЮЩИЕ СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ АТТЕСТАЦИЙ**

##### **Порядок и условия прохождения промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета.

К сдаче зачета допускаются все слушатели, проходящие обучение на данной ДПП, вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости и посещаемости занятий.

Дифференцированный зачет принимается преподавателями, проводившими учебные занятия по данной учебной дисциплине.

##### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Понятие сравнительного менеджмента
2. Принципы сравнительного менеджмента
3. Методы сравнительного менеджмента
4. Национальные модели менеджмента
5. Понятие национальной бизнес-культуры
6. Подходы к определению роли культурного фактора в международном бизнесе

7. Анализ различий между культурами
8. Портреты национальных культур
9. Правила кросс-культурного поведения
10. Кросс-культурные проблемы
11. Культурные инструменты решения кросс-культурных проблем
12. Понятие кросс-культурного шока
13. Причины возникновения кросс-культурного шока
14. Фазы кросс-культурного шока
15. Методы преодоления кросс-культурного шока
16. Стили поведения менеджеров
17. Факторы формирования стиля руководства
18. Стили принятия решений
19. Параметры деловой культуры
20. Отношение к времени: монокронные, полихронные культуры
21. Отношение к природе: зависимые, независимые культуры
22. Отношения между людьми: культуры универсальных и конкретных истин
23. Действие и статус: низко контекстуальные и высоко контекстуальные культуры
24. Проявление эмоций: эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры
25. Модель Герта Хофстеде: коллективизм-индивидуализм, дистанция власти, мужественность-женственность, избегание неопределенности
26. Классификация культур Р.Льюиса: моноактивная, полиактивная, реактивная
27. Понятие организационной культуры
28. Функции организационной культуры
29. Факторы организационной культуры
30. Классификация моделей культур Фонса-Тромпенаарса – Хэмпдэна Тернера: «инкубатор», «управляемая ракета», «семья», «Эйфелева башня»

### **Примерные тестовые задания**

1. Какой подход к сравнительному менеджменту предполагает сравнения, нацеленные преимущественно на идентификацию социокультурного контекста в управленческой практике?
  - а) международный
  - б) кросс-культурный
  - в) кластерный
  - г) институциональный
  
2. К какому периоду времени относят становление и развитие сравнительного менеджмента в России?
  - а) 1900г.г.
  - б) 1920г.г.
  - в) 1990гг.



г) 2000г.г.

3. Представители этого типа культуры являются экстравертами

- а) моноактивная культура,
- б) полиактивная культура,
- в) реактивная культура.

4. Представителями реактивной культуры являются

- а) англичане,
- б) датчане,
- в) финны,
- г) японцы,
- д) испанцы.

5.«Психологическая реакция на незнакомую культуру, комплекс эмоций, связанный с утратой привычных опор своей культуры» называется

- а) депрессия
- б) кросс-культурный шок

6. Представители какого типа культур могут заниматься одновременно несколькими делами?

- а) монокронных
- б) полихронных

7. Охарактеризуйте деловую культуру Японии:

- а) культура высокого контекста
- б) культура низкого контекста

8. Какой подход к сравнительному менеджменту включает сопоставления (сравнения) моделей менеджмента с целью выявления сходств и различий между ними?

- а) международный
- б) кросс-культурный
- в) кластерный
- г) институциональный

9. Национальная модель менеджмента:

- а) описывает совокупность управленческих отношений на типичном национальном предприятии;
- б) описывает совокупность управленческих отношений в стране;
- в) характеризует развитие теории и практики менеджмента в национальном масштабе;
- г) представляет собой совокупность норм, правил, моделей поведения.

10. Представители этого типа культуры являются интровертами

- а) моноактивная культура,
- б) полиактивная культура,
- в) реактивная культура.

11. Ваш деловой партнер принадлежит к полиактивной культуре, если он характеризуется тем, что

- а) в споре опирается на логику, редко перебивает,
- б) строго придерживается плана,
- в) в споре эмоционален, часто перебивает.

12. Как называются речевые обороты, в которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу?

