УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Введение в профессию
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составитель:
канд. хим. наук, доцент
Уткина Е.И.

Казань

Содержание

1.Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения 5
дисциплины 5
4. Структура и содержание дисциплины 6
4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 6
4.2.Содержание дисциплины по темам 8
4.3. Планы семинарских и практических занятий 9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов ... 11
6. Учебно-методическое и информационное 14
обеспечение дисциплины 14
7.Материально-техническое обеспечение дисциплины 15
8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 15
Приложение 1 18
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 18
Приложение 2 19
Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине: 19

1.Цели и задачи учебной дисциплины

Менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей, являясь субъектом осуществления управленческой деятельности. Среди них можно выделить, во-первых, роль по принятию решения, выражающуюся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Он несет ответственность за последствия принятого решения, поэтому должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение. Все это требует формирования у будущего бакалавра по направлению 38.03.02 «Менеджмент» комплекса знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему получить целостное представление о его будущей практической деятельности

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать умения и навыки решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории, касающейся освоения базовых основ профессиональных задач на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента

Уметь:

- формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджер

Владеть:

- способностью к обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Введение в профессию» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения школьного курса «Обществознание». Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

Обществознание

↓

Дисциплина:
Введение в профессию

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
Кросскультурный менеджмент
Стратегический менеджмент
Риск-менеджмент

В результате изучения дисциплины «Обществознание» студент должен знать основные этапы и факторы социализации личности, место и роль человека в системе общественных отношений, тенденции развития общества в целом как сложной динамической системы; уметь анализировать актуальную информацию о социальных объектах, осуществлять поиск социальной информации; владеть навыками оценки действий субъекта социальной жизни, профессиональных отношений.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению Менеджмент:

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
ОПК-1	
ОПК-1.3 Решает профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории	ОПК-1.3 З.9 Знает компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента
	ОПК-1.3 У.10 Умеет формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера
	ОПК-1.3 В.10 Владеет способностью к обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины «Введение в профессию» составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Направление «Менеджмент»					
Наименование модуля	Кол-во ауд. часов		СРС	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции Очное/ очнзаоч	Семинары Очное/ очнзаоч	Очное/ очнзаоч	Очное/ очнзаоч	
Модуль 1. Методологические основы менеджмента					
Тема 1. Взаимодействие человека с окружающим миром как целенаправленный процесс. Деловая функция и типология деловых людей	0/0	2/3	18/18	20/21	ОПК-1.3 З.9, У.10
Тема 2. Эффективность и ограничения при использовании ресурсов в процессе обучения	0/0	2/3	9/8	11/11	
Модуль 2. Профессиональные основы управления					
Тема 3. Менеджер: оценка деятельности и основные целевые устремления, фиксация объектив управления, : личные качества, требуемые для эффективного выполнения должностных обязанностей	0/0	6/3	28/31	34/34	ОПК-1.3 З.9, У.10, В.10
Тема 5. Менеджмент: процесс обучения и самообучения. Роль цифровых технологий в обучении	0/0	2/2	10/10	12/12	
Модуль 3.Современный российский менеджер					
Тема 5. Формирование и развитие мышления менеджера в современном контексте. Социокультурные основы управления	0/0	3/3	22/21	25/24	ОПК-1.3 З.9, У.10, В.10
Подготовка к зачету			6/6	6/6	
Итого:	**0/0**	**15/12**	**93/96**	**108/108**	

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Программа курса «Введение в профессию» для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) состоит из 6 модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Методологические основы менеджмента» охватывает 3 темы рабочей программы учебной дисциплины. В результате прохождения первого модуля студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- знать компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента (ОПК-1.3 З.9)
- уметь формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера (ОПК-1.3 У.10)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, выполнением практических заданий.

В **Модуле 2** «Профессиональные основы управления» в ходе освоения 4-х тем проходит формирование у студента

- знать компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента (ОПК-1.3 З.9)
- уметь формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера (ОПК-1.3 У.10)
- владеть способностью к обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОПК-1.3 В.10)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, выполнением практических заданий.

Модуль 3 «Современный российский менеджер» состоит из 2-х тем, в результате его прохождения студент получает мотивацию к выполнению своей профессиональной деятельности и должен:

- знать компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента (ОПК-1.3 З.9)

- уметь формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера (ОПК-1.3 У.10)
- владеть способностью к обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОПК-1.3 В.10)

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется: выступлением на семинарах, выполнением индивидуальных домашних заданий, выполнением практических заданий.

