

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра управления

Иванов Н.Г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ
«СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
Учебно-методическое пособие по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Ульяновск 2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) по дисциплине «Сравнительный менеджмент». Составитель: Иванов Н.Г.: УлГУ, Институт экономики и бизнеса – Ульяновск, 2019 – 30 с.

Настоящие методические рекомендации предназначены для студентов направления 38.03.03 «Менеджмент» (бакалавриат), изучающих дисциплину «Сравнительный менеджмент». В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, кейсы и тесты для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

Рекомендованы к введению в образовательный процесс Ученым советом Института экономики и бизнеса УлГУ (**Протокол УС ИЭиБ: № 221/07 от 21.03.2019 г.**)

СОДЕРЖАНИЕ

Литература для изучения дисциплины.....	4
1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента.....	4
2. Теории культуры.....	5
3. Классификации деловых культур.....	8
4. Культура и стили руководства.....	13
5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте.....	18
6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента.....	20
7. Деловые культуры и менеджмент в Европе. Концепция Евроменеджмента.....	22
8. Особенности азиатских моделей менеджмента.....	23
Перечень вопросов для подготовки к зачёту.....	30

1. ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие).
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169> (дата обращения: 24.09.2019).

Дополнительная литература:

1. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Таратухина [и др.] ; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 265 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00365-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/436471> (дата обращения: 24.09.2019).
2. Кёппль О.И. Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кёппль О.И.— Электрон. текстовые данные— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 112 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70266.html>— ЭБС «IPRbooks»

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента.

Основные вопросы темы:

1. Сравнительный менеджмент как раздел теории и практики менеджмента. Предмет сравнительного менеджмента и его соотношение с международным менеджментом и кросс-культурным менеджментом. Формирование предпосылок к изучению проблем сравнительного менеджмента в России.

2. Социально-экономический, экологический и поведенческий подходы в анализе в идентификации управленческих проблем. Гипотеза Р.Фармера. Исследования А.Негандхи и Б.Эстефана. Исследования Х.Перлмуттера. Исследования Г.Хофстеде и Ф.Тромпенаарса.

3. Основные принципы сравнительного менеджмента (неединственность языка, нестатичность, историчность, системность, типизация).

4. Методы сравнительного менеджмента (сравнительный анализ, транзакционный анализ, кластерный анализ, таксономический анализ, метод (case study), институциональный анализ, кросс-культурные исследования).

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 1.

Контрольные вопросы:

1. Чем вызвана необходимость сравнительного анализа национальных моделей менеджмента?
2. Каковы основные подходы к сравнительному менеджменту в научной и специальной литературе?
3. Каким образом курс сравнительного менеджмента соотносится с другими управленческими дисциплинами специальности «менеджмент организации»?
4. Что изучает сравнительный менеджмент и в чём актуальность этой дисциплины для России?

Кейсы для самостоятельной работы:

Будьте готовы к тестированию по выявлению сильных сторон менеджера (на основе теста HDI).

Тесты для самостоятельной работы:

1. Утверждение, что экономический прогресс зависит от менеджеров, характерен для:
 - A. Поведенческого подхода в сравнительном менеджменте;
 - B. Экологического подхода в сравнительном менеджменте;
 - V. Социально-экономического подхода в сравнительном менеджменте
2. Измеряемы культурные переменные в сравнительном менеджменте предложил использовать:
 - A. Перлмуттер;
 - B. Тромпенаарс;
 - V. Хофстеде;
 - Г. Рокич.
3. Акцент на социокультурном контексте характерен для:
 - A. Сравнительного менеджмента;
 - B. Международного менеджмента;
 - V. Кросс-культурного менеджмента;
 - Г. Общего менеджмента.
4. Утверждение, что следует учитывать местные правила и ценности характерно для:
 - A. Этноцентрической философии международных компаний;
 - B. Полицентрической философии международных компаний;
 - V. Геоцентрической философии международных компаний.
5. Предметом сравнительного менеджмента является:
 - A. деятельность руководителей разных уровней управления;
 - B. национальные модели менеджмента;
 - V. управленческие отношения в международных компаниях.

Тема 2. Теории культуры.

Основные вопросы темы:

1. **Основные подходы к определению культуры:** культура в узком и широком

смысле. Функции культуры (адекватная, коммуникативная, интегративная, функция социализации). Характерные черты культуры. Понятие субкультуры и кросс-культуры. Материальные ценности общества и культура: характер их взаимоотношений.

2. Теория базовых и инструментальных ценностей Рокича.

3. Теория внутреннего содержания личности.

4. Культурное окружение международного бизнеса (язык, религия, ценности и устои, образование, право, политика, технологии и материальная культура, социальная организация).

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 2 (п.2.1).
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblionline.ru/bcode/432169> (дата обращения: 24.09.2019) - глава 2.

Контрольные вопросы:

1. В чём состоит феномен культуры и что характерно для сочетания исторических и национальных оснований его развития?
2. Как Вы оцениваете идею о базисном влиянии культуры на национальные модели менеджмента?
3. В чём особенности подхода Рокича к изучению феномена культуры?
4. Какова типология внутреннего содержания личности в теории культуры?

Кейсы для самостоятельной работы:

Используйте материалы кейса для иллюстрации основных положений данной темы.

Ситуация «Национальная культура»

В 1988 году группа советских и американских исследователей посетила один из передовых заводов крупной американской электротехнической компании, продукцией которой сегодня пользуются россияне. Завод расположен в одном из живописных уголков юга США. В чистом вестибюле заводского корпуса наше внимание привлек большой стенд с фотографиями более чем 20 молодых улыбающихся американцев среднего и старшего школьного возраста. Трудно было удержаться и не задать вопрос сопровождавшему нас менеджеру завода. На вопрос, почему здесь вывешены эти фотографии, и какое отношение они имеют к заводу, он - высокий, полный, лет за сорок, в светлом модном костюме ответил: “Это фотографии лучших школьников, детей наших работников. Дети - наше будущее. Мы ими гордимся. Мы платим нашим работникам зарплату в зависимости от того, как их дети учатся в школе”. Видимо заметив, что наше любопытство еще не удовлетворено, он закончил: “Мы поступаем так, потому что верим, что хорошие яблоки не растут на плохих деревьях”.

Месяцем позже совместная исследовательская группа была уже на одном из заводов советского электротехнического производственного объединения в Полтаве. Завод расположен недалеко от центра города. После проходной с ее вертушками и женщинами-охранниками, сидящими за плексигласовыми перегородками, мы оказались в небольшом

холле здания заводоуправления, увешанного различными стендами и плакатами. Внимание наших американских коллег привлек большой стенд с множеством фотографий людей довольно-таки преклонного возраста, на костюмах которых было множество орденов и медалей. Американцы с некоторой неуверенностью спросили: “Что, у вас такие старые работники и откуда у них столько наград? Это самые лучшие работники?” Молодой, худощавый, небольшого роста директор завода с улыбкой ответил: “Это наши ветераны. Мы гордимся нашим прошлым. Они давно уже не работают, а вот их дети... “. “А что их дети?” - парировала одна из американок. Директор замялся и уже без улыбки продолжил, показывая рукой на одну из фотографий: “Да вот, например, его сын работает у нас. Претензий к нему много”. Уже в цехе, увидя стенд “Не проходите мимо”, мы поняли, что имел ввиду директор.

Два эпизода. Две культуры. Что за этим стоит? Можно ли все это как-то объяснить и понять?

Интерес к национальной культуре как объекту исследования и к возможности ее использования для понимания практики резко возросли за последнее десятилетие. Несмотря на множественность взглядов на изучаемую проблему, между этими взглядами больше общего, чем различий. В самом общем виде *культура представляет собой то, как люди выполняют различные роли в жизни в данном обществе.*

Популярный сегодня исследователь национального в культуре, голландский ученый Г. Хофстэд дает, пожалуй, самое короткое определение культуры. Культура в его понимании - *это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории от другой.* При этом не бывает культур плохих или хороших, а бывают *разные (другие) культуры.* Культура в целом всегда *коллективна*, она не наследуется, а ей *учатся* (social learning), культура также имеет *много.*

Русский философ С.Н. Булгаков считал, что национальное “проявляется в культурном творчестве. Культуры не следует, конечно, отождествлять с новейшей образованностью, ибо культурное творчество изначальнее и древнее ее”. Национальную целостность культуры Г.Гачев видел в природе, этносе, языке, истории и быте. Он считал, что все это “надо понять как особую систему взаимоотношений элементов. Элементы бывают разные, а если сходные с другими народами, то все равно выступают в особых сочетаниях”.