- а) коммуникативный барьер
- б) кодированная речевая коммуникация
- в) коммуникативный шум

13. Для представителей какого типа культур важной психологической установкой в бизнесе является последовательность и концентрация на одном деле в каждый момент времени?

- а) монокронных
- б) полихронных

14. Охарактеризуйте деловую культуру США:

- а) культура высокого контекста
- б) культура низкого контекста

### Практические задания

1) Приведите примеры основных видов коммуникативных шумов

Тип ошибки	Пример
Трудности перевода	
Юмор	
Кодированные речевые коммуникации	
Госты	
Комплименты	

2). Об особенностях делового общения какой страны идет речь:

Всем известны сильные черты \_\_\_\_\_ национального характера: трудолюбие, пунктуальность, рациональность, бережливость, организованность, серьезность.

Личное представление и знакомство соответствует общепринятым международными нормами: рукопожатие и обмен визитками. Первым следует назвать того, кто находится на более высокой ступени. Лицо менее значительное положено представлять лицу более значительному. Переговоры



обычно ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Все встречи назначаются заблаговременно. Необходимо помнить, что представители этой страны очень сдержанны и официальны и потому многим кажутся недружелюбными. Любят последовательность и пунктуальность. Не любят необоснованного риска, продумывают все до мелочей. Это касается не только деловых контактов, но и, скажем, административных. Заключая сделки, они настаивают на жестком выполнении принятых обязательств и, в случае их невыполнения, на условии уплаты высоких штрафов. Могут потребовать предоставления гарантийного периода на поставленный товар и залога на случай поставок недоброкачественного товара. Приглашение к себе домой деловых партнеров встречается редко. Но уж если такое произойдет, непременно принесите хозяйке дома цветы. Вас могут пригласить в ресторан, но имейте в виду, что счета в ресторане часто оплачиваются приглашающими и гостями отдельно; бокалы поднимают после того, как хозяева произнесут приветствия.

Ответ: \_\_\_\_\_

3). 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.

В ответ хозяин дома объяснил, что на Востоке свастика с древнейших времен считается символом счастья и процветания. Именно это хозяин имел в виду, когда перед приходом гостей развесил знаки свастики по всему дому.

В чем состояли культурные ошибки хозяина и гостя?

4). Об особенностях делового общения какой страны идет речь:

Как правило, \_\_\_\_\_ на переговоры отправляются большой делегацией и решения принимают коллегиально. При этом делегацию принято составлять из профессионалов и неопытной молодежи – младшие должны учиться у старших. О своем деловом партнере \_\_\_\_\_ хотят знать все: большое значение придается тому, чтобы переговоры велись между равными по положению людьми. Во время обсуждения они очень боятся потерять свое лицо, не любят говорить «нет» и избегают встречаться взглядом с собеседником. Если \_\_\_\_\_ вам кивает, это не значит, что он с вами согласен – просто он вас внимательно слушает. Вообще, \_\_\_\_\_ очень скупы на эмоции и не привыкли решать вопросы с ходу. Их стиль – это размеренное ведение переговоров и небыстрое принятие решений.

\_\_\_\_\_ очень любят получать подарки, причем если вы собираетесь вручать их сразу нескольким членам делегации, то помните: каждый подарок должен соответствовать рангу одариваемого. И пусть вас не



удивляет, что ваш деловой партнер (друг) тут же не развернул подарок –это не принято.

Ответ: \_\_\_\_\_

5). Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 мин раньше условленного времени.. Друзья не виделись почти пять лет. В приемной (Владимир возглавлял небольшой банк) Александра встретила обаятельная секретарша. «Владимир Иванович ждет Вас, - сказала она. - Но в настоящий момент он разговаривает по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу Вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы».

Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтоб приветствовать Александра, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Как Вы считаете, имел ли Александр основания для обиды?. К какому типу деловой культуры (по отношению ко времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

**Кейс-стади:**

**Кейс 1: "ВудК° Инкорпорейтед" хочет торговать русским лесом**

Американская компания "ВудК° Инкорпорейтед" занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х гг. компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием "ВудК° Инкорпорейтед" стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами.

Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера.

Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства. направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995-1996 гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном счете он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромхозе, расположенном в полусотне километров от Твери.



Главой и основным собственником леспромхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и г. Твери. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз "вышел из прорыва", потому что это "работа для населения". "Деньги для меня не главное, — любил повторять он. — Главное — производство". Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и "выпить с друзьями". В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему несколько небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью.

На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51% уставного капитала. Позже было оговорено, что "ВудК° Инкорпорейтед" в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию.

По возвращении в США Грымник доложил руководству "ВудК° Инкорпорейтед", что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе, а также что можно приступать к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство фирмы решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерс.

Диана Пиерс, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже семь лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на Американском континенте. Мисс Пиерс пару раз бывала в Европе с второстепенными поручениями. В Россию ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между "ВудК° Инкорпорейтед" и леспромхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву.

Пиерс планировала пробыть в леспромхозе 1-2 дня, что, по ее мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо подписания документов, либо в крайнем случае их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерс не владела русским языком, с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы МВА Университета Южной Каролины, который



только что вернулся с шестимесячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски.

За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. В факсе также содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерс интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и Прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cash flow). Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в стандартный набор вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами.

Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием Шерстней. На стареньком "газике" гостей доставили в контору леспромхоза — деревянное, по-русски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной улыбкой ответил: "Давайте немножко подождем. Пусть босс освободится. У нас в России — тише едешь, дальше будешь".

Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: "Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе". На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев смущенно улыбнулся и заметил вполголоса: "Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют". Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово "негров" и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления об истории г. Твери. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей "как-нибудь специально приехать на рыбалку и охоту — с ущицей и шашлычком по окончании". Гордеев заявил, что русский лес — как золото для иностранных купцов и что он не удивлен "большим желанием американцев" заняться его экспортом.

"Для того чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, — продолжал Гордеев, — нужно поставить хорошее и современное американское оборудование". Далее Гордеев объяснил гостям, что



леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. "Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг", — сказал он.

После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы "все посмотреть на месте". На предложение Дианы Пиерс "начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени", Гордеев возразил: "Бумаги — завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей".

Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил "по русской традиции" выпить за успех "нашего безнадежного дела". Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Возникла небольшая неловкость, слегка сглаженная тем, что "за Диану" выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу.

Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что "документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта".

Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер, в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-нибудь серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому

что руководители русской и американской компаний впервые познакомились. "Вы знаете, — сказал он Диане, — законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей, — и добавил: — Мы ждем вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если приедет ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с



руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать".

Вечером американская делегация покинула город.

После их отъезда Гордеев сказал Шерстне: "Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали, то эту девчонку-негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, пусть присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров".

Что было потом? Переговоры между сторонами так и не возобновились. Через полтора года СП было создано с немецким партнером.

## **Кейс 2: Школа международного бизнеса МГИМО меняет структуру управления**

История вопроса

Школа международного бизнеса МГИМО (ШМБ) была создана группой молодых преподавателей института в марте 1989 г. Несмотря на использование названия МГИМО, школа с самого начала создавалась как частная. И вместе с позд-несоветским и раннероссийским законодательством прошла путь юридических трансформаций от НТТМ через малое предприятие ООО до АО с образовательной лицензией.

Описываемая ситуация имела место в 1992-1993 гг. Эти годы были периодом наибольшего расцвета и начала заката ШМБ. В начале 1993 г. в ШМБ работало около 100 человек, включая примерно 50 преподавателей.

Основная деятельность сводилась преимущественно к разработке и проведению программ профессиональной переподготовки продолжительностью от недели до полугода. Кроме этого ШМБ занималась организацией зарубежных стажировок для бизнесменов (включая стажировки для изучения иностранного языка), проведением двухнедельных летних программ для иностранных студентов в Москве, редакцион-но-издательской деятельностью. Совокупный хозяйственный оборот предприятия (без зарубежных стажировок) достигал 500 тыс. долл., что для того периода применительно к небольшому учебному центру было весьма высоким финансовым результатом.

