

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА»**

Социологический факультет

«ОДОБРЕНО»

Ученым советом факультета
Протокол №8 от 26 сентября 2019 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Декан социологического факультета
профессор Н.Г. Осипова

26 сентября 2019 г.

**Рабочая программа дисциплины
Социальные факторы развития управленческой культуры**

Уровень высшего образования:
Подготовка кадров высшей квалификации

Направление подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре:

39.06.01 Социологические науки

Направленность (профиль) подготовки - **Социология управления -22.00.08**

Присваиваемая квалификация:
«Исследователь. Преподаватель-исследователь»

**Москва
2019**

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) по направлению подготовки кадров высшей квалификации по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре 39.06.01 Социологические науки, утвержденным приказом по МГУ от 23 июня 2014 г. № 552 с внесенными изменениями, утвержденными приказом по МГУ от 31 августа 2015 года № 831

1. Характеристика курса

Глобализация и интернационализация бизнеса радикально умножают количество объектов управленческих технологий, т.е. то, чем нужно управлять и с чем управление вынуждено соотноситься, на что нацелено управление и чем оно контекстуализируется. Связь управления и культуры, по крайней мере, двоякая: 1) культурные «объекты», характеристики, «свойства» являются точками приложения управленческих технологий; 2) культура является неустранимым контекстом технологий управления.

Концепция организационной культуры не только способствует пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она используется для анализа проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, т.к. сегодня все чаще приходится работать с представителями различных сообществ в рамках совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений, сталкиваясь с носителями различающихся верований, ценностей, норм, образцов поведения, различного понимания. Данный курс включает в себя последовательное рассмотрение внешних и внутренних факторов формирования и развития управленческой культуры с целью выработки у аспирантов умений использовать на практике полученные знания и формирования компетенций, связанных с умением совершенствовать и повышать эффективность организаций разного типа с акцентом на культурном контексте функционирования организации.

2. Цели и задачи освоения дисциплины.

Цель дисциплины - сформировать у аспирантов целостное представление о сущности управленческой культуры, факторах ее формирования и развития, умение структурировать различные компоненты социального функционирования организаций, выделять внутренние и внешние факторы развития управленческой культуры, систематизировать виды организационных взаимодействий, сформировать знание о специфике кросскультурного управления, межкультурного взаимодействия, природе деловой культуры, ее связи с основными константами и переменными культуры, развитие представлений о существующих различиях в организации экономической жизни и деловом поведении разных народов, а также о формах и методах управления персоналом, в том числе, мультинациональных компаний, организаций, проектов.

Задачи:

- изучить основные факторы формирования и развития управленческой культуры;
- уметь выделять социальные факторы развития управленческой культуры для определения направлений повышения эффективности организаций за счет учета человеческого фактора;
- изучить основные элементы внутренней среды организации, специфику их взаимодействия друг с другом и влияния на управленческую культуру;
- изучить способы и особенности взаимодействия организаций с различными уровнями их внешнего социально-экономического окружения;
- изучить основные типы деловых культур и национальные модели управления;

- изучить национально-культурные особенности стран мира и влияния на них глобализации;
- уметь формировать и развивать управленческую культуру.

3. Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины компетенций:

Универсальные компетенции:

готовность участвовать в работе российских и международных исследовательских коллективах по решению научных и научно-образовательных задач (УК-3);

Общепрофессиональные компетенции:

способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3);

способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4);

Профессиональные компетенции:

владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);

способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).

4. Место дисциплины в структуре Основной образовательной программы

Дисциплина «Социальные факторы развития управленческой культуры» относится к блоку вариативных дисциплин (дисциплин по выбору для обучающихся по направленности (профилю)– Социология управления). Дисциплина изучается в 3 семестре. Общая трудоемкость дисциплины 4 зач. ед. (144 академических часа).

5. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
готовность участвовать в работе российских и международных исследовательских коллективах по решению научных и научно-образовательных задач (УК-3)	ЗНАТЬ: принципы организации работы исследовательских коллективов ВЛАДЕТЬ: навыками анализа основных мировоззренческих и методологических проблем, в.т.ч. междисциплинарного характера, возникающих при работе по решению научных и научно-образовательных задач в российских или международных исследовательских коллективах ВЛАДЕТЬ: различными типами коммуникаций при осуществлении работы в российских и международных коллективах по решению научных и научно-образовательных задач
способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач	ЗНАТЬ: методологию разработки новых методов исследования в социологии

профессиональной деятельности (ОПК-3)	
способность определять перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)	ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области социологии управления, в том числе современные концепции организационных культур УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления
Владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);	УМЕТЬ: применять существующие концептуальные и эмпирические методы и процедуры (в частности, методы выявления и диагностики деловых культур) при разработке и проведении исследований в предметном поле социологии управления
способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).	ВЛАДЕТЬ: методами и социальными технологиями совершенствования функционирования социальных институтов современного общества ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления (управление человеческими ресурсами, маркетинг, управление производством и др.) и достижения синергетического эффекта УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций

6. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, всего 144 часа, из которых 24 часа составляет контактная работа аспиранта с преподавателем (10 часов занятия лекционного типа, 10 часов занятия семинарского типа (семинары, научно-практические занятия, лабораторные работы и т.п.), 2 часа групповые консультации, 2 часа индивидуальные консультации), 120 часов составляет самостоятельная работа аспиранта.

7. Формат обучения – очно.

8.Используемые образовательные и научно-исследовательские технологии.

А. Образовательные технологии:

- Проведение лекционных занятий дискуссионного формата с использованием мультимедийных технологий;
- использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода посредством кейс-технологий;
- применение интерактивных обучающих технологий: групповые дискуссии, круглые столы;
- использование творческих заданий (эссе) и разработка индивидуальных и групповых проектов;

- формирование индивидуальных образовательных траекторий посредством проведения учебных исследований и подготовки аналитического доклада.
- групповые и индивидуальные проекты, направленные на освоение основных технологий управления культурой организации;
- ролевые игры.

Б. Научно-исследовательские технологии:

- стимулирование поиска дополнительной информации для подготовки к групповым дискуссиям по темам дисциплины;
- стимулирование работы аспирантов с материалами периодических изданий; интернет-источников; международных научных электронных баз для поиска информации о современной управленческой практике; новейших направлениях развития теории организационной и управленческой культуры.

9. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий

Наименование и разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)	В том числе							
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них					Самостоятельная работа обучающегося, часы из них		
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Всего	Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п..	Всего
Раздел I. Внешние факторы формирования и развития управленческой культуры									
Тема 1. Управленческая культура: формирование и развитие	8	1		-	-	1	4	3	7
Тема 2. Государство и технологии управления	9	-	2			2	4	3	7
Тема 3. Макросреда организации и ее влияние на управленческую культуру	8	-	-	-	-	-	4	4	8

Тема 4. Клиентская среда организации и клиентоориентированность как элемент управленческой культуры	9	2	-	-	-	2	4	3	7
Тема 5. Конкурентная среда организации	9	-	2	-	-	2	4	3	7
Тема 6. Корпоративная социальная ответственность и управление репутацией	9	2	-			2	4	3	7

Раздел II. Внутренние факторы формирования и развития управленческой культуры

Тема 7. Организационные структуры	8	1	-	-	-	1	4	3	7
Тема 8. Технология как фактор формирования организации и ее управленческой культуры	8	1		-		1	4	3	7
Тема 9. Персонал организации: мотивация, лояльность и вовлеченность персонала	9	-	2	-	-	2	4	3	7
Тема 10. Организационная культура и корпоративный патриотизм	10	-	1	-	1	2	4	4	8

Раздел III. Управленческая культура в международном бизнесе

Тема 11. Международные аспекты функционирова ния организаций	8	-	-	-	-	-	4	4	8
Тема 12. Социокультурн ые факторы формирования управленческой культуры	10	1	-	1	-	2	4	4	8
Тема 13. Деловые культуры в международном бизнесе	10	1		1	-	2	4	4	8
Тема 14. Создание кросскультурны х команд и управление ими	11	-	2	-	1	3	4	4	8
Тема 15. «Западная» и «восточная» модели управления	9	1	-	-	-	1	4	4	8
Тема 16. Управленческая культура российских организаций	9	-	1	-	-	1	4	4	8
Итого	144	10	10	2	2	24	64	56	120
Промежуточна я аттестация (экзамен)									

Содержание дисциплины

Раздел I. Внешние факторы формирования и развития управленческой культуры

Тема 1. Управленческая культура: формирование и развитие

Понятие культуры. Управленческая и организационная культура: соотнесение понятий. Исторический контекст формирования управленческой культуры. Понимание управленческой культуры представителями различных школ управления: классическая школа управления, доктрина человеческих отношений, системный и ситуационный подходы.

Управленческая культура как набор личностных, деловых, профессиональных требований к руководителю (профессиональные знания, организаторские способности, искусство делового общения, культурный кругозор и др.). Социокультурная среда формирования управленческой культуры. Управленческая культура и стиль управления. Организационная культура и лидерство. Теория Э. Шайна. Формирование норм и ценностей организации «сверху» и «снизу». Организационная культура как «продолжение» культуры лидера организации.

Национальная культура и ее влияние на деловую и организационную культуру. Деловая культура. Правила и нормы ведения бизнеса. Этика бизнеса. Этническая культура. Влияние национальной культуры на культуру организации и организационное поведение.