В культуре любой страны можно выделить как бы две части: *мягкую и жесткую.* Первая со слов английского писателя и историка Томаса Карлейля представляет собой “систему обычаев, определенных путей для верования и для делания”. Не будет их - не будет и общества. С ними оно держится; хорошо ли, худо ли - существует. “В них, в этих обычаях, истинный кодекс, которого никоим образом нельзя не признать, которому нельзя не повиноваться”. Вторая часть, по мнению П.Н. Милюкова, это “внешность, т.е. одежда, пища, жилище... части немого языка культуры, который говорит тем красноречивее, чем резче противоречит окружающей внешности”.

Принято также считать, что *культура - это не лес, а деревья.* В действительности, как считает Г.Хофстэд, культура страны - это не комбинация свойств “среднего гражданина”, это также не форма личности. Это, скорее всего, образцы поведения людей с общим запрограммированным сознанием. Важно понять, что эти образцы не обязательно принадлежат одним и тем же людям. На деле они только статистически более часто обнаруживаются в данном обществе. Соотношением между уровнем индивида и уровнем общества в России удачно отразил Г.Гачев: “В России же не обычное дерево, но Лес будет моделирующим. В Дереве - богатство Леса, - то одиночное дерево, в русском сознании, - это сиротство, как и личность отдельная - малозначительность, и такому Кольцов, когда ему надо аналог Пушкину взвидеть, рисует “Лес”.

Тесты для самостоятельной работы:

1. Понимание культуры как образа жизни и системы мировосприятия характерно для:
 - А. трактовки культуры в широком смысле;
 - Б. трактовки культуры в узком смысле;
 - В. трактовки культуры, как в широком, так и в узком смысле;
 - Г. трактовки материальной культуры.
2. В модели Дж.Рокича к базовым ценностям не относится:
 - А. социальное признание;
 - Б. интеллектуальность;
 - В. жизненный комфорт;
 - Г. настоящая дружба
3. В теории Оллпорта и Вернона выделяют:
 - А. общественного человека;
 - Б. религиозного человека;
 - В. нравственного человека;
 - Г. здорового человека.
4. Если люди нацелены на выполнение задачи, активно занимаются планированием своей жизни, то это характерно для:
 - А. моноактивных культур,
 - Б. полиактивных культур,
 - В. реактивных культур.
5. Высококонтекстные культуры – это культуры, в которых.....
 - А. многое определено неязыковым контекстом, статусом;
 - Б. люди делают одновременно несколько дел;
 - В. большинство информации содержится в словах, а не в контексте
 - Г. каждый определенный отрезок времени люди могут быть заняты только одним делом.
6. Менеджер, который без видимого напряжения общается с несколькими клиентами одновременно, «жонглирует» задачами, часто прерывает одно дело ради другого, скорее всего принадлежит:
 - А. к моноактивной деловой культуре;
 - Б. к полиактивной деловой культуре;
 - В. к относительно моноактивной деловой культуре.
 - Г. Полихронные культуры – это культуры, в которых:

Тема 3. Классификации деловых культур.

Основные вопросы темы:

- 1. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры.**
- 2. Классификация деловых культур Р.Льюиса.**
- 3. Классификация деловых культур по типу обработки информации.**
- 4. Измерение деловой культуры в модели Г.Хофстеде.**
- 5. Измерение деловой культуры в модели Ф.Тромпенаарса.**
- 6. Проблема кластеризации культур. Конвергенция и дивергенция деловых культур.**

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 2 (п.2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6);
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169> (дата обращения: 24.09.2019) - главы 3,4,5.

Контрольные вопросы:

1. В чём состоят особенности классификации деловых культур Льюиса?
2. Почему важнейшим критерием классификации деловых культур Льюис выбрал отношение ко времени?
3. В чём состоят основные особенности классификации деловых культур Хофстеде?
4. В чём состоят основные особенности классификации деловых культур Тромпенаарса?
5. В чём состоит сходство и различие систем описания деловых культур Хофстедеи и Тромпенаарса?
6. Каково значение исследований Хофстеде для развития сравнительного менеджмента?
7. Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой?
8. Как сочетаются факторы, определяющие конвергенционные и дивергенционные процессы, в России?

Кейсы для самостоятельной работы:

Найдите типичные ошибки российской и американской стороны и прокомментируйте их

Ситуация

Американская компания "ВудКо Инкорпорейтед" занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х годов компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием "ВудКо 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 "ВудКо Инк." направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995-1996 гг. Владимир Грымник несколько 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 итоге он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромпхозе, расположенном в 50 км от Твери.

Главой и основным собственником леспромпхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и Твери. До перестройки Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имеет инженерное образование. Хотел, чтобы леспромпхоз «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 «ВудКо Инк» в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время в качестве оборотных средств). Варианты 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 "ВудКо Инк", что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе. Таким образом, можно приступить к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки.

Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство "ВудКо Инк" решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерсон. Диана Пиерсон, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела гораздо моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже 7 лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на американском континенте. По делам "ВудКо Инк." мисс Пиерсон пару раз была в Европе со второстепенными поручениями. В Россию мисс Пиерсон ехала впервые.

Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между «ВудКо Инк.» и леспромхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву.

Пиерсон 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 Пиерсон не владела русским языком, она взяла с собой Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с 6-месячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски. За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерсон отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. Кроме того, в факсе содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию и 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, Пиерсон 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 Пиерсон и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 ч 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 Пиерсон 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 Пиерсон 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 Пиерсон, 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 заметил вполголоса. «Ну вот! А нас все учили, что там негров притесняют». Хотя последняя реплика и не была переведена. Диана поняла слово «негры» без перевода. Оно показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась.

Гордеев начал встречу с обширного вступления по истории своего города. 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 - это как золото для иностранных купцов, и 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 Пиерсон "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 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. Создалась кратковременная 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 Пиерсон всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерсон 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 захотел этого скрывать, 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) о СП и ряд других юридических документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-либо серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он передаст эти вопросы российскому юристу позже, а тот, в свою очередь, свяжется с американцами.

Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, отметил, 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 отъезда гостей 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, путь присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе наживаться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров". Переговоры более не возобновлялись.

Тесты для самостоятельной работы:

1. При высоком значении индекса маскулинизма решающее значение имеет такая ценность как:
 - А. качество жизни;
 - Б. материальные ценности;
 - В. забота о других;
 - Г. хорошая рабочая атмосфера.
2. Низкое значение индекса «индивидуализм» означает, что
 - А. каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье,
 - Б. работник участвует в делах организации на основе существующих моральных норм,
 - В. работник ожидает от организации защиты своих интересов,
 - Г. политика и практика менеджмента одинакова по отношению ко всем работникам.
3. Отметить верное утверждение:
 - А. американская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры;
 - Б. японская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры;
 - В. американская деловая культуры является примером высококонтексной культуры, а японская примером низкоконтекстной культуры;
 - Г. японская деловая культуры является примером низкоконтекстной культуры;
4. Вовлечённость в несколько дел одновременно характерна для:
 - А. монохромных культур;
 - Б. полихромных культур;
 - В. низкоконтекстных культур;
 - Г. высококонтекстных культур.
5. Для представителей полихронных культур характерно:
 - А. концентрация на работе;
 - Б. строгое выполнение плана;
 - В. часто и просто осуществляемые краткосрочные контакты;
 - Г. делает несколько дел одновременно.
6. Национальные культуры отличаются (по Г. Хофстеде) по следующим измерениям:
 - А. индивидуализм и коллективизм;
 - Б. наличие и быстрота обратной связи;
 - В. мужественность и женственность.
7. Какие признаки характерны для культуры с высоким индексом индивидуализма?
 - А. причастность к организации основывается на рациональных мотивах;
 - Б. причастность к организации основывается на морали;
 - В. акцент делается на частную инициативу и достижения, идеалом является лидерство;
 - Г. идентичность основывается на принадлежности к социальной группе.
8. С низкими значениями индекса избегания неопределенности связаны следующие ассоциации:
 - А. предпочитается открытое проявление эмоций;
 - Б. люди недовольны, избытком правил и инструкций;
 - В. людям нравится творческое решение проблем;