Престиж ШМБ на рынке образования был необычайно высок. Проблем с набором не возникало. Такое положение объяснялось, с одной стороны, известностью торговой марки МГИМО, с другой — качественными и новаторскими учебными программами Школы.

Как и большинство малых и средних предприятий позднего периода рестройки, занятых в сфере технологически сложного бизнеса, ШМБ изначально возникла на волне энтузиазма созидания. Она была, как уже отмечалось, детищем небольшой группы профессиональных преподавателей — партнеров по рисковому проекту, сплоченных общей идеей. Разделение управленческих функций между ними во многом

Причины реструктурирования процесса управления



С начала 1992 г. руководители ШМБ все чаще возвращались к необходимости реструктурирования процесса управления Школой. В основе этого лежали реальные проблемы, обусловленные развитием рынка бизнес-образования.

Изменяющийся рынок требовал разработки новых, более специализированных. учебных программ и одновременно постоянного углубления и совершенствования существующих. Попытки частично переложить эти проблемы на функциональные отделы (в первую очередь на учебный отдел) лишь подтвердили правильность известного "закона Паркинсона" — бюрократия порождает бюрократию. В 1991 — 1992 гг. численность сотрудников учебного отдела выросла в два раза без заметной активизации работы.

Прослеживался рост аппарата и других функциональных служб. Одновременно усиливались жалобы сотрудников на нехватку времени и перегрузку. Все большее количество функций дублировалось, тогда как другие оказывались вне зоны внимания.

В этих условиях администрация ШМБ пошла на болезненное сокращение аппарата функциональных служб и отделов (примерно на 40%), что на время укрепило дисциплину, но не решило проблему в целом.

В довершение ко всему все больше времени верхнего эшелона управления требовали политико-представительские мероприятия: участие в международных конференциях, работа в профессиональных ассоциациях, переговоры с зарубежными партнерами, экспертное участие в образовательных проектах и т.п. В результате работа над новыми продуктами, развитие основных направлений деятельности Школы замедлялись. Возникла реальная угроза дрейфа в сторону "качества и эффективности государственных учебных заведений", что в условиях полной самокупаемости ШМБ было равносильно уходу с рынка.

Руководство Школы осознавало, что назрела острая необходимость формирования "второго эшелона" менеджента и делегирования ему ряда управленческих функций с вытекающими правами и обязанностями. Очевидной представлялась и потребность в переходе на матричную систему управления, где многие контрольно-управленческие проблемы, возникающие между функциональными службами, могли бы решаться по горизонтали, не отвлекая времени верхнего эшелона управления.

Переход на новую систему управления планировалось провести без долгой подготовки и раскачки. Задачу, как казалось, упрощают сравнительно небольшие размеры организации и неформальные отношения между многими из сотрудников (сложившиеся за долгие годы совместной работы в МГИМО). Кроме того, большие надежды возлагались на недоиспользованный креативный потенциал творческой, или академической, прослойки работавших в школе сотрудников.

Следует также отметить, что незадолго до описываемых событий руководители и ряд преподавателей ШМБ прошли переподготовку по управленческим программам в ведущих зарубежных школах бизнеса



(Гарвард, Уортон, Стэнфорд, Келлог, Дьюк). Это, как представлялось руководству Школы, с одной стороны, облегчало осуществление перестройки структуры и системы управления за счет возможности использования полученных первоклассных знаний, с другой — уже обеспечило ШМБ великолепно подготовленным кадровым резервом для формирования среднего слоя управления.

Поиск кандидатов во второй эшелон управления прошел быстро. Необходимыми для эффективного делегирования классическими чертами (навыками, опытом, образованием, знаниями, способностью усваивать новый материал, гибкостью ума, творческими и аналитическими способностями, степенью амбиций и т.д.) обладали многие из сотрудничавших с ШМБ преподавателей.