Тема 2. Государство и технологии управления

Государство в перспективе исторической социологии (М. Вебер, Д. Скотт, Ч. Тилли, П. Бурдьё, М.Фуко). Становление государства как образование социальных монополий и концентрация социальных капиталов. Государство и социальные технологии управления. Некоторые исторические примеры: государство и кодификация национального языка, государство и унификация национальных экономических рынков (случай стандартизации мер и весов как техники государственной власти), государство и навязывание унифицированного правового пространства. Государство и территория: картографирование как социальная технология. Управление населением: понятие «биовласти» Фуко. Социальный мир как пространство наблюдения: seeing like a state (Скотт). Категории государственного мышления. Государство как инстанция упорядочения социальных миров. Рационализация и упрощение. Государственные классификации и «области» государственного вторжения и вмешательства: государственная политика между «социально опасными» и «социально незащищенными». Управленческая культура государственного аппарата и государственных служащих.

Тема 3. Макросреда организации и ее влияние на управленческую культуру

Понятие «внешней среды» организации. Среда прямого и косвенного воздействия на организацию. PEST – анализ. Баланс с внешней средой. Системный и ситуационный подходы к организации. Границы организации.

Экономические факторы макросреды организации. Характеристика типа экономической системы. Показатели межстранового сравнения: ВВП на душу населения, ИЧР, качество жизни, уровень конкурентоспособности страны и др. Покупательская способность населения, уровень инфляции, экономический рост, твердость валюты. Индекс риска деловой среды.

Политико-правовые факторы внешней среды. Государственное регулирование экономики. Тарифные и нетарифные ограничения. Барьеры выхода компании на рынок. Правовое регулирование контрактов. Отношение к контракту. Типы правовых систем: система обычного права, система гражданского права, система теократического права. Основные разделы права: торговое право, налоговое регулирование, трудовое законодательство, таможенное регулирование и др.

Социокультурные факторы макросреды организации. Ценности, нормы, традиции, обычаи, стереотипы, верования. Социально-демографические характеристики персонала и потребителей. Влияние культуры на ведение бизнеса в разных странах. Влияние религии на ведение бизнеса и покупательское поведение. Язык. Вербальные и невербальные коммуникации.

Технологические факторы макросреды. Научно-техническое развитие. Технологические и научно-промышленные революции. Инновации. Развитие технологий. Уровень технологического развития страны. Передача технологий. «Ускоренное устаревание» товара.

Риски внешней среды организации. Методы оценки рисков. Возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации. Методика проведения SWOT - анализа.

Тема 4. Клиентская среда организации и клиентоориентированность как элемент управленческой культуры

Понятие «клиента» организации. Клиент – потребитель – покупатель. Типы клиентурных рынков. Особенности рынков b-to-c, b-to-b, b-to-g. Маркетинговая концепция управления организацией. Маркетинг отношений. Управление отношениями с клиентами – технологии CRM. Маркетинговое мышление. Формирование клиентоориентированности как ценности организации.

Целевой рынок. Сегментация рынка. Критерии сегментации рынка. Типологии покупателей. Потребительское поведение. Особенности покупательского поведения на разных типах рынка. Влияние культуры на выбор отдельного потребителя и на процесс потребления общества в целом. Социальные классы и поведение потребителей. Концепция стиля жизни и методы анализа стиля жизни потребителя. Принятие клиентом решения о покупке. Факторы, влияющие на покупательское поведение.

Маркетинговые инструменты воздействия на рынок. Комплекс маркетинга (4P): product, promotion, price, place. Товарная политика компании: инновации, качество, конкурентоспособность товара, ассортимент, товарка марка, упаковка, жизненный цикл товара, позиционирование товара. Коммуникационная политика: реклама, связи с общественностью, стимулирование продаж, личные продажи. Мерчандайзинг. ATL и BTL – коммуникации. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Управление сбытом: каналы и стратегии сбыта. Ценовая политика компании. Ценовые стратегии. Факторы, влияющие на ценообразование.

Тема 5. Конкурентная среда организации

Понятие «конкуренции». Ценовая и неценовая конкуренция. Методы исследования конкурентов. Конкурентная разведка, бенчмаркинг. Виды рынков: чистая конкуренция, олигополистическая конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция. «Недобросовестная конкуренция». Ценовой сговор. Демпинг. Антимонопольное регулирование.

Стратегии конкуренции. Лидерство в издержках, дифференциация, концентрация на сегменте. Эталонные стратегии развития бизнеса: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и стратегии сокращения. Слияния и поглощения компаний. Наступательные и оборонительные стратегии.

Управление портфелем бизнесов. Матричные методы анализа. Матрица BCG, GE.

Модель 5 движущих сил конкуренции М. Портера: угроза новых игроков, рыночная власть продавца, рыночная власть покупателя, угроза товаров-субститутов, внутриотраслевая конкуренция. Цепочка ценностей.

Управление конкурентными преимуществами. Факторы конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества персонала, товара, организации, отрасли, страны. Модель «национального ромба» М. Портера.

Тема 6. Корпоративная социальная ответственность и управление репутацией

Корпоративная социальная ответственность. Взаимоотношения корпорации со стейкхолдерами. Благотворительная деятельность организации. Этика ведения бизнеса. Морально-этические принципы. Социально-этический маркетинг. Направления реализации корпоративной социальной ответственности. Социальная ответственность организации как обязательства перед потребителями, перед персоналом, обязательства восполнения вреда, нанесенного экологии местности вследствие функционирования организации, обязательства

развития инфраструктуры местности. Основные подходы к социальной ответственности, уровни социальной ответственности бизнеса. Внутренняя социальная ответственность: создание привлекательных рабочих мест, стабильная выплата достойной заработной платы, охрана и безопасность труда, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, обучение персонала, оказание помощи сотрудникам в кризисной ситуации, эффективное ведение бизнеса для роста добавленной экономической стоимости и благосостояния своих акционеров. Внешняя социальная ответственность: соблюдение законодательства, спонсорство и корпоративная благотворительность, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, содействие охране окружающей среды, выпуск качественной продукции и услуг. Мотивы социальной ответственности. Инструменты реализации социальной ответственности. «Теневая» сторона социальной ответственности.

Понятие «связей с общественностью». Контактные аудитории. Отношения со СМИ, органами власти, партнерами, общественными организациями, местными общинами, широкой общественностью. PR-акции. Поведение организации в условиях кризиса. Антикризисные программы и мероприятия. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Спонсорская деятельность.

Нематериальные активы компании. Имидж и репутация организации. Характеристики имиджа компании. Формирование и поддержание имиджа организации. Фирменный стиль. Брендинг. Ошибки формирования имиджа компании. Внешняя и внутренняя репутация организации. Корпоративная аудитория: нормативные группы (акционеры, регулирующие органы, органы власти); диффузные группы (СМИ, местная общественность), функциональные группы (сотрудники, поставщики, посредники, профсоюзы), группы потребителей. Внутренние коммуникации организации.

Раздел II. Внутренние факторы формирования и развития управленческой культуры

Тема 7. Организационные структуры

Проектирование организации. Виды организационных структур. Американская и российская типологии организационных структур. Преимущества и недостатки линейных, функциональных, линейно-функциональных, дивизиональных и матричных структур. Организационная структура и этап жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру. Модель жизненного цикла И. Адизеса. Зависимость управленческой культуры от этапа жизненного цикла организации.

Гибкие и жесткие организационные структуры. Соотношение формального и неформального в организации. Стиль принятия управленческих решений. Сочетание единоначалия и коллегиальности принятия решений. Применение этих принципов к решению различного рода задач. Особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах. Соотношение формализации и командных методов работы. Нарушение принципа единоначалия в сложных проектных структурах.

Тема 8. Технология как фактор формирования организации и ее управленческой культуры

Организация как социотехническая система. Технология как структурообразующий фактор организации. Теория Дж. Вудворд. Мелкосерийное, массовое, поточное производство. Технологическая взаимозависимость производственных подразделений. Теория Дж. Томпсона. Социотехнический подход к организации Э. Триста. Адекватность технологии. Проблемы определения эффективности операционных систем. Социальные проблемы, связанные с развитием современных технологий. Автоматизация и роботизация рабочего пространства. Социальные последствия научно-технического развития. Изменение структуры занятости. «Новые» профессии и отмирание старых. Развитие IT – технологий: перспективы и проблемы. Сетевые структуры и сетевое общество.

Тема 9. Персонал организации: мотивация, лояльность и вовлеченность персонала

Управление человеческими ресурсами. Технологии работы с персоналом современной организации. Технологии подбора, адаптации и мотивации персонала современной организации. Технологии командообразования и формирования корпоративного духа. Конкуренция и конфликты в организации.

Связь руководства и мотивации. Теории мотивации. Мотивирование и стимулирование персонала. Виды мотивации и стимулирования. Материальное и нематериальное вознаграждение. Развитие персонала. Формирование кадрового резерва как фактор мотивации.

Лидерство в современной организации. Методы оценки и развития лидерских качеств. Стиль руководства и лидерства. Адекватность стиля лидерства в различных ситуациях.