- Г. готовность идти на риск;
 Д. мотивация на достижение, самоуважение и соучастие.
9. Низкий индекс избежания неопределенности формирует приоритетность следующей потребности:
 А. самореализации и достижения;
 Б. физиологической;
 В. безопасности;
 Г. сопричастности.
10. Высокий индекс избежания неопределенности формирует приоритетность следующей потребности:
 А. самореализации и достижения;
 Б. физиологическая;
 В. безопасности;
 Г. сопричастности.
11. При высоком индексе мужественности мотивационными ориентирами являются:
 А. потребность в успехе;
 Б. потребность в благосостоянии;
 В. карьерный рост;
 Г. достижение и успех;
 Д. потребность в хороших отношениях с коллегами, руководством.
12. С высокими значениями индекса мужественности связаны следующие ассоциации:
 А. выражение эмоций является слабостью, мешающей эффективному бизнесу.
 Б. мужчины занимают все главные посты в организации;
 В. для хорошего менеджера характерны настойчивость и решительность;
 Г. интересы организации служат поводом для вмешательства в личную жизнь.
 Д. мужчины должны делать карьеру.
13. Укажите социальные характеристики, присущие культуре «мужественных» стран:
 А. акцент делается на конкуренцию и высокие результаты даже среди друзей;
 Б. карьера и материальное благополучие являются основными показателями успеха;
 В. поддержание хороших отношений с окружающими;
 Г. люди работают для того, чтобы жить.
10. Какие потребности присущи людям в культурах с высоким индексом индивидуализма?
 А. предпочтение отдается соревнованию и конкуренции;
 Б. приветствуется умение самостоятельно принимать решения;
 В. люди не проявляют эмоциональной зависимости от организации;
 Г. личные взаимоотношения всегда важнее поставленной задачи;
 Д. социальные нормы и обязанности определяются группой

Тема 4. Культура и стили руководства.

Основные вопросы темы:

1. Теоретические модели управления. Модель Фармера и Ричмена и модель Негандхи-Просада.

2. Система ценностей в формировании стиля руководства. Интенсивность потребностей. Картина мира. Процесс познания. Отношение к риску. Карьерный путь в менеджменте. Искусство межличностного общения.

3. Стили принятия решений.

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 3;
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169> (дата обращения: 24.09.2019) - глава 6.

Контрольные вопросы:

1. Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства?
2. Каков механизм воздействия системы ценностей на поведение менеджеров?
3. В чём различие в отношении применения партисипативных методов управления сторонников подходов, которые выделил Дж.Диксон?
4. Какие методы влияния на подчинённых эффективны в культуре вины, а какие – в культуре стыда?
5. Какие культурные особенности способствуют эффективной деятельности менеджера в условиях риска?
6. Что обуславливает искусство межличностного общения согласно исследованиям Баса и Бургера?
7. Каковы особенности партисипативного и директивного стиля принятия решений? Является ли степень демократизма характеристикой, на которую влияет национальная культура?

Кейсы для самостоятельной работы:

1. В ситуации, описанной в теме 3 найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме лидерства;
2. В изложенной ниже ситуации найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме лидерства

Ситуация: Сканворд для лидера

Введение

Талантливый менеджер норвежской корпорации **Northern Roof** **Пиер Свенсон** получает назначение в Россию. Вскоре у него начинаются серьезные проблемы. «Аборигены» встречают инициативы Пиера в штыки. Причина в том, что российские менеджеры пошли по пути даже не пассивного сопротивления, а молчаливого саботажа по отношению к директивам иностранного руководства. Обстановка накаляется.

Проблема

Пиер Свенсон устроился в кресле поудобнее и стал с интересом смотреть в иллюминатор: через двадцать минут самолет должен был приземлиться в Москве, и ему уже не терпелось увидеть Россию. Пока же приходилось довольствоваться видом бескрайних полей и лесов с высоты птичьего полета. Месяц назад Пиеру исполнилось двадцать девять, и назначение руководителем российского офиса стало отличным подарком для молодого менеджера. Его карьера сделала новый виток, и сейчас Свенсон летел в Москву в отличном настроении. В столичном аэропорту его встретил Биргер Нордстрем — менеджер, которого Свенсон и должен был сменить. Предшественник оказался жизнерадостным кряжистым человеком в летах. Заочно они были знакомы, Пиер прекрасно знал, что Нордстрем уже давно просился

на покой. Как только ему нашли замену, Биргер наконец-то смог уйти в добровольную отставку, и сейчас уже явно наслаждался ролью пенсионера. Нордстрем был чрезвычайно рад видеть Пиера и заранее проявил о нем заботу: нашел преподавателя русского языка и помог снять неплохую квартиру с видом на Кремль, на верхнем этаже большого серого дома. «Символ советского конструктивизма», — назидательно заметил Биргер. Пиер же про себя отметил, что до Зеленогорска, где находился завод, ездить далековато. «Придется со временем переехать поближе», — решил Свенсон.

На следующий день после приезда Нордстрем устроил «сменщику» экскурсию по вверенной территории. По дороге они разговорились.

«Ну, как тебе в России?» — поинтересовался Биргер.

«О, перед отъездом я наслушался историй о загадочной русской душе!» — засмеялся Пиер. «И все предупреждали, что для установления деловых контактов мне придется часто пить водку».

«Помню, меня так же провожали», — улыбнулся Биргер.

«Что-то не верю я в это. Достаточно хороших отношений с подчиненными, и тогда все национальные особенности запросто можно использовать на благо компании», — заметил Пиер.

«А ты, я знаю, до нас руководил венгерским офисом? И как там успехи?»

«Да нормально». — Пиер всегда немного стеснялся, когда ему приходилось давать оценку своей работе.

«Ладно, не скромничай! На сколько вы там увеличили оборот? На 40% за три года? Отличный результат. И кадровые перемены ты там провел основательные, как мне рассказывали. Но здесь все же масштабы посерьезнее будут».

Свенсон и сам отлично это знал, но нисколько не сомневался в своих силах: четыре года успешной деятельности в центральном офисе и три — не в самой легкой Венгрии, где все пришлось поднимать чуть ли не с нуля, не прошли даром. Перед отъездом сам гендиректор Northern Roof Дирк Торгсен вызвал его к себе и поставил задачу: за два года увеличить оборот на сорок процентов. Так что сейчас Пиер собирался засучить рукава и хорошенько поработать.

Сразу после осмотра цехов состоялось знакомство топ-менеджмента Northern Roof с новым исполнительным директором. Норвежцы купили зеленогорский завод «Евролист», производящий металлочерепицу, в 2000 году и с тех пор верно проводили в жизнь свою политику. Биргер был последним из менеджеров, которые работали здесь с самого начала, и назначение Пиера стало заключительным этапом кадровой ротации. Все топ-менеджеры были норвежцами, исключение составлял только директор по производству — он был немцем. И все они работали в России около года, а некоторые и того меньше: молодой улыбчивый HR-директор (третий по счету) вообще приехал в Зеленогорск за несколько недель до Свенсона. Пиер сразу обратил внимание на то, что ни один из представленных ему топ-менеджеров не имел опыта ведения бизнеса за рубежом, только директор по маркетингу успел недолго поработать в Польше.

После того как менеджеры разошлись, Биргер стал вводить Пиера Свенсона в курс дела: «Дела идут весьма неплохо. Прибыль и обороты растут, да и сеть региональных дилеров постепенно складывается».

Пиер внимательно слушал его, кивая головой.

«Повезло тебе, — продолжал Биргер — Сейчас в России строительный бум. Только развивайся! Есть, правда, одно но... Отношения между руководством и российской частью коллектива...».

«Что-то серьезное?» — вздернул брови Пиер.

«Да нет, это не то чтобы конфликт. — Биргер пытался подобрать точное слово — Отчуждение, что ли».