Несколько сложнее дело обстояло с такими важными характеристиками, как исполнительность и инициативность, реже встречающимися в академической среде. Зато и "степень потребности в руководстве и контроле", выступающая одним из важнейших ограничителей при делегировании, декларировалась практически всеми кандидатами как крайне низкая.

Подводя итог вышесказанному, отмечу, что предложения, сделанные руководством ШМБ ряду коллег-преподавателей, ранее выразивших желание попробовать себя на самостоятельной, творческой проектной работе, были последними с удовлетворением приняты. И с начала 1992/93 учебного года перестройка системы управления началась.

#### Ожидаемые результаты

Вектор структурных изменений представлялся администрации ШМБ очевидным: деятельность всего коллектива объединялась на основе единой и всеми признаваемой *миссии*, определенной как "создание высококачественных учебных программ, удовлетворяющих потребности делового сообщества страны". Важнейшей *целью* на пути к *реализации миссии* объявлялось превращение ШМБ в лучшую школу бизнеса России и признание ее в качестве таковой зарубежным сообществом.

Именно на достижение этой цели в конечном счете должны были быть направлены усилия всех звеньев управления. Процесс движения к цели предусматривал решение ряда промежуточных задач: расширение и диверсификацию учебных проектов (программ) и кардинальное улучшение их качества; разработку оригинальных российских учебно-методических материалов, укрепление финансового состояния Школы и т.д.

С управленческой точки зрения оптимальной для решения вышеназванных задач представлялась функционально-матричная система управления, опирающаяся на *проектные группы*. Иными словами, администрация ШМБ должна была опираться в своей деятельности на несколько функциональных отделов, выполняющих контрольно-координирующие функции по своему направлению деятельности (бухгалтерию, отдел маркетинга, учебный, хозяйственный, зарубежных стажировок и международный).



Отделы, как представлялось, должны были эффективно взаимодействовать между собой по горизонтали при решении оперативных вопросов в рамках общего целевого вектора.

Вся совокупность функциональных отделов, в свою очередь, опиралась на основание пирамиды, которое должно было состоять из проектных (или рабочих) групп с высокой степенью творческой и предпринимательской самостоятельности. Не вызывало сомнений, что группы должны были работать на основе самоокупаемости и рентабельности, создаваться как на базе действующих учебных программ, так и под разработку новых перспективных проектов. Последние на известный срок получали централизованное финансирование (инвестиции в развитие). После выхода на рынок и получения прибыли инвестиции центра должны были быть возвращены.

Не вдаваясь в финансовые детали взаимоотношений между центром и рабочими группами, отмечу, что речь шла о своего рода мини-холдинге, в котором каждой из творческих групп предлагалось эффективно саморазвиваться во имя и на благо как самой себя, так и единого центра. При этом оговоренная заранее часть условной прибыли рабочей группы, рассчитанной по прямым издержкам, передавалась на развитие центрального ствола управления и финансирование деятельности функциональных отделов и служб. Другая часть поступала в распоряжение рабочей группы и должна была направляться на финансирование дальнейшего развития проекта (включая финансирование рекламы) и материальное стимулирование.

Таким образом, мотивационным двигателем для развития рабочих или проектных групп должно было стать сочетание высших мотивационных стимулов, по Маслоу, с высоким материальным стимулированием, завязанным на конечный результат деятельности (payment for performance). В качестве конечного результата было решено рассматривать окончание учебной программы (выдачу дипломов и сертификатов очередной группе студентов и слушателей).

Отмечу также, что до начала 1992/93 учебного года управление Школой отличалось известной авторитарностью в сочетании с почти полным отсутствием формализма. Коллектив неформально делился на две группы: отцы-основатели и остальные коллеги и друзья с соответствующим распределением прав и ответственности.

В качестве специальной подготовки к перестройке и децентрализации управления администрация ШМБ попросила специалистов из датской фирмы "Тайм менеджер Интернэшнл" провести для себя и потенциальных менеджеров второго эшелона специальный семинар-тренинг по проблеме делегирования в организации. Одновременно была предпринята попытка инвентаризации обязанностей функциональных отделов и служб с целью их конкретизации и устранения дублирования. Функциональные обязанности каждого из отделов были детально прописаны, обсуждены и утверждены на совете директоров ШМБ.