Лояльность и приверженность персонала. Виды лояльности. Уровни лояльности персонала по Харскому: демонстративная нелояльность, скрытая нелояльность, нулевая лояльность, лояльность на уровне внешних атрибутов, общепринятая лояльность, лояльность на уровне ценностей, идентичность. Вовлеченность персонала как внутренняя мотивированность. Разработка и оценка эффективности программ по вовлеченности персонала. Факторы, способствующие и препятствующие формированию вовлеченности.

Тема 10. Организационная культура и корпоративный патриотизм

Понятие организационной культуры. Определения организационной культуры. Соотношение понятий «организационная культура», «корпоративная культура», «культура бизнеса». Феноменологический и рационально-прагматический подходы к изучению организационной культуры. Основные функции (ценностнообразующая, коммуникативная, мотивирующая и т.д.) и свойства (динамичность, неоднородность, системность и т.д.) организационной культуры. Миссия фирмы. Философия бизнеса. Стратегическое видение. Корпоративный бренд. Формирование организационного климата. Корпоративный дух. Командная работа, методы «тим-билдинга». Кодекс корпоративного поведения. Понятие «корпоративного патриотизма». Национальный и корпоративный патриотизм. Опасности корпоративного патриотизма.

Уровни изучения организационной культуры, модель Э. Шайна. Уровень «артефактов» (здание, технологии, продукты, использование пространства и времени, манера общения, атмосфера и др.); уровень провозглашаемых ценностей (миссия, ценности, нормы, кодекс поведения, мораль и др.); глубинный уровень (верования, базовые представления, смысл предметов и явлений).

Типологии организационных культур. Основания для типологизации организационной культуры. Типология Р. Рюттингера: культура торговли, спекулятивная культура, административная культура, инвестиционная культура. Типология «психопатологических» культур М.К. де Врие и Д. Миллера: драматическая организация, депрессивная, шизоидная, параноидальная и принудительная организация. Типология гендерных культур организации (С. Медок и Д. Паркин): джентльменский клуб, казарма, спортивная раздевалка, слепота к фактору пола, лжеподдержка, смышленные мачо. Типология OSAI К. Камерона и Р. Куинна: иерархическая культура, рыночная культура, клановая культура и адхократическая культура. Управленческие типологии организационной культуры. Модели Р. Акоффа, Т. Дейла и А. Кеннеди, С. Ханди. Классификация С. Ханди: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. Управление организационной культурой. Национально ориентированные организационные культуры. Модели У Оучи, С. Йошимури, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано. Типология Г. Хофштеде.

Раздел III. Управленческая культура в международном бизнесе

Тема 11. Международные аспекты функционирования организаций

Глобализация и ее социальные последствия. Глобализация (вестернизация, американизация, «макдональдизация» (Дж. Ритцер)). Развитие сети коммуникаций (интернет), транспорта, связи. Развитие информационных технологий и их противоречивое влияние на характер социальных изменений. Усиление взаимозависимостей: экономических, технологических, политических, финансовых, культурных. Появление экономических, политических, экологических, культурных и др. организаций наднационального характера. Увеличение мобильности, единообразие, униформизация мира. Последствия глобализации. Увеличение разрыва между развитыми и развивающимися странами. Проблема безработицы в развитых странах. Глобальные корпорации как основной игрок на международном рынке. Сокращение издержек производства и сбыта как базовая причина переноса производства. «Теневая» сторона корпоративной социальной ответственности. Функционирование зон экспортного производства. Уход от налогов (оффшорная деятельность). «Грязный секрет капитализма» (И. Валлерстайн). Экологические последствия глобализации бизнеса. Изменение соотношения материальных и нематериальных активов организаций. Глобализация как фактор развития брендинга. Универсализация потребностей, единообразие потребительского поведения.

Специфика международного бизнеса. Тенденции глобализации бизнеса и интернационализации экономики. Глобальные компании и глобальная конкуренция. Стратегии стандартизации и адаптации деятельности компаний. Слияния и поглощения компаний. Деятельность транснациональных корпораций. Партнерство государства и международного бизнеса. Конкурентоспособность в международном бизнесе.

Стратегии выхода на внешние рынки. Экспортные стратегии. Лицензирование. Франчайзинг. Производство по контракту. Прямое инвестирование. Аутсорсинг в международном бизнесе. Возможности передачи технологии. Собственность на технологию. Понятие интеллектуальной собственности. Авторское право, патент, промышленный образец, "know-how". Товарные марки и товарные знаки. Требования, предъявляемые к товарному знаку. Регистрация товарных знаков. Условия лицензионных соглашений.

Дочерние компании, филиалы и представительства. Типы дочерних компаний. Принципы размещения производства, международное разделение труда. Зоны налоговых льгот. Свободные экономические зоны, их типы. «Оффшорные» компании, преимущества и недостатки функционирования организаций в «оффшорных» зонах. Специфика управления международными компаниями. Страновые особенности ведения бизнеса.

Тема 12. Социокультурные факторы формирования управленческой культуры

Параметры кросс-культурных различий: религия (система верований), ценности, нормы, особенности вербальной и невербальной коммуникации, социальное и экономическое неравенство, отношение к природе, отношение к работе, отношение к людям, отношение ко времени и др.

Специфика «западной» управленческой культуры: США и страны Европы. Исторические корни деловой культуры северо-американского континента. Американская деловая культура (США): темп жизни, работа-успех, время-деньги, материальное благополучие, индивидуализм, лидерство и т.д. Влияние глобализации на распространение американской модели ведения бизнеса. Социально-экономические и культурные последствия глобализации бизнеса. Европейские ценности и деловое поведение. Деловая культура Великобритании (внешний лоск при жесткости и прагматичности поведения, неопределенность, юмор...). Немецкая деловая культура (порядок, пунктуальность, аккуратность, формально-деловой подход, линейная модель времени). Деловая культура Франции (работать, чтобы жить, этноцентризм, высокая дистанция власти, женственность культуры). Деловая культура Северной Европы (скандинавские страны): равенство, умеренность, низкая дистанция власти, женственность культуры.

Специфика «восточной» управленческой культуры. Особенности ведения бизнеса в азиатском регионе. Деловая культура Японии (коллективизм, высокая дистанция власти, мужественность, ориентация на статус, эмоциональная нейтральность, партикуляризм, сохранение лица). Специфика ведения бизнеса в Китае (законы Сунь-Цзы, «гуанси», конфуцианская этика бизнеса, неравенство, смирение, клановость). Деловая культура Индии (кастовая сегментация, дхарма, карма, реинкарнация, неравенство, непунктуальность, jugaad, сочетание полиактивности и реактивности культуры).

Деловая культура ближневосточного региона. Арабская деловая культура. Исламская этика бизнеса. Бизнес-этикет в арабских странах. Запрет на ростовщичество, запрет на операции с неопределенностью, «гарар», (фьючерсы, опционы, традиционное коммерческое страхование, предоплата). Запрет на производство и торговлю некоторыми товарами: свинина, алкоголь, табак, порнография, наркотики и др. Неравное положение мужчин и женщин.

Тема 13. Деловые культуры в международном бизнесе

Деловая культура. Правила и нормы ведения бизнеса. Этика бизнеса. Влияние национальной культуры на культуру организации. Поликультурная организация. Межкультурные коммуникации. Культурный шок, методы преодоления культурного шока. Межличностные коммуникации. Многообразие деловых культур. Основные предпосылки многообразия деловых культур. Концепция культурных измерений Г. Хофстеде: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, стремление избежать неопределенности, мужественность-женственность, долгосрочность - краткосрочность ориентации. Теория моноактивных, полиактивных и реактивных культур Р.Льюиса. Представления о высоко- и низкоконтекстуальных культурах Э. Холла. Теория национально-культурных различий Тромпенаарса Ф. и Хэмпден-Тернера Ч.: универсализм – партикуляризм, специфичность – диффузность, индивидуализм – коллективизм, нейтральность – эмоциональность, ориентация на достижения – ориентация на статус, линейная – циклическая модель времени, внутренняя и внешняя ориентация. Модель межкультурных различий Ф. Клухона и Ф. Стродтбека.

Тема 14. Создание кросскультурных команд и управление ими

Понятие «команды». Кросс-функциональная и интактная команда. Базовые характеристики команды: наличие цели, взаимодополняющие навыки и умения, разделяемые нормы взаимодействия. Факторы, влияющие на эффективность командной работы. Построение команды. Групповая динамика. Функциональные и командные роли. Модель М. Белбина.

Построение международных команд. Культурные корни организации. Модель Р. Льюиса. Кросскультурный шок и типичные ошибки коммуникации. Формирование кросскультурной сензитивности. Международные команды и их специфика: влияние образования, языка, культуры, отношение к инновациям, культурные горизонты и горизонты кругозора. «Сильные стороны национальностей». Доверие в команде, создание атмосферы доверия. Поведенческие особенности взаимодействия в международной команде. Моноактивность, полиактивность, реактивность культуры и ее влияние на характер взаимодействия членов команды. Упражнения по тим-билдингу.

Тема 15. «Западная» и «восточная» модели управления

«Западная» модель менеджмента. Особенности менеджмента в США. Управление персоналом в американских организациях. Система мотивации и стимулирования труда персонала.

Менеджмент в Европе. Немецкая модель менеджмента. Французская модель менеджмента. Британская модель менеджмента. «Скандинавская» модель менеджмента.