«Вот как раз бурное развитие и сплотит команду», — подумал Пиер. Нордстрем меж тем уже начал рассказывать об отношениях с дилерами.

Их нравы

Прошло полгода. Оптимизма у Свенсона значительно поубавилось. С одной стороны, он прекрасно представлял себе, что надо изменить, чтобы укрепиться на рынке. С другой — не знал, как воплотить в жизнь эти планы. К сожалению, ни одно серьезное начинание Пиеру пока не удалось довести до конца. Нет, нельзя сказать, что ничего не делалось: задачи ставились, совещания проводились. И все же постоянно возникали какие-то препятствия. В результате исполнение решения откладывалось снова и снова, пока, наконец, не вытеснялось с повестки дня новыми вопросами.

Еще в первый месяц работы Пиер заметил одну деталь: иностранцы-руководители живут как будто изолированно от «аборигенов» — менеджеров среднего звена и технического персонала. Разумеется, главной причиной был языковой барьер. Иностранцы в основном общались друг с другом, сведя контакты с российскими менеджерами к минимуму. «Варяги» осознавали эту проблему и активно изучали русский, но язык Пушкина и Толстого давался упорным скандинавам очень непросто. Общаться помогали две девушки-секретарши, прилично говорившие на английском. Но, к сожалению, они не имели никакого понятия о производственном процессе и не очень стремились в него вникать. И это делало обсуждение технических вопросов весьма и весьма непростым делом.

А между тем напряженность между иностранными и российскими менеджерами росла с каждым днем. Решение проблемы Свенсон видел в «больших» собраниях, в которых по его инициативе участвовали руководители среднего звена. Пиер успел провести два таких мероприятия и, хотя они не дали ни малейшего результата, возлагал на них большие надежды. Вот и сейчас, почувствовав, что обстановка накаляется, он решил: «Самое время собрать всех».

«Коллеги, к сожалению, пока у нас нет единства, которое превращает группу разрозненных людей в команду единомышленников. А значит, нет и настоящей корпоративной культуры, — начал он свою речь. — Вы должны почувствовать, что это ваше предприятие, проявлять инициативу, активнее участвовать в управлении».

Пиер сделал паузу и посмотрел на собравшихся. Русские менеджеры внимательно его слушали, на их лицах было написано одобрение, некоторые даже кивали. Воодушевленный, он продолжил выступление.

После собрания к Свенсону заглянул директор по маркетингу Кнут Кристенсен, с которым они были на дружеской ноге. Кристенсен считался опытным менеджером, к тому же работа в Польше не прошла для него даром, и Пиер ценил его мнение.

«Ну, как, думаешь, будет эффект? — поинтересовался Пиер. — Может, на этот раз достучались?»

«Да они каждый раз кивают и соглашаются, — грустно усмехнулся Кнут. — Вот только время идет, а ничего не меняется. И вообще, не могу понять, почему они все время говорят «да»? А инициативы как не было, так и нет, согласись?»

«Меня больше беспокоит, что русские изо всех сил стараются разделить ответственность — с тобой, со мной, да с кем угодно. — Пиер помрачнел. — Вот вчера один начальник цеха получил задание от Шелла, директора по производству. Так вместо того чтобы идти и выполнять, он отправился согласовывать его с финансовым директором, потом и до меня дошел».

«Это у них называется «сходить наверх посоветоваться», — с грустной иронией заметил Кнут. — И ведь я предлагал им собрать рабочую группу на своем уровне, обсудить проблему, самим все решить. Так у них один ответ: да, так и надо сделать. А потом, как ни в чем не бывало, снова начинают перекладывать все на чужие плечи. Сколько же отличных идей так и остались нереализованными! Не помню, чтобы в Венгрии было что-то похожее, а ведь тоже Восточная Европа. Это даже не пассивное сопротивление, а молчаливый саботаж какой-то!»

«Да и самоотдача у русских, прямо скажем, низкая», — согласился Кнут.

«И это при том, что средняя зарплата у нас на 20–25% выше, чем на других заводах города.»

Я специально узнавал», — сокрушался Пиер.

Несмотря на все трудности, бизнес шел хорошо. Сбыт продукции расширился — металлочерепица завоевывала строительные рынки Москвы и Подмосковья. Разработанная командой Пиера Свенсона стратегия начала приносить плоды. И все же он понимал: рано или поздно период естественного бурного роста закончится, а конкуренция ужесточится. И вот тогда командный дух и правильная система управления помогут добиться удвоения капитала. Так было в Венгрии: только вот там получилось, а здесь пока — нет.

Дорога, вымощенная благими намерениями

Пиера уже давно не покидало ощущение, что система мотивации в компании хромает. «Нужно отходить от традиционной оплаты по труду», — решил он и на последнем заседании совета директоров предложил ввести оплату «за результат». Коллеги поддержали идею. Кристенсен даже предложил ввести в руководство русскоговорящего менеджера: «Иначе они никогда не поймут, как работает система управления в норвежских компаниях. К тому же это улучшит взаимопонимание с русскими». Пиер обещал подумать над предложением.

Решение руководства было однозначным: реформе быть. Первым делом повысили премии и пересмотрели оклады лучших работников. Свенсон был уверен, что это сделает инертных «аборигенов» инициативнее и поможет со временем ликвидировать злополучную уравниловку.

Однако тут и случилась осечка. Буквально через несколько дней после того, как ценным работникам повысили оклады, кто-то разбросал по цехам распечатки зарплатных ведомостей. Документ вызвал взрыв эмоций, несколько дней неотмеченная часть коллектива гудела как улей, обсуждая несправедливость скандинавов. К счастью, до открытого протеста так и не дошло: при приближении норвежцев ропот стихал. Но и спустя два дня секретарь докладывала Свенсону: «Никто не работает, критикуют». «Опять мое начинание провалилось!» — моментально пронеслось в голове у Пиера, однако он прекрасно понимал: сейчас нужно срочно исправлять ситуацию.

Прежде чем действовать, Свенсон пригласил группу консультантов по организационному развитию и дал им задание: найти причины конфликта. После индивидуальных бесед, группового обсуждения и даже неформального собрания эксперты выдвинули две версии: «аборигенов» и «варягов».

— Я вас слушаю, господа. — Пиер устало откинулся в кресле.

Консультантов было двое: один пожилой, солидного вида, в очках, другой — молодой, с бородкой. Он и начал разговор.

— Господин Свенсон, мы провели работу с западными топ-менеджерами и пришли к таким выводам. — Тут он вытащил из портфеля папку. — Итак, ваши коллеги уверены, что вертикальное взаимодействие между звеньями управления работает неэффективно. Решения или не выполняются вообще, или откладываются. И это несмотря на установленные сроки. Менеджеры среднего звена, то есть русские, избегают персональной ответственности.

Пиер кивнул.

— Полностью отсутствует инициатива, — продолжил молодой. — Сотрудники констатируют проблему, не пытаясь ее решить самостоятельно. И поздно информируют об этом руководство. Горизонтальное взаимодействие между отделами налажено плохо. Нередко возникает конфликт всех и вся. Руководству приходится постоянно выступать арбитрами...

Пиер Свенсон слушал и готов был подписаться под каждым словом. Наконец консультант закончил.

«Давайте вторую версию», — попросил Пиер.

Эксперт откашлялся и, достав из портфеля другую папку, стал рассказывать.

«По словам русских менеджеров и специалистов, самая главная проблема заключается в том, что они не понимают стратегию: что будет с ними, с предприятием через несколько

лет. Многие спрашивают: почему у нас такая низкая зарплата по сравнению с норвежскими менеджерами? Такое неравенство будет всегда?»

«Вот тебе и на двадцать пять процентов выше», — с тоской подумал Пиер.

«Техперсонал говорит: если они, Вы то есть, хотят, чтобы мы лучше работали, пусть нам больше платят», — неожиданно включился пожилой. — Люди не верят, что иностранцев интересует предприятие».

«Почему они делают такой вывод?» — не удержался Свенсон.

«Вы редко выходите из кабинетов, общаетесь только друг с другом, — пожал плечами пожилой. — Все уверены, что через год-два вы все равно разъедетесь по домам».

Пиер недоуменно посмотрел на папку, как бы отказываясь верить, что там может быть такое написано.