**Постарайтесь ответить на следующие вопросы:**

1. Как вы оцениваете план перестройки, который был выбран руководством? В чем, по вашему мнению, его сильные и слабые стороны?
2. Что нового содержала предложенная молодым руководством структура управления? Что в этих предложениях вызывает у вас настороженность?
3. Достаточной ли была подготовка к перестройке, проведенная в ШМБ?
4. С какими трудностями, по вашему мнению, должно было столкнуться руководство ШМБ в процессе трансформации системы и управления и корпоративной культуры? Какие конфликты перестройка могла породить на уровне рабочих групп и функциональных отделов и служб?
5. Какие кросскультурные ошибки, по вашему мнению, были допущены в процессе реструктурирования управления ШМБ?

**Кейс 3: "Бермудский треугольник" управленческих Коммуникаций**

Норвежская компания "Северная крыша" ("Northern Roof") была хорошо известна на европейском рынке. Она производила кровельную металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов.

Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у ее основных конкурентов. Добавление специальных компонентов к пластиковому покрытию делало поверхность настолько гладкой, что снег буквально сползал с крыши.

В середине 90-х гг. владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, и они были поражены низким качеством и уродливым видом крыш большинства загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло довольно много времени.

Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано только в конце 1998 г. Финансовый кризис в России в августе 1998 г. и последующее резкое падение рубля прибавили веса долларовым капиталовложениям норвежской стороны и значительно смягчили позицию российской стороны на переговорах. Совместное предприятие было создано в небольшом городке Зеленогорске (с населением около 200 тыс. человек), находящемся в часе езды от Москвы.

Норвежская сторона в качестве своей доли в уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности.

Российская сторона (компания ЗАО "Евролист") предоставила землю (аренда сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании.



До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные и недорогие металлические оцинкованные кровельные листы. Количество людей, занятых в работе филиала, составляло около 300 человек. В последние несколько лет из-за плохого управления, недостаточного финансирования и использования устаревшего оборудования филиал медленно умирал. Зарплата была низкой и выплачивалась с большими задержками.

Хотя в городе, где был расположен филиал, найти работу было непросто, многие молодые люди за последние два года покинули предприятие. В поисках работы они уезжали в Москву. Однако работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались на предприятии в надежде на лучшее.

Российская и норвежская стороны договорились, что во время перестройки работы предприятия они постараются избежать массовых увольнений и сокращений. Кадровые изменения совместного предприятия должны были быть постепенными и плавными и предполагали отправку на пенсию по возрасту, переподготовку и т.п.

Стороны также договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне, а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной.

Трое сравнительно молодых норвежцев (в возрасте от 29 до 36 лет) были назначены на должности исполнительного директора, финансового директора и директора по работе с персоналом. Директором по производству был назначен 35-летний инженер из Германии. Для всех менеджеров это был первый опыт работы не только в России, но и в Восточной Европе. Только исполнительный директор ранее работал в Венгрии в течение трех лет.

Понимая важность прямого общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но их русский был еще очень слабым. В помощь им были приняты на работу четыре молодые секретарши (жительницы Зеленогорска), закончившие местную английскую школу и коммерческие переводческие курсы.

Их английский не был блестящим, но его хватало для осуществления повседневного общения. Иногда возникали некоторые проблемы, связанные с тем, что у девушек не было технического образования, а следовательно, и понимания технологического процесса. Но девушки дорожили своей работой и старались наилучшим образом донести решения своих руководителей до персонала предприятия.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые показатели. Оно еще не стало по-настоящему прибыльным, но уже перестало быть убыточным.

Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность. Спрос на "северные крыши" возрос. Зарплата персоналу выплачивалась вовремя и была на 20-25% выше официального уровня зарплаты на промышленных предприятиях региона.



Тем не менее западные руководители были не совсем удовлетворены положением дел из-за постоянно присутствующей и имевшей тенденцию к нарастанию напряженности между ними и российскими менеджерами среднего звена.