«Восточный» менеджмент. Японская модель менеджмента. Японская система управления, мотивация персонала в японских корпорациях. Приверженность персонала организации. Возможности использования японской модели менеджмента в других странах.

Китайский менеджмент. Особенности китайской модели экономики. Клановая культура. Конфуцианские традиции в китайской деловой культуре. Тенденции развития китайской модели менеджмента.

Тема 16. Управленческая культура российских организаций

Организационная культура советских и современных российских организаций. Особенности организационной культуры российских компаний различных сфер деятельности. Кодексы поведения сотрудников российских компаний. Мотивация персонала в российских организациях.

Специфика российской деловой культуры. Исторический контекст формирования российской деловой культуры. Современные тенденции развития российской деловой культуры. Восприятие российской деловой культуры иностранными деловыми партнерами. Исследования российской деловой культуры.

Факторы, определяющие специфику современной российской деловой культуры: «маятниковость» развития, двойственная система ценностей, особое отношение к законам (партикуляризм), ценность личных отношений в бизнесе, взаимозависимость бизнеса и власти, повышенная склонность к риску, высокая степень адаптации и быстрота реакции на изменения внешней среды, высокая дистанция власти и др.

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы аспирантов по дисциплине.

Примерный перечень заданий для самостоятельной работы обучающихся:

По разделу I:

1. Подготовка реферата: «Управленческая культура: внешние факторы ее формирования и развития».
2. Подготовка к развернутой беседе: «Как сделать бизнес клиентоориентированным? Роль лидера организации в формировании маркетингового мышления персонала».
3. Подготовка к круглому столу: «Современные тенденции развития управленческой культуры».
4. Задания в мини-группах: выбрать организацию и сферу деятельности данной организации. Провести анализ конкуренции по схеме: основные конкуренты организации, применяемая конкурентная стратегия, анализ конкуренции в отрасли по М. Портеру, анализ цепочки ценностей, выделение конкурентных преимуществ. (Результат оформляется в виде мультимедийной презентации).
5. Подбор исторических и современных примеров проявления социальной ответственности бизнеса (Результат оформляется в виде мультимедийной презентации).
6. Анализ кейса «Менеджмент в современном дискаунтере».
7. Анализ кейса «Зоны экспортного производства».

По разделу II:

1. Подготовка докладов или сообщений: «Лояльность персонала: лояльность руководству или лояльность организации?»; «Экономические и социальные последствия научно-промышленных революций»; «Формирование приверженности персонала в японских организациях»; «Специфика вовлеченности персонала в сетевом маркетинге». (Результат оформляется в виде мультимедийной презентации).

2. Подготовка эссе: «Организационная культура советских предприятий»; «Возможно ли управлять организационной культурой».

3. Подготовка рефератов: «Формирование приверженности персонала в западных и восточных организациях: сравнительный анализ»; «Влияние программ корпоративной социальной ответственности на формирование корпоративного патриотизма»; «Корпоративный патриотизм vs национальный патриотизм».

4. Групповое задание: Проведение диагностики организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по модели Э. Шайна (артефакты, уровень ценностей, глубинный уровень). Часть 1.

5. Групповое задание: Проведение диагностики организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по изученным моделям (Р. Рюттингера, М. де Врие и Д. Миллера, С. Медок и Д. Паркин, С. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна). Часть 2.

6. Подготовка к дискуссии «Методы повышения вовлеченности и приверженности персонала. Положительные стороны и опасности корпоративного патриотизма».

7. Практическое задание: «Анализ мотивации персонала в конкретной организации». Аспирант по согласованию с преподавателем выбирает компанию, проводит анализ открытых источников, сайтов, данных отчетов; на основе проведенного анализа формализует схему мотивации персонала компании; выявляет достоинства и недостатки такого типа мотивирования персонала; формирует рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Итогом работы является схема способов мотивации персонала и аналитическая записка с рекомендациями по совершенствованию.

По разделу III:

1. Подготовка к семинару-пресс-конференции: «Особенности российской деловой культуры и модели управления: почему нас опасаются иностранцы».

2. Подготовка к развернутой беседе «Особенности межкультурного взаимодействия в международном бизнесе».

3. Практическое задание: проведение сравнительного анализа управленческой культуры в разных странах на основании выявления исторического и социокультурного контекста. (Результаты оформляются в виде презентации). Презентация может быть оформлена на иностранном языке.

4. Подготовка доклада: «Деловая культура азиатских стран»; «Специфика управления персоналом в арабских странах»; «Европейская модель менеджмента» (Результаты оформляются в виде презентации).

5. Практическое задание: проведение позиционирования указанных стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса – Ч. Хампден-Тернера).

6. Практическое задание: «Формирование международной команды» (на основе моделей Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса - Ч. Хэмпден-Тернера, Г. Хофштеде, Э. Холла составить команду, состоящую из представителей следующих стран: России, США, Китая, Франции, Финляндии, Кореи, Германии, Италии. Распределить полномочия и функциональные обязанности, продумать потенциальные возможности и сложности взаимодействия в поликультурной команде. Результаты оформляются в виде презентации). Презентация может быть оформлена на иностранном языке. Задание может быть выполнено в виде ролевой игры.

7. Анализ кейса «Зарубежные менеджеры в России».

8. Подготовка эссе: «Россия между западом и востоком: выбор модели управления».

9. Практическое задание: мозговой штурм на тему: «Глобализация и ее социальные последствия».

10. Анализ кейса «Европейская женщина и японская деловая культура».

Критерии оценки самостоятельной работы.

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества.

Критерии оценки эссе, реферата:

Эссе	отлично	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
------	---------	--

	хорошо	Эссе написано в соответствие со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Аспирант показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
	удовлетворительно	Присутствует нарушение структуры эссе. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки.
	неудовлетворительно	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом

Критерии оценки практических заданий

Практическое задание	отлично	Практическое задание выполнено в строгом соответствии с планом. При разработке аспирант опирался на рекомендованную и дополнительную литературу, разнообразные источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, сформулированные выводы и рекомендации обоснованы. Задание правильно технически оформлено.
	хорошо	Практическое задание выполнено в соответствии с планом. При разработке аспирант опирался только на рекомендованную литературу и источники информации. Аспирант показал глубокое погружение в тему, однако в сформулированные выводы и рекомендации не полны / содержат отдельные неточности. Задание правильно технически оформлено.
	удовлетворительно	Выполнены не все части задания согласно плана, присутствует нарушения в техническом оформлении задания. Аспирант демонстрирует поверхностное знание и понимание темы
	неудовлетворительно	Практическое задание не выполнено или выполнено с грубыми содержательными и техническими ошибками.

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

11. Фонд оценочных средств

Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения

Устный опрос (По всем разделам дисциплины). Преподаватель ставит аспирантам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии оценки

Вид работы	Оценка	Описание критериев оценки
Устный опрос	отлично	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной и дополнительной литературы, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал и демонстрирует способность применить его к

		анализу социальных и культурных, управленческих реалий. Принимает участие в подготовке и обсуждении докладов, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
	хорошо	Аспирант на каждом занятии демонстрирует знание рекомендованной основной литературы, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность применить его к анализу социальных и культурных, управленческих реалий.
	удовлетворительно	Аспирант изредка демонстрирует знание основной и рекомендованной литературы и/или принимает участие в обсуждении. На занятиях ведет себя откровенно пассивно.
	неудовлетворительно	Аспирант не готовится и не принимает участия в работе.

По разделу I:

1. Кейс: МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ ДИСКАУНТЕРЕ

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь

В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки — только простой конторский стол, протертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить себе продукты по низким ценам».

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

События, которые в других фирмах сочли бы примером чрезвычайного трудового энтузиазма, в «Пятерочке» считают чем-то само собой разумеющимся. Так, однажды кто-то, не исключено, что конкуренты с оптовых рынков, поджег два универсама «Пятерочки». Эксперты-строители подсчитали, что на восстановление объекта потребуется два месяца, «пятерочники» же привели магазин в порядок за двенадцать дней. «Наши управленцы — многие из них морские офицеры — просто применили свои знания по спецкурсу „Борьба за живучесть корабля“, который преподается в морских вузах», — объясняет вице-президент компании.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Если наценка в компании в среднем составляет 10—12%, то в

обычных супермаркетах - около 40%.

Основной резерв и извлечения прибыли, и экономии в «Пятерочке» — жестко прописанные правила внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены многие сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами.

Документами с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходит где сворачивать влево, где вправо.

Менеджмент дискаунтера полагает, что после того, как весь массив бизнес-процессов был переведен на язык алгоритмов, «Пятерочка» превратилась в *компанию-микросхему*. Задача сейчас в том, чтобы микросхема потребляла как можно меньше энергии и была гармонично связана с внешним миром. Уровень издержек в магазинах «компания-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому «Пятерочка» активно развивает франчайзинговую сеть.

Экономить, конечно же, нужно, но не до потери здравого смысла. Так для я распределительного центра в Питере покупается самое дорогое оборудование, нанимаются самые дорогие западные компании для инжиниринговых работ. В компании считают, что грузчик в будущем должен стать высокооплачиваемым специалистом. Это вопрос эффективности и культуры компании. Сейчас грузчик — низкооплачиваемый рабочий - необразованный, пьющий, мотивировать его на хорошую работу крайне сложно. У менеджмента фирмы при этом есть представление об идеальном грузчике: им будет отставной непьющий майор российской армии сорока лет. Только он будет уже называться оператором склада, управлять логистикой с помощью компьютера, а получать будет полторы тысячи долларов.