4.2.Содержание дисциплины по темам

Тема 1 Взаимодействие человека с окружающим миром как целенаправленный процесс. Деловая функция и типология деловых людей

Человек: познание мира через освоение знаний. Методы познания окружающего мира. Общественный производительный и рабочий процессы во взаимодействии с профессиональной деятельностью. Деловая функция как унифицированная основа понимания окружающего мира. Деловая функция: содержание понятия. Структурирование деловой функции. Персонификация процедуры деловой функции (типология деловых людей – субъектов анализируемого процесса).

Тема 2 Эффективность и ограничения при использовании ресурсов в процессе обучения

Главные ресурсы управления и самоуправления. Распределение, использование и пополнение ресурсов. Понятие результата обучения. Резервы самоуправления.

Тема 3 Менеджер: оценка деятельности и основные целевые устремления, фиксация объектив управления, : личные качества, требуемые для эффективного выполнения должностных обязанностей

Менеджмент: объект управления. Основное функциональное назначение менеджера. Процесс управления в его целостной форме. Деловая среда как сфера профессиональной деятельности практикующего менеджера.

Производительный процесс как объект управления. Оценка деятельности менеджера и основные его целевые устремления. Менеджмент: необходимость построения логических конструкций и использования системного подхода.

Общая образованность, текущее самообразование, общая культура как индивидуальные характеристики практикующего менеджера. Качества менеджера, влияющие на эффективность принятия решений. Пять основных независимых характеристик менеджера (Эрнесто Тьюпесо и Раймонд Кристал).

Тема 4 Менеджмент: процесс обучения и самообучения. Роль цифровых технологий в обучении

Задачи профессионального обучения. Модели управления и поведения: нормативный и позитивный подход. Познание окружающего мира на основе фрагментарного подхода.

Цифровое обучение. Оценка результата в цифровой образовательной среде. Цифровые технологии, цифровые инструменты и цифровые следы как результаты учебной и профессиональной деятельности в цифровом формате. Дистанционное обучение. Онлайн курсы.

Тема 5 Формирование и развитие мышления менеджера в современном контексте. Социокультурные основы управления

Концентрация внимания и пространственное воображение. Образное мышление и расширение творческого потенциала. Мышление и поведение в группе.

Российская деловая культура. Характерные черты российского управления. Элементы организационной культуры в менеджменте. Особенности современного российского менеджмента

4.3. Планы семинарских и практических занятий

Тема 1 Система организации личного труда. Деловая функция и типология деловых людей

1. Сущность системы персонального менеджмента.
2. Функции самоменеджмента.
3. Основные принципы планирования своих целей.
4. Человек: присущий ему жизненный интерес и необходимость обеспечения индивидуального дохода.
5. Человек: необходимость занятия делом, бизнесом, работой.

Темы рефератов

1. Умение управлять собой: качества человека, необходимые для эффективного управления.
2. Технология поиска целей.

Практическое задание

Составить контрольный лист применительно к цели (таблица 1), которую вы имеете на данный момент, и разработать методы контроля за реализацией своих жизненных целей.

Таблица 1 – Контрольный лист

п/п	Задача	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонения	Исполнение

Тема 2 Деловая функция как объективное явление

1. Процесс реализации деловой функции: основные этапы, разброс этапов во времени.
2. Организационные основы управления.
3. Эффективное использование времени.

3.1 Основные правила экономии рабочего времени.

3.2 Карточка учета времени.

3.3 Сущность правила «60:40».

Тема 3 Менеджер: оценка деятельности и основные целевые устремления, фиксация объектив управления, : личные качества, требуемые для эффективного выполнения должностных обязанностей

Основная должностная обязанность менеджера. Менеджмент: объект управления. Основное функциональное назначение менеджера. Процесс управления в его целостной форме. Деловая среда как сфера профессиональной деятельности практикующего менеджера.

1. Внутренняя среда организации и ее структурирование.
2. Персонал как объект управления.
3. Оценка деятельности менеджера и основные его целевые устремления.
4. Системный характер окружающего мира.
5. Требования к личностным характеристикам менеджера.
6. Экономическое мышление менеджера.
7. Профессионально-личностная модель эффективного менеджера.
8. Требования к личностным характеристикам менеджера.
9. Экономическое мышление менеджера.
10. Профессионально-личностная модель эффективного менеджера.
11. Профессиональные умения и навыки, необходимые менеджеру.

Профессиональные умения и навыки, необходимые менеджеру

Темы рефератов

1. Роли менеджера в бизнесе и предпринимательстве.
2. Ресурсы успеха в менеджменте.
3. Роль управленческой команды в менеджменте.

Тема 4 Обучение менеджменту

1. Формы и содержание процесса обучения менеджменту.
2. Роль самоменеджмента в организации обучения менеджера.
3. Новые подходы к развитию способностей менеджера к обучению и работе.