По мнению западных руководителей, именно в результате этого напряжения многие хорошие идеи и намеченные прогрессивные изменения не были поняты коллективом и натолкнулись на пассивное сопротивление, а иногда и на молчаливый саботаж со стороны российских сотрудников. Все возрастающее количество важных решений, спущенных сверху, вязло в процессе согласований между функциональными отделами и службами и в итоге под воздействием тех или иных "объективных обстоятельств" вообще исчезало где-то в глубине своего рода организационного "Бермудского треугольника".

К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации неэффективна, что ее необходимо изменить и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям.

Управление высшего звена полагало, что улучшение системы мотивации и стимулирования должно базироваться на отходе от традиционной "оплаты по труду", часто приводившей к выплате зарплаты за талантливую симуляцию активной деятельности. Взамен предлагалось ввести оплату "за результат" (payment for performance), конкретно выполненный аккорд или объем работы при поддержании высокого стандарта качества.

Другие предложения были связаны с дальнейшим развитием матричной системы управления, повышением персональной ответственности, созданием проектных групп (project teams and task oriented groups).

Обсуждалась также необходимость конкретизации и детализации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления.

Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими, что они в конечном счете должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосредственными проводниками.

Прежде чем приступить к реализации плана, западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию. Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

### **Претензии западных менеджеров**

1. Вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще или их выполнение откладывается, несмотря на установленные и согласованные



сроки.

2. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность "дробится" между членами группы, рамки которой четко не определены.

3. Трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить. Они соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий.

4. Недостаточное делегирование полномочий сверху вниз. Такое делегирование абсолютно необходимо, так как менеджеры среднего звена, особенно отвечающие за производство, сильно перегружены работой.

5. Отсутствует инициатива. Сотрудники зачастую просто констатируют появление проблем, не пытаясь их решить. Впоследствии они информируют об этих проблемах, но слишком поздно, чтобы можно было что-то предпринять.

6. Люди не хотят проявлять никакой инициативы. На вопрос "Почему?" они отвечают: "Мы не хотим выделяться".

7. Горизонтальное сотрудничество между отделами не просто затруднено. Оно напоминает склоку в коммунальной квартире (dogfight). Функциональные отделы не должны быть конкурентами. Они должны не стремиться выигрывать за счет коллег (win-loose approach), а учиться сотрудничать и создавать ситуацию, в которой все выходят победителями (win-win).

### **Претензии российских менеджеров**

1. Мы не понимаем, куда мы идем и что с нами будет через несколько лет.

2. Почему у нас такая низкая зарплата? Если это связано с переходным периодом, когда можно ожидать повышения?

3. Мы спрашиваем: "Как нам поступить в данном случае?" Нам отвечают: "Давайте обсудим".

4. Они слишком интеллигентны и мягки для России. Мы спрашиваем: "Как вы решите?" Они отвечают: "Решайте сами".

5. Они боятся наказывать людей.

6. Мы редко видим их и плохо их знаем.

7. Они приехали на 2—3 года, чтобы заработать. Затем приедут другие менеджеры.

8. Почему мы не можем выходить непосредственно на них со своими проблемами? Почему нам говорят: "Вначале обсудите это с вашим непосредственным начальником"? (Вопрос от группы рабочих.)

9. Как они осуществляют управление в своей Норвегии? Может быть, кто-нибудь объяснит, что они от нас хотят?

### **Вопросы к обсуждению:**

1. Что вы думаете о ситуации? Какая из конфликтующих сторон права и почему? Пожалуйста, дайте ваши комментарии.



2. Как вы можете объяснить претензии? Как уладить конфликт? Какие модели корпоративной культуры столкнулись, по вашему мнению, на норвежском предприятии?

3. Что вы думаете о планах по изменению системы управления, которые предлагает западное руководство?

4. Предложите 3-5 первоочередных шагов, которые должна, по вашему мнению, сделать администрация предприятия, чтобы вывести ситуацию из кризиса.