В «Пятерочке» думают, что регламентация не только никого не связывает по рукам и ногам, а наоборот, дает простор инициативе. И правда, как только какой-либо бизнес-процесс тщательнейшим образом опишут, тут же приступают к его оптимизации. Ведь алгоритм еще не гарантирует, что процесс выстроен разумно.

Особая категория изменений — процедуры появления и исчезновения продуктов и ассортимента. Дело в том, что отдела маркетинга в «Пятерочке» нет как такового. Более того само слово «маркетинг» запрещено правилами внутреннего распорядка. В компании полагают, что как только выделяется функция маркетинга, тут же возникает соответствующий отдел, у отдела появляется куча оборудования, они строят кучу графиков и т.п. Считается, что маркетингом в «Пятерочке» занимаются все.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбой в «микросхеме» не произошел по вине человеческого фактора.

Сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины. Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст «утреннего настроения», или, как еще называют эту речевку, «клятвы партнера»: «Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей

активности зависит эффективность компании». По особо торжественным случаям исполняется гимн, где есть такой куплет: «И к цели мы с тобою дойдем любой ценою! Сияй, зари восход! Вперед, „Пятерочка“, вперед, страна нас ждет!»

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями «Пятерочки»: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в период пиковых предновогодних нагрузок. Начали книгу подвигов, куда вписан пока один случай: в магазине произошел сбой в компьютерных сетях, была утеряна отчетность за два дня — ее восстановили вручную, по кассовой ленте, в течение двух суток.

В беседе со мной «пятерочники» не устояли и выдали самую интимную подробность своей корпоративной жизни. Недавно в компании прошел особенный обряд. В ранг «посвященных партнеров» за особые заслуги перед компанией были возведены семь человек, среди которых и вице-президенты, и средние менеджеры, и даже секретарша. Церемония проходила с масонской торжественностью в старинном Юсуповском дворце. Претенденты заходили по одному. Там их встречал таинственный человек в звездной мантии. Претенденты преклоняли колени. А он им давал пригубить из двух серебряных кубков поочередно горькое и сладкое питье, зачитывал текст посвящения и награждал золотыми грифонами, усыпанными бриллиантами.

Вопросы для обсуждения:

1. Сформулируйте базовые приоритеты «Пятерочки» в формировании дальнейшей стратегии развития. Возможно ли совмещение стандартизации и быстрых изменений?
2. В чем принципиальное различие между организационной культурой и маркетинговой стратегией «Пятерочки» и других торговых сетей («Икеа», «Седьмой континент», «Ашан» и др.) с точки зрения покупателя?
3. Какие противоречия существуют в корпоративных ценностях и практической деятельности компании «Пятерочка»?
4. Сформулируйте набор ценностей и организационных составляющих сети магазинов, которые, по Вашему мнению, могут составить сильную конкуренцию «Пятерочке»?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
---------------	---------	---

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

2. Кейс «Зоны экспортного производства» (составлено по *Кляйн Н. No Logo. Люди против брендов.* – М.: *Добрая книга, 2003.*)

В 90-х годах безудержные расходы на маркетинг, корпоративные слияния и расширение брендов сопровождались невиданным до того сокращением инвестиций в средства производства и сокращениями штатов. Для сокращения издержек глобальные корпорации все чаще переносят производство в страны третьего мира. В Индонезии, Китае, Мексике, во Вьетнаме, на Филиппинах и в других странах появляется все больше зон экспортного производства (ЗЭП). В настоящее время можно говорить о бурном развитии СЭЗ как самостоятельного сектора экономики. Сегодня на Филиппинах существует более 50 экономических зон, где занято около полумиллиона человек. В Китае, заполонившем весь мир своей продукцией, в 124 зонах экспортного производства занято 18 миллионов человек. Вне зависимости от места расположения ЗЭП, можно говорить о крайне тяжелых условиях труда работающих. Рабочий день в среднем составляет от 12 до 16 часов, подавляющее число рабочих – женщины, стиль руководства – полувоенный, работа неквалифицированная, оплата труда ниже прожиточного минимума, отсутствуют гарантии занятости. Общественные организации, занимающиеся трудовыми отношениями, сходятся на том, что для обеспечения прожиточного минимума в Китае рабочий на конвейере должен получать около 87 центов США в час. В США и Германии, где транснациональные компании закрыли сотни отечественных текстильных фабрик, чтобы перейти на производство в СЭЗ, рабочим швейной промышленности платят в среднем по 10 и 18,5 доллара в час соответственно. Даже при такой экономии на оплате труда международные компании, которые производят самые дорогие бренды в мире, отказываются платить китайским рабочим эти 87 центов (бывает, что рабочим платят и по 13 центов в час). Это во многом происходит благодаря механизмам субподряда: на каждом уровне подряда, субподряда и надомной работы производители торгуются, сбивая друг другу цены, на каждом уровне подрядчик и субподрядчик получают свою часть прибыли. Соответственно, на каждом уровне урезается заработок рабочего. При этом на территории экономических зон фактически не действуют профсоюзы, внутри зоны запрещены демонстрации, пикеты и, даже, групповые дискуссии. Данные примеры

показывают, что глобализация не сопровождается распространением, в отличие от товаров, «западных стандартов» в области оплаты труда, его охраны и социальных гарантий.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем обусловлено активное перемещение производства из развитых стран в страны третьего мира?
2. Каковы возможные социальные последствия данного процесса?
3. Почему основные зоны экспортного производства открываются именно в Юго-Восточной Азии? Связано ли это со спецификой азиатского менталитета?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

3. Круглый стол: «Современные тенденции развития управленческой культуры»

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ различного типа российских и зарубежных публикаций, интернет-порталов, кейсов организаций, каждый аспирант формирует список наиболее значимых тенденций развития управленческой культуры; разрабатывает аргументацию своего выбора.

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающейся данной проблематикой, HR-специалисты компаний и т.д), внутри группы аспирантов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию. Остальные аспиранты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления

преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на ведущие тренды развития управленческой культуры, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают тенденции. Итогом дискуссии становится согласованный список тенденция развития управленческой культуры.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки:

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.
- оценка **«хорошо»** выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

По разделу 2.

1. Дискуссия «Методы повышения вовлеченности и приверженности персонала. Положительные стороны и опасности корпоративного патриотизма».

На основе самостоятельной работы, предполагающей анализ мнений российских и зарубежных HR по вопросам формирования приверженности, вовлеченности и корпоративного патриотизма, аспиранту необходимо сформулировать и аргументировать свою точку зрения на следующие вопросы: какие этические дилеммы могут возникать при формировании корпоративного патриотизма? Каковы положительные и отрицательные стороны корпоративного патриотизма? Необходимо ли тратить усилия и, возможно, средства на повышение вовлеченности персонала? Аспирантам также необходимо найти примеры из практики организаций, подтверждающие собственную позицию.

Концепция дискуссии: сначала каждый участник дискуссии презентует свое видение проблематики, затем в ходе коллективного обсуждения, аспиранты отбирают и формализуют список проблем. Следующим этапом вырабатывается коллективная позиция по способам их решения. Заключительным этапом дискуссии является определение наиболее эффективных способов повышения вовлеченности и формирования корпоративного патриотизма.

Ожидаемый (е) результат (ы): умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, уметь грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки:

- оценка **«отлично»** выставляется аспиранту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры из практики управления персоналом, подтверждающими

позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной HR практики по использованию методов вовлеченности персонала, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию.

- оценка «**хорошо**» выставляется аспиранту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры.

- оценка «**удовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, способен формулировать проблемы, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры.

- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется аспиранту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, не способен формулировать проблемы, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

2. Подготовка докладов или сообщений: «Лояльность персонала: лояльность руководству или лояльность организации?»; «Экономические и социальные последствия научно-промышленных революций»; «Формирование приверженности персонала в японских организациях»; «Специфика вовлеченности персонала в сетевом маркетинге». (Результат оформляются в виде мультимедийной презентации).

Презентация доклада (сообщения) на семинаре	отлично	Аспирант активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием оригинальной литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающим задают дополнительные уточняющие вопросы.
	хорошо	Аспирант занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
	удовлетворительно	Аспирант слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
	неудовлетворительно	Аспирант не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества.

По разделу 3.

1. Кейс: ЗАРУБЕЖНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ В РОССИИ

Кто сказал, что Россия на Западе не популярна? С петровских времен иностранцы едут сюда. Посмотреть на дикие нравы. Показать себя. Построить. Поторговать. Заработать. Русских они тоже этому учат. Эти трудоголики и прорабы прибавочной стоимости считают себя почти миссионерами. За последние десять лет их разумное, доброе и вечное дало всходы в виде корпоративной культуры и изрядных капиталов на счетах разных банков. Россия уверенно заняла свое место на международном рынке труда, причем, речь идет не только о привлечении рабочей силы из стран СНГ. Иностранцы менеджеры все охотнее едут работать в Россию, потому что здесь большие зарплаты и маленькие налоги. Кроме того, здесь интересные проекты и быстрее можно сделать карьеру.