Консультант продолжил: «Есть еще одно мнение среди русских: иностранцы не хотят брать на себя ответственность за серьезные решения: мы приходим за советом, а директор предлагает нам самим искать решение. Иностранцы слишком мягкие, боятся наказывать людей за проступки», — вот так русские считают.

Свенсон был удивлен. Как можно вообще дойти до таких заключений?

«Почти все говорят о неэмоциональности западных менеджеров. Многих это раздражает», — продолжил молодой.

Пиер продолжал слушать, мерно постукивая ботинком по ножке стола... Время близилось к полуночи. Две папки лежали перед Пиером на письменном столе в его квартире. Рядом стояла большая кружка, тут же была стопка журналов и книг по управлению изменениями, мотивации персонала и кросскультуре.

На завтра было назначено собрание, и, чтобы встреча получилась продуктивной, Свенсон хотел представить хорошо продуманный план. «Главное — решительно действовать. Но с чего же начать?» — подумал Пиер. Он встал и налил себе полчашки дымящегося крепкого кофе. Уже четвертый раз за последние два часа. За окном сквозь вьюгу были видны контуры кремлевских башен, подсвеченных прожекторами...

Что делать Пиеру Свенсону?

Тесты для самостоятельной работы:

1. Планирование на общих принципах характерно для представителей:

А. моноактивной культуры;

Б. реактивной культуры;

В. полиактивной культуры;

Г. верно А), Б), В).

2. Выполнение параллельно нескольких задач характерно для представителей:

А. моноактивной культуры;

Б. реактивной культуры;

В. полиактивной культуры;

Г. верно А), Б), В).

3. При высоком значении индекса избежания неопределённости типичным является:

А. низкая текучесть рабочих и более амбициозные работники.

Б. меньше письменных правил и менее амбициозные работники;

В. более высокая степень удовлетворения и меньшая склонность менять стиль руководства;

Г. меньше письменных правил и большее внимание деталям.

4. Большая длина иерархической лестницы (высокое значение индекса PD) означает для организации

А. меньшую централизацию,

Б. большую долю управленческого персонала,

В. равный статус работников физического и умственного труда.

Г. высокую квалификацию работников низших иерархических уровней,

5. Для представителей полихронных культур характерно:
- А. концентрация на работе;
 - Б. строгое выполнение плана;
 - В. часто и просто осуществляемые краткосрочные контакты;
 - Г. делает несколько дел одновременно.

Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте.

Основные вопросы темы:

- 1. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.**
- 2. Возможности использования средств мотивационного роста.**
- 3. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.**
- 4. Практика стимулирования труда в различных странах.**

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 6.

Контрольные вопросы:

1. Что в сравнительном менеджменте понимают под кросс-культурным взаимодействием?
2. Перечислите и охарактеризуйте мотивационные теории подкрепления.
3. Почему законодательная практика европейских государств препятствует решению задач управления мотивацией?
4. Дайте определение ротационной программы международной компании.
5. Какие средства мотивационного роста может использовать международный менеджер?
6. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося низким стремлением избежать неопределённости?
7. Каковы приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося значительной дистанцией власти?
8. На чём базируется индивидуальная программа мотивирования?
9. В чём состоит принцип коллективного минимума, используемого в тарифных договорах международных компаний?
10. Как реализуется принцип социальной справедливости в мультикультурной среде?

Кейсы для самостоятельной работы:

1. В ситуации, описанной в теме 3 найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме управления мотивацией;
2. В изложенной, описанной в теме 4 найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме управления мотивацией.

Тесты для самостоятельной работы:

1. При высоком значении индекса маскулинности решающее значение имеет такая ценность как:

- А. качество жизни;
 - Б. материальные ценности;
 - В. забота о других;
 - Г. хорошая рабочая атмосфера.
2. Человек оценивается на основе своих собственных поступков и достижений
- А. в высококонтекстных культурах;
 - Б. в низкоконтекстных культурах;
 - В. как в низкоконтекстных, так и в высококонтекстных культурах;
 - Г. в развитых культурах.
3. Работают в фиксированное время представители:
- А. моноактивной культуры;
 - Б. реактивной культуры;
 - В. полиактивной культуры;
 - Г. верно А), Б), В).
4. Менеджеры охотнее принимают индивидуальные и рискованные решения
- А. при низком значении индекса избегания неопределённости;
 - Б. при высоком значении индекса избегания неопределённости;
 - В. в краткосрочном периоде;
 - Г. в долгосрочном периоде.
5. При высоких значениях индекса индивидуализма командный дух основан
- А. на рационализме;
 - Б. лояльности;
 - В. моральных нормах;
 - Г. этических нормах.

Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента.

Основные вопросы темы:

- 1. Коммуникация как процесс: участники и основные элементы.**
- 2. Межкультурная коммуникация. Стили коммуникации.**
- 3. Коммуникационные потоки:** внешняя коммуникация, внутренняя коммуникация. Современные информационно-коммуникационные технологии.
- 4. Культурные шумы в коммуникационном процессе.** Коммуникация и языковые барьеры.
- 5. Невербальная коммуникация.**
- 6. Управление кросс-культурной коммуникацией.** Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – глава 7;
2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432169> (дата обращения: 24.09.2019) - глава 1.

Контрольные вопросы:

1. Каким образом культура (культурные различия) влияют на процесс восприятия в коммуникации?
2. Покажите на примере отдельных элементов коммуникативного процесса роль культурных различий в коммуникации.
3. Какова связь между языком и культурой?
4. Приведите примеры культурных различий в интерпретации языка тела.
5. Какова роль невербальной коммуникации в деловых отношениях на международной арене?
6. Каким образом современные информационные и коммуникационные технологии позволяют преодолевать барьеры в кросс-культурной коммуникации?
7. Какие способы преодоления языковых барьеров являются наиболее подходящими для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России?

Кейсы для самостоятельной работы:

1. В ситуации, описанной в теме 3 найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме коммуникации;
2. В изложенной, описанной в теме 4 найдите и прокомментируйте те моменты, которые иллюстрируют кросскультурные различия, относящиеся к проблеме коммуникации.

Тесты для самостоятельной работы:

1. При коммуникации сообщение бедно и часто неопределённо
 - А. в низкоконтекстных культурах;
 - Б. в высококонтекстных культурах;
 - В. в традиционных культурах;
 - Г. в развитых культурах.
222. Если в конфликтной ситуации действия обвиняемого рассматриваются с точки зрения установленных норм или в рамках определённой ситуации, то речь идёт о:
 - А. высококонтекстной культуре;
 - Б. низкоконтекстной культуре
 - В. традиционной культуре;
 - Г. развитой культуре
3. Никогда не перебивают партнёров в процессе переговоров представители:
 - А. моноактивных культур;
 - Б. реактивных культур;
 - В. полиактивных культур;
 - Г. реактивных и полиактивных культур.
4. Коммуникации с людьми, ориентированными на результат, требуют
 - А. использования неформального стиля при письменном общении,
 - Б. сосредоточения не на сиюминутных целях, а на будущем, возможных будущих результатах,
 - В. ссылок на авторитеты,
 - Г. быть кратким, насколько это возможно
5. Ваш деловой партнер принадлежит к моноактивной культуре, если он характеризуется тем, что
 - А. в споре опирается на логику, редко перебивает,
 - Б. избегает конфронтации, никогда не перебивает,
 - В. в споре эмоционален, часто перебивает;
 - Г. активно дискутирует.
6. Для культуры «Эйфелева башня» характерно:

- А. определение роли каждого человека;
 - Б. жесткая субординация;
 - В. высококонтекстная коммуникация;
 - Г. готовность к изменениям.
7. Для какого типа культуры характерна ориентация на задачу?
- А. «Семья»
 - Б. «Эйфелева башня»
 - В. «Инкубатор»
 - Г. «Управляемая ракета»

Тема 7. Деловые культуры и менеджмент в Европе. Концепция евроменеджмента.

Основные вопросы темы:

- 1. Культурное многообразие Европы и классификация менеджмента стран Европы по параметрам Хофстеде.** Страновые кластеры в Европе.
- 2. Классификация европейских систем менеджмента по Лессему и Нойбауэру. Классификация Тромпенаарса.** Стили менеджмента, характерные для высшего звена управления.
- 3. Основные элементы европейской модели менеджмента.** Критика концепции евроменеджмента. Признаки евроменеджера.