Понять российские компании можно: если нужно "закрыть" должность, которой в компании раньше попросту не было, то проще и надежнее купить опытного "легионера", чем взять русского, который "работал в этой области, но не имел четкой специализации". Не случайно в последнее время иностранцы активно заполняли вакансии директоров по информационным технологиям, по привлечению международных клиентов, по логистике, связям с инвесторами; риск-менеджеров и т.д.

Иногда "покупка" западных специалистов для работодателя может стать убыточным проектом. Иностранец не заинтересован в капитализации своего работодателя, его волнует лишь личное продвижение, а работа в России используется, как трамплин либо достойный способ пересидеть кризис. Исключение составляют те, кто уже несколько лет работает в России, хорошо знает русский язык, оброс связями и проч. Такие нетипичные экспаты не рассматривают свою деятельность на территории России как временную.

Еще 10 лет назад иностранцы ехали в Россию за "экстремальным опытом" (строчка в резюме о работе на развивающемся рынке ценится дорого) и большими деньгами. На освоение российского рынка бюджеты выделялись немереные. При этом с "экстремалов" не было никакого спроса. Формулировку "проект не пошел" можно было разворачивать как угодно: то ли менеджер его провалил, то ли страна дикая, не доросла до цивилизованного бизнеса.

Сегодня иностранцы, работающие в России, прежде всего ценят возможность сделать карьеру гораздо быстрее, чем в компании на Западе. Удачный проект в России обеспечивает молодому амбициозному менеджеру имя в международных деловых кругах (на Западе, переполная с одной ступеньки карьерной иерархической лестницы на другую, он в эти самые круги попадет, мягко говоря, в солидном возрасте).

Кроме того, в России выгодно работать: с учетом премий и участия в прибыли компании (а также низкого налога на доходы) "легионеры" в России получают больше, чем на Западе. К тому же менеджеры все как один утверждают, что сегодня работать здесь гораздо интереснее.

Топ-менеджерам и специалистам из-за границы в России платят неплохо, даже по западным меркам. Еще одна далеко не последняя причина, вынуждающая зарубежных менеджеров обратить взоры на Россию, — высокие налоги, которые приходится платить в родной стране: например, в Англии это 40%, а в Германии — целые 53%. По сравнению с ними наши 13% подоходного налога кажутся сущим благодеянием. Исключением в данном случае являются американцы: Америка взимает со своих граждан налог даже в том случае, если они работают в другой стране. Европейские страны придерживаются иного принципа: человек платит налоги в соответствии с законодательством той страны, где он находится (если срок пребывания составляет более 180 дней). И за два-три года работы менеджерам удается накопить хорошие суммы".

Многие менеджеры надолго «оседают» в России. В этом плане интересны их мнения о россиянах и русском бизнесе. Выходец из Австралии, один из топ-менеджеров отелей сети

«Мариотт» говорит следующее: «Мне нравится работать с россиянами: если в других странах сотрудники воспринимают свою работу как серую обыденность, то здесь совершенно другой подход – энтузиазм, явное стремление сделать карьеру. И это положительно сказывается на отношении к гостям. В последнее время возрос интерес к России среди иностранных инвесторов, они готовы вкладывать деньги в развитие гостиничного бизнеса. Отличия от бизнеса в других странах? Никаких принципиальных я не вижу. Как практически ничем не отличаются друг от друга и "среднестатистические" гости».

Весьма оригинально о России высказывается южнокорейский менеджер: «Большинство русских сотрудников терпеливы. Несмотря на ту или иную сложную ситуацию, взбучку начальника, стресс, они могут себя контролировать, сдерживать, выслушивать, пусть это и неприятно. Не бывает таких ситуаций, чтобы люди кричали. В России я объездил много городов, изучил русскую культуру, побывал в странах СНГ. И сейчас в разговорах с земляками я всегда защищаю вашу страну, пытаюсь объяснить происходящие в ней события, и даже стал чувствовать себя наполовину русским. Я убеждаю своих партнеров в Корее и в России, что уровень риска будет снижаться, так как благодаря правительству страна становится более предсказуемой. Любопытно, что русские люди с большим сомнением относятся к моим словам». Иногда при этом выходцы из Азии сталкиваются с тем, что по ряду вопросов россияне стали одной из самых либеральных стран. Тот же кореец описывает следующую ситуацию: «Мы с женой испытали шок, когда вскоре после приезда в Россию, увидели в лифте целующуюся пару. Возможно, в Европе люди так себя и ведут, но в Америке такого точно нет. И в Корее, хотя это не дикая страна, подобно Афганистану, за такое поведение в публичном месте может остановить полицейский и даже оштрафовать. Но я научился справляться с такими ситуациями и больше не краснею».

Менеджер из Швеции, видимо, привыкший к либеральным нравам своей страны напротив, говорит о некоторой «русской зажатости»: «Главная проблема российских сотрудников – они пытаются предугадать мое мнение по какому-либо вопросу, вместо того чтобы высказать и отстоять свое решение. Но я умею с этим бороться. Когда меня в очередной раз спрашивают: "Как МЫ это сделаем?" – я отправляю вопрошающего за советом к уборщице: "Как она скажет, так и будет". В результате сотрудники начали все-таки включать свою креативность и принимать решения самостоятельно».

Многие американцы оценивают Россию весьма прагматично, обращая внимание на то, что, по их мнению, русским не достает оптимизма и веры в будущее. Вот такое мнение: «В России большие деньги ждут, когда обыкновенные люди смогут их заработать. Для этого совсем не обязательно быть олигархом, главное – иметь желание работать, уметь видеть перспективы, претворять желаемое в жизнь и рисковать. Меня поражает темная сторона русской души: россияне в любой ситуации ожидают худшего и не видят смысла стремиться к лучшему, не желают загадывать далеко вперед. Меня беспокоит очевидное отсутствие интереса к политике у молодых людей...».

Американцы сознают при этом, что необходимо самым активным образом адаптировать свою практику бизнеса к местным условиям: «Если в России строить бизнес только по западным законам, он потерпит полное фиаско. Иностранец никогда не станет частью местной культуры, не будет допущен в святая святых. Залогом успеха является сильная российская команда, управляющая бизнесом. Решения должны приниматься непосредственно в России. Мои основные проблемы были связаны с тем, что я недостаточно быстро или полно претворял в жизнь этот принцип. Не секрет, что решения часто принимаются на неформальном уровне: на даче, в бане и так далее. Хотя, с другой стороны, в России достаточно жесткое ведение бизнеса и переговоров. И теперь, когда я общаюсь с западными коллегами, меня тоже считают очень жестким человеком. А если сравнивать с российскими бизнесменами, – получается наоборот».

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько может измениться мотивация иностранных менеджеров в России с «взрослением» российского бизнеса? Будет ли наша страна также интересна для них?
2. Чему могут научиться российские менеджеры и сотрудники фирм от своих западных коллег?
3. Что могут принести западный и восточный стили руководства в практику отечественного бизнеса? Как работа в России может повлиять на самого иностранца?
4. В чем видятся особенности мотивации российских людей в сравнении с иностранцами? Какими причинами можно объяснить слабую мотивацию русских в участии в некоммерческих движениях и решении социальных задач?
5. Какие социальные институты помогают сгладить кросс-культурные барьеры в менеджменте?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

2. Кейс «Европейская женщина и японская корпоративная культура».

Погружение европейца в японскую действительность часто становится болезненным и стрессогенным, т.к. культурный шок оказывается явно ощущаемым. Это можно

проиллюстрировать на примере популярного романа бельгийки Амели Нотомб «Страх и трепет»¹. В основе романа – реальный факт биографии автора, которая родилась в Японии, выросла в Европе, вернулась в Токио, где проработала год в типичной японской компании. Попытки соблюсти традиции и адаптироваться к культуре всякий раз разбивались о стену непонимания, автор раз за разом вынуждена была «терять лицо», осознавая «бездну» культурной дистанции.

«Нет ничего более естественного для новичка, поступившего на работу в японскую компанию, как начать свою трудовую деятельность с освоения о-тякуми – почетной обязанности разливать чай.

Я отнеслась к этому делу очень серьезно – тем более что это была моя единственная обязанность.

Вскоре я уже знала вкусы и привычки всех своих начальников. В восемь тридцать утра я должна была подавать черный кофе господину Сайто. В десять утра – кофе с молоком и двумя кусками сахара господину Унадзи. Господину Мидзуно – каждый час по стакану кока-колы. Господину Окаде – в пять часов английский час с облачком молока. Фубуки – зеленый чай в девять утра, черный кофе в полдень, зеленый чай в три часа дня и еще раз черный кофе в семь вечера.

Именно на этом скромном поприще я потерпела первое поражение.

Однажды утром господин Сайто сообщил мне, что вице-президент принимает сегодня в своем кабинете важных гостей из дружественной фирмы:

- Подайте кофе на двадцать человек.

В назначенный час я вошла к господину Омоти с большим подносом и великолепнейшим образом выполнила свою задачу: каждую чашечку я подавала с подчеркнуто скромным видом, низко кланяясь и опустив глаза, произнося при этом самые изысканные и подобающие случаю церемонные выражения...

Несколько часов спустя делегация уехала. И тут все мы услышали громовой голос необъятного господина Омоти:

- Сайто-сан!

Я видела, как мгновенно побледневший господин Сайто вскочил с места и побежал в логово вице-президента. Через стену я слышала гневный ор толстяка.

Из кабинета вице-президента господин Сайто вышел с перевернутым лицом... Но тут он свирепым тоном выкрикнул мое имя.

Я последовала за ним в пустой кабинет. От ярости он даже заикался:

- Вы все испортили! Вы настроили против нас представителей дружественной фирмы! Подавая кофе, вы произносили традиционные японские фразы, которые выдают ваше прекрасное знание языка!

- Но я действительно неплохо говорю по-японски, Сайто-сан.

- Замолчите! Как вы смеете возражать? Господин Омоти крайне недоволен вами. Вы создали отвратительную атмосферу во время приема этой делегации: могут ли нам доверять партнеры, если у нас работает белая женщина, превосходно понимающая японский язык? С этого дня вы больше не говорите по-японски!

Я вытаращила глаза:

- Простите?

- Вы больше не знаете японского языка. Понятно?

- Но ведь меня приняли на работу в вашу фирму только потому, что я знаю японский!

- Мне наплевать. Я приказываю вам забыть японский язык.

- Но это невозможно! Никто не сможет подчиниться такому приказу.

- Сможете, если потребуется. И ваши западные мозги должны это усвоить.²...Итак, я должна была изображать занятость, но при этом делать вид, что не понимаю языка, на

¹ Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010.

² Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010. с.15-17.

котором все говорят вокруг меня. Отныне я молча разносила сотрудникам чай и кофе и не отвечала на их слова благодарности. Никто из них не подозревал о последних распоряжениях, которые мне приходилось выполнять... Церемония о-тякуми, увы, не занимала много времени. И я решила, не испросив на то позволения, разносить почту...

...Я снова схлопотала выговор. На сей раз я и сама понимала, что совершила ужасное преступление – проявила инициативу. Я присвоила чьи-то обязанности, не испросив на то позволения непосредственного начальства. По моей вине штатный разносчик почты, который приходил на работу только после полудня, решил, что его хотят уволить, и был на грани нервного срыва.

- Вы воруете чужую работу. Как вам не стыдно! – совершенно справедливо выговаривал мне господин Сайто.

Я была просто в отчаянии – придется распрощаться с такой многообещающей карьерой. Кроме того, снова вставал вопрос: чем же мне теперь заняться?

И тут меня осенила идея, которая показалась мне спасительной: путешествуя с письмами по предприятию, я заметила, что в каждом помещении висит множество всевозможных календарей, но передвижной красный квадратик чаще всего стоит на просроченной дате или на прошлом месяце. На сей раз я не забыла испросить разрешения у своего шефа:

- Господин Сайто, а можно мне следить за календарями?

Он неосмотрительно ответил согласием. И я снова обрела каждодневное занятие».³

Вопросы для обсуждения:

Проанализируйте кейс по корпоративной культуре и организационному поведению в японской компании и ответьте на вопросы:

1. Как вы можете прокомментировать данную ситуацию?
2. Как бы вы охарактеризовали специфику организационной культуры японской корпорации, опираясь на известные вам модели?
3. О чем говорит такая бурная реакция японцев на действия иностранки в японской корпорации?
4. Можно ли на основании представленной информации сделать выводы о нормах и ценностях данной организации?

Критерии оценки решения кейса.

Решение кейса	отлично	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительную информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу.
---------------	---------	---

³ Нотомб А. Страх и трепет: Роман/ пер. с фр. Н. Поповой, И. Попова. – М.: Иностранка, Азбука-Аттикус, 2010. с. 23-26.

	хорошо	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе
	удовлетворительно	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы
	неудовлетворительно	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Аспирант не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы.

3. Практическое задание: проведение позиционирования указанных стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпден-Тернера).

Аспирант заполняет таблицы и дает краткие характеристики стран по выделенным параметрам.

Модель Г. Хофштеде

страна	Дистанция власти	Индивидуализм - коллективизм	Избегание неопределенности	Мужественность - женственность
США				
Франция				
Япония				
Швеция				
Китай				
Арабские страны				
Германия				
Россия				

Модель Тромпенаарса Ф.- Хэмпден-Тернера Ч.

страна	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр 5	Параметр 6	Параметр 7
США							
Франция							
Япония							
Швеция							
Китай							
Арабские страны							
Германия							

Россия							
--------	--	--	--	--	--	--	--

- Параметр 1. – «универсализм - партикуляризм»;
 Параметр 2. – «ориентация на достижение – ориентация на статус»;
 Параметр 3. – «диффузность - специфичность»;
 Параметр 4. – «индивидуализм - коллективизм»;
 Параметр 5. – «эмоциональность - нейтральность»;
 Параметр 6. – «отношение ко времени»;
 Параметр 7. – «отношение к окружающей среде».

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать знание основных моделей деловой культуры; умение применять полученные знания для анализа стран.
- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать знание основных моделей деловой культуры; умение применять полученные знания для анализа стран.

4. Семинар-пресс-конференция «Особенности российской деловой культуры и модели управления: почему нас опасаются иностранцы».

Концепция семинара-пресс-конференции. Семинар-пресс-конференция является одной из разновидностей семинара-обсуждения докладов. Аспиранты разбиваются на группы: «русские бизнесмены» и «иностранцы партнеры». Выбираются несколько стран-партнеров. По каждой из выбранных стран для анализа национальных особенностей российской деловой культуры преподавателем назначается группа аспирантов (2-3 человека) в качестве экспертов, группа «русских бизнесменов» должна быть более многочисленна. Они всесторонне изучают проблему и выделяют докладчика для изложения тезисов по особенностям управления персоналом и организациями в целом в России. После первого доклада участники семинара задают вопросы, на которые отвечает докладчик и другие члены экспертной группы. Вопросы и ответы составляют центральную часть семинара. На основе вопросов и ответов развертывается творческая дискуссия, итоги которой подводит сначала докладчик, а затем преподаватель. Аналогичным образом обсуждаются и другие страны. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения темы, оценивает работу экспертных групп, определяет задачи самостоятельной работы.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов проводить самостоятельный анализ систем управления персоналом в различных социокультурных средах; четко формулировать и лаконично излагать специфику деловой культуры выбранной страны; овладеть навыками ведения дискуссии: постановки и ответов на вопросы.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления организацией в различных социокультурных средах; формулировки и изложения особенностей управления деловой культурой; продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

- оценка «**не зачтено**» выставляется аспиранту, если он в ходе подготовки и реализации задания не смог продемонстрировать навыки и умения самостоятельного анализа систем управления организациями в различных социокультурных средах; не продемонстрировал навыки ведения научной дискуссии.

5. Практическое задание: Глобализация бизнеса и ее социальные последствия («Мозговой штурм»)

Концепция мозгового штурма: аспирантам предлагается тема для обсуждения «Глобализация бизнеса и ее социальные последствия». Каждый из участников мозгового штурма должен высказать свои мысли, идеи по теме. Модератор из числа аспирантов фиксирует все высказывания на доске, не дает возможности участникам штурма их комментировать. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся вам неясными (в любом случае записывайте идею так, как она прозвучала из уст участника). Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников. После завершения «мозговой штурма», необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Ожидаемый (е) результат (ы): научить аспирантов обсуждать спорные/дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных аспирантов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения.

Критерии оценки:

- оценка «**зачтено**» выставляется аспиранту, если он активно участвовал в мозговом штурме, оценке результатов.

- оценка « **не зачтено**» выставляется аспиранту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Задания для промежуточной аттестации студентов:

Промежуточная аттестация. Экзамен ставится на основе выполнения 2-х типов заданий: защиты научно-исследовательского проекта и ответа на вопросы.

А. Научно-исследовательский проект (выполняется индивидуально). Примерные темы научно-исследовательских проектов (окончательная тема и ее детализация утверждаются совместно с преподавателем):

1. Управленческая культура и ее развитие в современных организациях.
2. Организационная культура как фактор мотивации персонала.
3. Морально-этическая компонента управленческой культуры.
4. Государство как агент формирования управленческой культуры.
5. «Теневая» сторона корпоративной социальной ответственности.
6. Научно-технологические революции и их социальные последствия.
7. Корпоративный патриотизм vs национальный патриотизм.
8. Деловые культуры в международном бизнесе.
9. Религия и ее влияние на формирование управленческой культуры.
10. Российская модель управления: между западом и востоком.
11. Управленческая культура в международных командах.
12. Глобализация бизнеса – унификация или разнообразие моделей управления?
13. Управление и лидерство в разных культурах.
14. Кросскультурные коммуникации: как понять друг друга и вести бизнес эффективно.
15. Стратегемы Сунь Цзы и управленческая культура.

Оценка научно-исследовательского проекта:

Зачтено	Исследование носит инновационный характер. Автор четко сформулировал проблему. Гипотезы. Объект и предмет исследования. Исследование базируется на системном анализе отечественной и зарубежной литературы по рассматриваемой проблематике. Отчет по исследованию логически выстроен правильно и написан хорошим научным языком. Аспирант демонстрирует свободное владение понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию. Выводы и рекомендации полны, структурированы.
Не зачтено	Исследование представляет собой компиляцию уже известных фактов и заимствованных идей. Отчет по исследованию логически выстроен неграмотно и написан с грубыми стилистическими и орфографическими ошибками. Аспирант не владеет понятийным аппаратом дисциплины, не правильно ссылается или не ссылается на необходимые источники, не ориентируется в проблеме. Выводы и рекомендации не полны и не структурированы. В отчете имеются существенные элементы некорректно оформленных заимствований (плагиата).