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – главы 9-12, 14

Контрольные вопросы:

1. Какие модели экономического развития характерны для «старых стран» Европейского Союза? Каким образом эти модели влияют на национальную специфику управления в странах ЕС?
2. Назовите положительные и отрицательные черты неолиберальной модели макроэкономического развития и модели социального рыночного хозяйства.
3. Какова роль государства в странах Европейского союза? Как с учётом роли государства в экономике должны строиться системы взаимодействия бизнеса и государства?
4. В чём проявляется многообразие деловых культур в Европе?
5. Сравните характеристики европейского менеджмента в различных исследованиях.
6. Опишите различные классификации организационных культур.
7. Что представляет собой концепция евроменеджмента?
8. Что представляет собой «идеальный профиль» евроменеджера?

Кейсы для самостоятельной работы:

Подготовьте реферат-сообщение по теме «Особенности деловых культур стран ЕС (26 стран)»

Тесты для самостоятельной работы:

1. «Семья» как тип корпоративной культуры характерен скорее всего для:
 - А. Германии;
 - Б. Великобритании
 - В. Италии;
 - Г. Швеции.
2. Какую из европейских стран Хофстеде отнёс к странам с реактивной деловой культурой?
 - А. Германию;
 - Б. Францию;
 - В. Испанию;
 - Г. Финляндию.
3. Отметить верное утверждение:
 - А. американская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры;
 - Б. японская деловая культуры является примером низкоконтекстной культуры;
 - В. немецкая деловая культуры является примером высококонтекстной культуры, а японская примером низкоконтекстной культуры;
 - Г. немецкая деловая культуры является примером низкоконтекстной культуры;
4. Высокий статус диплома, полученного по итогам образования важен скорее всего для работодателя из:
 - А. Японии;
 - Б. Германии;
 - В. США;
 - Г. Франции.
5. Что характерно для культуры скандинавских стран?
 - А. предпочитается открытое проявление эмоций;
 - Б. люди недовольны, избытком правил и инструкций;
 - В. людям нравится творческое решение проблем;
 - Г. готовность идти на риск.
6. Какие признаки характерны для американской модели менеджмента?
 - А. превосходство индивида над группой, приветствуется независимость;
 - Б. коллективная ответственность;
 - В. приветствуется умение скрывать своё честолюбие, не показывать силу и влияние как руководителя;
7. Примером какой корпоративной культуры являются фирмы Mercedes, BMW?
 - А. «Семья»
 - Б. «Эйфелева башня»
 - В. «Инкубатор»
 - Г. «Управляемая ракета»

Тема 8. Особенности азиатских моделей менеджмента.

Основные вопросы темы:

1. **Японская модель управления: характерные признаки и особенности японской модели управления.** Роль менеджера в системе управления. Эволюция японского менеджмента.
2. **Корейская модель менеджмента.**
3. **Особенности китайской деловой культуры.** Профиль китайского менеджера. Тенденции китайской модели менеджмента.

Рекомендации по изучению темы:

Вопросы темы изложены 1 изложен:

1. Сравнительный менеджмент: учеб. пособие для вузов / под ред. С. Э. Пивоварова. – Изд.2-е; Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 362 с. - (Учебное пособие) – главы 17-19.

Контрольные вопросы:

1. В чём заключается уникальность японской экономики и деловой культуры Японии?
2. С чем связан высокий уровень инновационности современного японского общества?
3. Каковы характерные черты японской модели менеджмента?
4. Почему японская модель управления в начале 21 века испытывает кризис?
5. Чем примечателен японский рынок труда?
6. Что представляет собой культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы управления?
7. Охарактеризуйте три «священные» черты японской системы управления.
8. Охарактеризуйте роль менеджеров в японской системе управления.
9. Каковы новые тенденции в эволюции японского менеджмента?
10. Каковы общие черты и отличия корейской и японской моделей менеджмента?
11. Что представляет собой иерархия в корейском мировосприятии?
12. В чём состоит традиционная трудовая этика корейцев?
13. Как воспринимается корейцами особая роль государства?
14. Что отличает современную корейскую модель менеджмента?
15. Каковы особенности принятия решений в корейских организациях?
16. Охарактеризуйте особенности китайской деловой культуры.
17. Каковы особенности китайского семейного предпринимательства?
18. Какова роль гуанси в деловой и управленческой практике?
19. Опишите профиль современного китайского менеджера?

Кейсы для самостоятельной работы:

Используйте материалы кейса для иллюстрации основных различий в деловых культурах восточных и западных развитых стран

Ситуация. «Музыка японская, слова американские, исполнение наше»

Россия, словно губка, впитывает управленческие новации развитых стран. «Имплантиция» методик из-за рубежа нередко происходит с подачи самих иностранцев. Вот что делается, например, на российском заводе американской компании Caterpillar, где нашим рабочим пытаются привить японскую культуру производства.

Made in Japan

Методика «5С» разработана в середине прошлого века в Японии. Один из ее идеологов – Каору Исикава, всемирно известный теоретик менеджмента качества. В частности, ему принадлежит идея о создании в начале 1960-х годов знаменитых кружков качества. Первой «5С» у себя внедрила японская компания Nippondenso (с 1996 года корпорация Denso), входившая в то время в 150 крупнейших компаний мира. Пример поставщика автомобильных компонентов оказался заразительным: успешный опыт начали перенимать другие японские фирмы.

Дмитрий Куприянов, гендиректор и член совета директоров управляющей инвестиционной компании Basis, дважды проходил стажировку в Японии. Он считает, что в «5С» отразились характерные признаки японской промышленности – конвейерный принцип работы и предельная автоматизация труда. В первую очередь методику взяли на вооружение производители электроники и машиностроительные заводы. Много

комплекующих, сложные сборочные процессы – от рабочего требуется высокая дисциплина и точность действий. «В Японии дорогая рабочая сила и очень развита культура рационализаторства. А "5С" помогает повысить производительность рабочих, экономит трудозатраты, а в конечном итоге время и деньги», – объясняет господин Куприянов.

Наряду с другими методиками японской школы управления «5С» получила распространение на Западе, и в первую очередь в Соединенных Штатах. Спрос на японские разработки в Америке появился в начале 1970-х годов, а к середине 1980-х достиг своего пика. Во многом это связано с успехами японских производителей на рынке США. Директора американских заводов, специалисты по персоналу и консультанты сотнями посещали Страну восходящего солнца, стремясь раскрыть секреты своих японских конкурентов. В интервью The New York Times один из менеджеров-американцев так описывал впечатления от «5С»: «Сначала ничего особенного я не увидел: никто не работал в суперскоростном режиме. Но затем до меня дошло: они все работали на прибыль. Никто не слонялся в поисках запчастей или указаний».

Пять слов на букву «С»

Генри Форд, отец конвейера, любил говорить, что даже самый тупой работник найдет сто способов обмануть самого квалифицированного мастера. Если повысить сознательность работника, проблема, волновавшая Форда, решается сама собой. Вопрос: как это сделать? Смысл системы «5С» в том, чтобы изменить поведение и образ мышления работника, воспитать в нем уважение к порядку и дисциплине. Но самоконтроль у работника появится не раньше, чем он привыкнет к каждодневному выполнению элементарных требований, подробно описанных методикой. «5С» – это первые буквы японских слов Сейри-Сейтон-Сейсо-Сейкетсу-Сицуке.

Сейри – **организация**. Надо освободить участок от лишних предметов, а также организовать на нем систему хранения инструментов и материалов.

Сейтон – **порядок**. Важно расставить инструменты и материалы по своим местам, расположив их на максимально удобном для работы расстоянии. Нужно придумать систему обозначений, которая облегчит поиск предметов (наклейки на полки, каталоги и т. п.).

Сейсо – **чистота**. Следует поддерживать чистоту на участке. «Чисто там, где убирают ежедневно, уделяйте внимание уборке каждый день, и она станет легче, наведите чистоту и порядок даже в самых незаметных местах, и пусть ваш участок будет идеально чистым».

Сейкетсу – **наглядность**. Необходимо выделить места, требующие особого внимания: «обозначьте на приборах опасные и оптимальные режимы работы», «инструкции, правила, режимы работы приборов должны находиться на видном месте рядом с оборудованием».