Б. Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации:

1. Управленческая культура и ее формирование.
2. Понятие культуры. Экономическое поведение и культура.
3. Влияние деловой культуры на модель управления.
4. Государство и технологии управления.
5. Экономические факторы макросреды организации.
6. Маркетинговая концепция управления организацией.
7. Социокультурное окружение организации.
8. Интернационализация бизнеса и глобализация конкуренции в современных условиях.
9. Социальная ответственность бизнеса.
10. Проектирование организации. Организационные структуры.
11. Жизненный цикл организации и управленческая культура.
12. Формирование имиджа и репутации фирмы.
13. Организационная культура и управление ею.
14. Типологии организационных культур.
15. Кодекс корпоративного поведения.
16. Организация как социотехническая система.
17. Влияние технологии на управленческую культуру.
18. Приверженность персонала организации.
19. Вовлеченность персонала и корпоративный патриотизм.
20. Современные факторы мотивации трудовой деятельности.
21. Международные аспекты функционирования современной организации.
22. Деловые культуры в международном бизнесе.
23. Типологии деловых культур.
24. «Западная» модель менеджмента.
25. «Восточная» модель менеджмента.
26. Формирование международных команд в поликультурной организации.
27. Стейкхолдерская модель организации.
28. Российская деловая культура: исторические и культурные корни.
29. Современная российская деловая культура.
30. Управленческая культура советских и современных российских организаций.

Критерии оценки ответов на экзамене:

Отлично	В ответе аспирант не только излагает материалы источников, но и обосновывает свои собственные суждения о предмете. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на дополнительные вопросы.
Хорошо	В ответе аспирант только излагает материалы источников без своих комментариев. Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Аспирант хорошо владеет необходимыми источниками и литературой, хорошо ориентируется в них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает хорошие ответы на вопросы, а также на часть дополнительных вопросов.
Удовлетворительно	В ответе аспирант излагает только часть материалов источников без своих комментариев. Наблюдаются проблемы с логикой построения ответа. Могут содержаться ошибки в использовании специфической лексики. Аспирант не отвечает на дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно	В ответе отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Аспирант не владеет в полной мере даже основными источниками и литературой, не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы на дополнительные и основные вопросы.

12. Ресурсное обеспечение

Литература

Основная литература:

Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Аузан А. А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014

Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2012.

Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Дополнительная литература:

Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

Белбин М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. 3-е изд. – М.: Кивитс, 2009.

- Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. – М.: Проспект, 2014.
- Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001
- Гринфилд А. Радикальные технологии: устройство повседневной жизни. М., 2018.
- Дафт Р. Организационная теория и дизайн. – СПб.: Питер, 2013.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. <https://b-ok.cc/book/581384/0741ad>
- Кондрашова Т.В. Восприятие российской деловой культуры французскими и российскими менеджерами // Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент. № 1 , 2010. С. 26-60
- Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999.. <https://b-ok.cc/book/2692555/460d49>
- Льюис Р. Столкновение команд. Успешное управление международной командой. – М.: Инфотропик Медиа, 2013
- Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: Учебное пособие. – М.: «Дело» РАНХиГС, 2013. - 1 экз. <https://b-ok.cc/book/2913097/df078c>
- Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. – М.: УММА, 2004. <https://b-ok.cc/book/2477024/c48bba>
- Портер М., Такеути Х., Сакакибара М. Японская экономическая модель. Может ли Япония конкурировать? Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. <https://b-ok.cc/book/2041459/3870b9>
- Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2013.
- Райнерт Э. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными/ Пер. с англ. Н. Автономовой, под науч. ред. В. Автономова. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015- 2017.
- Рифкин Дж. Третья промышленная революция: Как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом. – М.: Альпина нон-фикшн, 2014. <https://b-ok.cc/book/4988584/ca29e5>
- Сканави А.А. Бизнес-этикет в арабских странах. – М.: КНОРУС, 2010.
- Терборн. Й. Мир: Руководство для начинающих / пер. с англ. Е. Горбуновой, Л. Титаренко; под науч. ред. С.М. Гавриленко. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015.
- Триандис Г. Культура и социальное поведение: учебное пособие / Пер. с англ. – М.: ФОРУМ, 2007.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2012. <https://b-ok.cc/book/1145153/1fa9b9>
- Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. – М.: Новости, 2000.
- Щербина В.В. Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения: учеб. пособие – М.: РГГУ, 2010. Щербина В.В. Рационализирующие, диагностические, управленческие социальные технологии. – М.: Новый хронограф, 2018.

Литература на иностранных языках⁴

⁴ Источники доступны через институциональную подписку МГУ на агрегаторы научной литературы EBSCO и JSTOR

Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations: Sage Publications, 2001.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997) Riding the waves of culture. Brealey Publications.

House R., Hanges P. Cultural Influences on Leadership and Organizations. Project GLOBE \\ Advances in Global Leadership. 1999.

Lewis R. The Cultural Imperative: Global Trends in the 21st Century. Yarmouth, ME: Intercultural Press, 2003.

Интернет-ресурсы:

Портал «Социология, экономика, менеджмент». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/>
Журнал «Российский журнал менеджмента». Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru/rjm/>
Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>
Ведущий портал о кадровом менеджменте HRM.RU. Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
Журнал «Работа с персоналом». Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>

13. Язык преподавания – русский.

Преподаватели:

14. Автор: к.с.н., доцент Гавриленко О.В.

15. Преподаватели: к.с.н., доцент Гавриленко О.В., к.псих.н., доцент Ксенофонтова Е.Г., к.ф.н., доцент Свердликова Е.А.

Приложение.

**Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине,
характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)	Процедуры оценивания	Критерии оценивания
<p>готовность участвовать в работе российских и международных исследовательских коллективах по решению научных и научно-образовательных задач (УК-3)</p>	<p>ЗНАТЬ: принципы организации работы исследовательских коллективов</p> <p>ВЛАДЕТЬ: навыками анализа основных мировоззренческих и методологических проблем, в.т.ч. междисциплинарного характера, возникающих при работе по решению научных и научно-образовательных задач в российских или международных исследовательских коллективах</p> <p>ВЛАДЕТЬ: различными типами коммуникаций при осуществлении работы в российских и международных коллективах по решению научных и научно-образовательных задач</p>	<p>Устный опрос, эссе, рефераты, кейсы, мозговой штурм, доклады с мультимедийной презентацией (разделы I, II, III).</p> <p>эссе, рефераты, кейсы, доклады с мультимедийной презентацией (разделы I, II, III).</p> <p>Групповые дискуссии, развернутые беседы, доклады с презентациями на иностранном языке (разделы I, II, III)</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>способность к самостоятельному обучению новым методам исследования и к их развитию, к совершенствованию информационных технологий при решении задач профессиональной деятельности (ОПК-3)</p>	<p>ЗНАТЬ: методологию разработки новых методов исследования в социологии</p>	<p>Доклады с мультимедийной презентацией; научно-исследовательский проект (разделы II, III)</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>способность определять</p>	<p>ЗНАТЬ: актуальные зарубежные и</p>	<p>Устный опрос, кейс, круглый</p>	<p>Критерии оценки каждого</p>

<p>перспективные направления развития и актуальные задачи исследований в фундаментальных и прикладных областях социологии на основе изучения и критического осмысления отечественного и зарубежного опыта (ОПК-4)</p>	<p>отечественные фундаментальные и прикладные исследования в области социологии управления, в том числе современные концепции организационной культуры УМЕТЬ: обобщать и систематизировать передовые достижения научной мысли и основные тенденции социальной практики для определения перспективных направлений развития и постановки актуальных задач исследований в социологии управления</p>	<p>стол, мозговой штурм, научно-исследовательский проект (разделы II, III)</p>	<p>типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>Владение методологией теоретических и экспериментальных исследований в области социологии управления (ПК 1);</p>	<p>УМЕТЬ: применять существующие концептуальные и эмпирические методы и процедуры (в частности, методы выявления и диагностики деловых культур) при разработке и проведении исследований в предметном поле социологии управления</p>	<p>Доклады с мультимедийной презентацией; эссе, рефераты, групповые дискуссии, развернутые беседы (разделы I, II, III)</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>
<p>способность использовать результаты исследований, знание закономерностей и тенденций развития для совершенствования социальных институтов, методов управления, разработки социальных программ и стратегий деятельности государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций (ПК 5).</p>	<p>ВЛАДЕТЬ: методами и социальными технологиями совершенствования функционирования социальных институтов современного общества ВЛАДЕТЬ: социологическими методами исследования и оптимизации систем управления на государственном и организационном уровнях на основе воздействия на различные функциональные сферы управления (управление человеческими ресурсами, маркетинг, управление производством и др.) и достижения</p>	<p>Доклады с мультимедийной презентацией, эссе, семинар-пресс-конференция, научно-исследовательский проект (разделы I, II, III)</p>	<p>Критерии оценки каждого типа заданий представлены в п.п.10-11</p>

	<p>синергетического эффекта УМЕТЬ: выявлять проблемные зоны в системах социального управления государственных и частных предприятий, общественных, политических, культурных организаций, проводить социальную диагностику организаций</p>		
--	---	--	--