Сицуке – **ответственность**. Нужно принимать участие в жизни своего рабочего участка, улучшать дисциплину и безопасность, постоянно совершенствовать рабочие процессы: «стань хозяином на рабочем месте и возьми на себя ответственность за чистоту участка», «участвуй в уборке, поднимай упавшие предметы», «пусть уборка, порядок и системный подход станут нормой твоей жизни».

Бывшие сотрудники Всероссийского центра охраны труда, частные консультанты **Владимир Растимешин** и **Татьяна Куприянова** уже 12 лет занимаются исследованием «5С». Они участвовали в проектах по внедрению этой методики более чем на тридцати российских предприятиях. Используя простые приемы организации рабочей среды, можно добиться заметных результатов, считают консультанты, – роста производительности, снижения брака, улучшения качества. Это создаст основу для внедрения более сложных организационных технологий, кстати, тоже японских – ТРМ (производительное обслуживание оборудования с участием всего персонала), ТQM (всеобщее управление качеством), ЛТ (точно в срок).

С точки зрения Татьяны Куприяновой, принципиально важно, чтобы все работники понимали и принимали инициативы своих менеджеров и были вовлечены в процесс. «Чтобы разбудить коллектив, нужно у всех создать ощущение причастности к общему делу. Невозможно вскипятить воду в одном углу бассейна», – говорит Татьяна Куприянова.

Твердая четверка

Американская компания Caterpillar внедрила систему «5С» на всех своих предприятиях. То же в течение последних двух лет она пытается сделать в России. В нашей стране на заводе компании работает свыше 700 человек.

Caterpillar – крупнейший в мире поставщик дорожно-строительной техники. Построенный финнами в 2000 году в Тосно, небольшом городке Ленинградской области (42 км от Петербурга), завод Caterpillar – одна из местных достопримечательностей. На фоне мрачных окрестностей современное сооружение из стекла и металла смотрится роялем в кустах. Заводуправление качеством интерьера не уступает типовому бизнес-центру. Миловидные секретарши свободно говорят по-английски, выбор одежды персонала ограничен дресс-кодом. Словом, рядовой офис западной компании.

На стенах – плакаты с информацией о программах, действующих на заводе. Видное место занимает глянцевый постер, посвященный системе «5С». По стилю напоминает комиксы: веселая гусеница в фирменной экипировке демонстрирует, что нужно делать на каждой из пяти ступеней (в переводе с английского «caterpillar» – гусеница).

Директор завода в Тосно 53-летний уроженец Теннесси **Гилберт Холмс** работает в Caterpillar с 18 лет. В России он с 1994 года, а до этого пять лет был начальником отдела технической поддержки на заводе Caterpillar в Индонезии. «Основная задача «5С» – сделать так, чтобы процессы были предсказуемыми, стабильными и безопасными. К решению этой задачи мы стараемся привлечь весь персонал, особенно высококвалифицированных рабочих», –

говорит господин Холмс.
– Как высоко вы оцениваете результаты?

– По пятибалльной шкале я бы поставил им твердую четверку. Поскольку есть еще над чем работать.

– Японский метод организации производства в сочетании с менталитетом наших рабочих будоражит воображение...

– Культурные различия действительно существуют. И все же думаю, что «5С» – универсальная система. Это как в метро: поезд приходит на платформу, останавливается и открывает перед вами двери. Деваться некуда, вы можете войти только через дверной проем. Строго по центру, ни правее, ни левее. Программы, подобные «5С», нужны, чтобы создать на производстве атмосферу порядка и безопасности.

Back in USSR

В цехе до нас доносятся лишь обрывки фраз директора. В индустриальном грохоте все говорят друг с другом наповышенных тонах, чтобы расслышать хоть что-то. «Рабочее место перед вами оборудовано по системе «5С»», – едва не кричит господин Холмс. По какой-то причине место пусто. Но есть вещественное доказательство – чудо-шкаф, напоминающий картотечный. Его конструкция, как поясняет гид-директор, позволяет работнику не тратить время на поиски материала и инструмента. Все на виду, легко извлекается. Каждый ящик подписан, а шкаф расположен на оптимальном расстоянии от работника. К сожалению, тусклое освещение мешает оценить качество уборки на участке. Так что об идеальной чистоте в «самых незаметных местах» сказать ничего не могу: не заметил.

«Пару вопросов, если позволите», – обращаюсь я к первому встретившемуся мне рабочему. Тут же выясняется, что никакой это не рабочий, а мастер с десятилетним стажем. Работал еще на Кировском машиностроительном (до того как в 1994 году Caterpillar учредил с этим заводом СП «Невамаш»; позже американцы выкупили долю партнера). «Порядок, дисциплина, техника безопасности – за этим и в советское время строго следили», – считает мой собеседник.

Действительно, научная организация труда (НОТ), имеющая определенное сходство с «5С», была популярна в Советском Союзе. На заводах СССР активно внедрялись эффективные способы хранения и перемещения сырья, материалов, инструментов. Приветствовались удобные технические приспособления, надписи и указатели. «Так раскрывался творческий потенциал нашего народа», – поясняет Владимир Растимешин. –

Внедрялось колоссальное число изобретений, рацпредложений. Это позволяло повышать производительность и улучшать условия труда».

Однако в 1970–80-е годы процедура регистрации изобретений и рацпредложений усложнилась, большинство из них не оформлялось. А в 1990-х активность заводских рационализаторов почти полностью прекратилась.

– Ваше начальство считает, что система «5С» многое изменила на предприятии к лучшему, – говорю я мастеру.

– Да я бы не сказал. Начальство видит то, что хочет увидеть. Всегда было так. И на нашем заводе, хоть он и иностранный, полный марафет наводишь только к приезду «генералов». Единственное, о людях здесь больше заботятся. Кормят хорошо, да и вообще, соцобеспечение на уровне...

Неожиданно мастер замолкает. Я замечаю, что за нами пристально наблюдает человек в деловом костюме, напоминающий шефа службы безопасности. Это американец по имени Джон, директор по связям с общественностью европейского офиса Caterpillar. Он приехал специально для того, чтобы помочь Гилберту Холмсу в общении с прессой.

Порядок вещей

Лейла Джавадова, специалист по обучению и развитию кадрового отдела завода в Тосно, процесс внедрения «5С» описывает так. Сначала из народных масс выбираются «пилоты» – как правило, это рабочие, имеющие авторитет в коллективе. Они проходят обучение – немного теории, но больше практики: отберите все нужное и избавьтесь от лишних вещей, но для начала попытайтесь понять, как часто вы пользуетесь теми или иными предметами. Кроме того, как говорит госпожа Джавадова, «5С» предполагает строгий порядок – скажем, паллеты не должны находиться за определенной линией. Каждую неделю цеха инспектируют.

На собраниях пилоты могут пообщаться с любым сотрудником (например, с технологом) и предложить ему какие-нибудь усовершенствования. На заводе разработан график их внедрения. Между участками проводятся соревнования, а по их итогам ежеквартально выбирают победителя.

Я интересуюсь у Лейлы Джавадовой, как они поощряют людей. – Материальных вознаграждений мы не практикуем, – отвечает она. – Но рабочие за счет завода могут сходить с семьей в McDonald's или боулинг-клуб. К тому же не стоит недооценивать роль внутреннего PR. У нас выходит специальная газета, посвященная «5С», в ней мы рассказываем о лучших участках и их представителях. Такие люди пользуются признанием и уважением в коллективе, у них даже есть специальные значки отличия и кепочки.

Странно, в цехе ни одного рабочего в кепочке я не заметил.

– Ну, не все их носят. Только по желанию, – объясняет госпожа Джавадова.

– Как вы измеряете результаты «5С», как вообще вычисляется эффективность программы?

– Если вы ждете от меня количественных показателей, процентов превышения плана или цифр роста производительности труда, то назвать их не могу. Просто затрудняюсь. Значение «5С» больше культурно-бытовое. У рабочих лучше структурируются мысли, от них можно получить внятные замечания и предложения. Но откровенно говоря, таких людей не так уж много.

Утверждать, что культура производства на предприятии сильно улучшилась, Лейла Джавадова не берется: «Россия не Япония». Поэтому внедрение «5С» идет не так легко, как хотелось бы. «Но мы работаем в большой корпорации. Следовательно, несем определенные обязательства», – говорит она. Есть вещи, которые просто должны быть. «5С» – одна из них.

Голос снизу

В заводской столовой стоящие в очереди рабочие живо обсуждают какое-то телешоу. Дождавшись паузы, я обращаюсь к человеку в черной засаленной спецовке:

– Скажите, что вы думаете про успехи внедрения на вашем предприятии программы «5С»?

В ответ раздается что-то нечленораздельное. Тут к беседе присоединяется другой рабочий:

- «Вы его не спрашиваете, он новенький».
- «А вы сами давно работаете?»
- «Три года, участок упаковки готовой продукции».
- «Ну вы-то тогда наверняка должны знать, что такое «5С»».
- «Программа что ли компьютерная?»

Похоже, он путает японскую систему с российской бухгалтерской программой «1С». Кстати, вечером того же дня на ужине в честь приезда журналистов один из сотрудников компании убеждал меня, что «5С» – то же самое, что и 6-сигма.

Пробую зайти с другой стороны:
 – Хорошо, а что изменилось в условиях вашей работы за последние два года?
 – Увеличилась нагрузка. Раньше мы только в Бельгию поставляли детали, а сейчас пол-Европы снабжаем (произведенные в Тосно комплектующие идут на сборочные предприятия Caterpillar в Бельгии, Франции, Германии, Швеции и Великобритании.– СФ). Курить в цеху запретили. Вот это, считаю, зря. Неудобно постоянно бегать в курилку, да и время тратишь.

Как сообщает корпоративная газета Caterpillar, «в марте 2003 года Тосно посетил вице-президент корпорации Жерар Виттекок, который внедрил систему "5С", будучи директором завода в Бельгии. Во время своего визита на завод в Тосно Ж. Виттекок уделил особое внимание "5С", планам работы завода на 2003 год, побеседовал с рабочими и остался доволен их отношением к "5С"». Любопытно, о чем же они говорили?

«5С» vs 2М

Импорт в Россию японской методики, да еще при посредничестве американцев, вызывает легкое недоумение у **Александра Наумова**, доцента Высшей школы бизнеса МГУ: «Американцы – наивные люди. Если результат внедрения системы оправдался хотя бы на 40–60% у них дома, они пытаются распространить ее на другие страны. Но высока вероятность, что будет только видимость успеха. Такое, к примеру, мы можем наблюдать в ситуации с ISO 9000. Сертификат о внедрении программы сегодня есть у многих наших предприятий. Но что происходит в реальности, если присмотреться? Грязь и местные Кулибины ломают западную технику».

Мнение Владимира Растимешина и Татьяны Куприяновой на этот счет не столь категорично. Они просто не советуют своим клиентам внедрять «5С» в чистом виде – необходима адаптация к местным условиям. Поэтому японской методике консультанты разработали российский аналог. Система под названием «Упорядочивание», как утверждают ее авторы, в отличие от «5С» учитывает особенности мышления российского персонала.

«Прежде всего мы отказались от японской терминологии – в коллективах ее не принимают. Во многих случаях реакция рабочих даже негативна»,– говорит господин Растимешин. Российские консультанты также советуют в рамках программы инициировать обсуждение с участием всего коллектива, проводить анкетирование – оно позволит понять, что каждый рабочий хотел бы улучшить на своем месте. «Когда менеджер спрашивает совета у русского рабочего, его это подкупает. В Японии так делать не принято»,– поясняет Владимир Растимешин.

По словам Татьяны Куприяновой, у японских рабочих есть некоторые проблемы с концентрацией: они могут удерживать в сознании один объект, но расщеплять внимание, проводя сразу несколько усовершенствований, им уже тяжело (кстати, это признавали и консультанты из Японского центра производительности труда, сотрудничавшие с российскими коллегами). По словам господина Растимешина, «5С» в ее классическом варианте – это строгая последовательность действий, где следующий шаг возможен только после того, как сделан предыдущий. «В нашем случае некоторые процессы можно запускать параллельно. Практика показывает, что в России рабочим это по силам»,– считает он.

С точки зрения Дмитрия Куприянова, «5С» нужно внедрять очень осторожно – убеждая и

поощряя персонал. В Японии особая культура исполнительства, там рабочий не испытывает дискомфорта от того, что каждое его движение рассчитывается и программируется. Но русским, полагает господин Куприянов, важно иметь некоторую свободу в принятии решений – пусть это даже касается времени на перекур.

Юрий Адлер, академик Российской академии проблем качества и член Международной гильдии профессионалов качества, главным препятствием для «5С» считает два «М»: менталитет и менеджмент. «Для успешного действия методики что-то должно поменяться в головах наших людей, в их образе жизни. «5С» заставляет быть обязательным, педантичным, аккуратным – причем везде, не только на работе», – утверждает господин Адлер. Что до менеджмента, то без его поддержки рабочему никогда не одолеть пятый, самый сложный принцип программы – соблюдать ее правила каждый божий день.

Тесты для самостоятельной работы:

1. Планирование на общих принципах характерно для представителей:
А. моноактивной культуры;
Б. реактивной культуры;
В. полиактивной культуры;
Г. верно А), Б), В).
2. Если в конфликтной ситуации действия обвиняемого рассматриваются с точки зрения установленных норм или в рамках определённой ситуации, то речь идёт о:
А. высококонтекстной культуре;
Б. низкоконтекстной культуре
В. традиционной культуре;
Г. развитой культуре
3. Отметить верное утверждение:
А. американская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры;
Б. японская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры;
В. американская деловая культуры является примером высококонтекстной культуры, а японская примером низкоконтекстной культуры;
Г. японская деловая культуры является примером низкоконтекстной культуры;
4. Приобретение специальных знаний на рабочем месте характерно, прежде всего, для:
А. Японии;
Б. Германии;
В. США;
Г. Франции.
5. Высокий контекст в коммуникациях присущ следующим культурам:
А. шведской,
Б. китайской,
В. немецкой.
6. Примером какой корпоративной культуры являются фирмы в Японии?
А. «Семья»,
Б. «Эйфелева башня»,
В. «Инкубатор»,
Г. «Управляемая ракета».
- Г. конкуренция рассматривается как творческий и конструктивный процесс.
7. Расположите в правильном иерархическом порядке потребности людей, принадлежащих к восточному типу культуры.
А. физиологические потребности;
Б. потребности в самовыражении;

- В. социальные потребности;
- Г. потребности безопасности.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Особенности предмета сравнительного менеджмента.
2. Методология сравнительного менеджмента.
3. Универсальный подход к культуре в сравнительном менеджменте.
4. Системный подход к культуре в сравнительном менеджменте.
5. Теория базовых и инструментальных ценностей Рокича.
6. Целостный подход к культуре в сравнительном менеджменте.
7. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры.
8. Монохромные и полихромные культуры
9. Классификация деловых культур по Льюису.
10. Классификации деловых культур по типу обработки информации (Триандис).
11. Классификация деловых культур по Хофстеде.
12. Индекс дистанции власти (Хофстеде).
13. Индекс избегания неопределённости (Хофстеде).
14. Индекс индивидуализма (Хофстеде).
15. Индекс маскулянизма (мужественности) (Хофстеде)
16. Классификация деловых культур по Тромпенаарсу.
17. Факторы формирования стиля руководства.
18. Стили принятия решений.
19. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
20. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.
21. практика стимулирования труда в различных странах.
22. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента.
23. Стили коммуникации.
24. Коммуникационные потоки.
25. Культурные шумы в коммуникационном процессе.
26. Языковые барьеры и способы их преодоления.
27. Невербальные коммуникации.
28. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза.
29. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе.
30. Классификации европейских систем менеджмента.
31. Типы организационных культур по Ф.Тромпенаарсу.
32. Концепция евроменеджмента.
33. Особенности менеджмента в Германии.
34. Особенности менеджмента в Великобритании.
35. Особенности менеджмента Франции.
36. Особенности менеджмента в Швеции.
37. Японская модель менеджмента.
38. Особенности менеджмента в Корее.
39. Особенности менеджмента в Китае.