Тема 5 Развитие российского менеджмента: социально-экономический аспект

1. Объекты отношений в системе деловой культуры.
2. Типы культур по способу их реализации в организации.
3. Основные черты российской системы управления.

Темы рефератов

a. Деловая культура: знания и нормы.
b. Основные группы влияния на культуру деловых людей.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа включает:

1. Изучение и конспектирование дополнительной литературы в соответствии с программой курса и плана семинарских занятий по курсам.
2. Подготовка докладов в соответствии с программой курса по темам.
3. Ответы на контрольные вопросы, выполнение практических заданий, предложенных в учебно-тематическом плане семинарских занятий и текущем контроле знаний студентов.
4. Консультации преподавателя по наиболее сложным темам.

При изучении дисциплины на семинарских занятиях предлагаются вопросы для обсуждения, тесты, управленческие ситуации и задачи. Данный подход позволяет студентам четко представить круг проблем, с которыми они столкнутся, как во время прохождения производственной практики, так и в процессе трудовой деятельности.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать, прежде всего, проработку лекционного материала, изучение источников, рекомендованных лектором, а также ознакомление с материалом, публикуемым в периодической печати.

Для развития у студентов навыков самостоятельного мышления, научного обсуждения проблем и формирования собственных выводов, преподавателю следует обратить их внимание на дискуссионный характер некоторых вопросов, освещаемых в современной литературе. Обсуждение мнений различных ученых-специалистов в данной области должно способствовать выработке у студентов аналитического, творческого подхода к появлению собственных взглядов на обсуждаемые проблемы.

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и про-

блем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания (управленческие задачи) представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

В процессе самостоятельной подготовки студент должен изучить основную литературу, выучить основные понятия по изучаемым темам.

Контрольные вопросы:

1. Область, объекты и виды профессиональной деятельности менеджера.
2. Требования к уровню подготовки выпускника по специальности 061100 «Менеджмент организации».
3. Понятие деловой функции и процесс ее реализации (схема организации бизнеса).
4. Структурирование деловой функции.
5. Деловая среда как сфера профессиональной деятельности практикующего менеджера.
6. Взаимосвязь общего и функционального менеджмента
7. Основные должностные обязанности менеджера: ступени развития.
8. Менеджмент: основные объекты управления.

9. Внутренняя и внешняя среда организации.

10. Управленческая деятельность как действия профессиональной направленности.

11. Понятие «менеджер», его основные характеристики.

12. Основные подходы в менеджменте.

13. Распределение управленческого процесса по уровням управления.

14. Цель персонального менеджмента.

15. Функции и техника персонального менеджмента.

16. Система персонального менеджмента – требования к качествам человека, способного управлять сами собой.

17. Технология поиска целей.

18. Формулирование и планирование целей.

19. Понятие «самомаркетинг».

20. Влияние личных способностей на карьеру.

21. Определение профессиональной карьеры.

Практическое задание:

1. Разработайте индивидуальный жизненный план.

2. Разработайте форму записей дел на день, неделю, месяц, год.

3. Подготовьте рекомендации по вопросам:

- как правильно формулировать личные цели;
- как правильно формулировать профессиональные цели;
- как избежать конфликта целей.

4. Составьте контрольный лист применительно к цели, которую вы имеете на данный момент по форме таблицы 2.

Таблица 2 - Контрольный лист реализации цели

п/п	Задача	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонения	Исполнение

5. Разработайте методы контроля за реализацией своих жизненных целей.

6. Обоснуйте выбор направления «Менеджмент». (Сначала перечислите причины, по которым вы поступили в университет (т.е. ваши мотивы), далее опишите, как вы собираетесь использовать учебу в вузе для достижения своих целей).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Козлов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Козлов. — Москва : КУРС, 2024. — 504 с. — ISBN 978-5-907352-49-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144866.html

Дополнительная литература:

2. Ламзин, Р. М. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / Р. М. Ламзин, Г. В. Федотова. — Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. — 141 с. — ISBN 978-5-00261-121-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/154541.html

Рекомендуется использовать при подготовке докладов и сообщений информацию правового, нормативно-методического характера, а также информацию, полученную по результатам контент-анализа периодических изданий по теме семинарского занятия. В качестве рекомендуемых периодических изданий можно отметить следующие:

- « Менеджмент в России и за рубежом»;
- Проблемы современной экономики
- « Российское предпринимательство»;
- «Журнал управления компанией»
- «Проблемы теории и практики управления»;
- «Маркетинговые стратегии»;
- «Вопросы управления предприятием»;
- «Малое предприятие»
- «Секрет фирмы»;
- «Эксперт» и др.

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://www.gks.ru/ - Федеральная служба государственной статистики

https://мойбизнес.рф/ - Национальный онлайн-портал по поддержке предпринимателей «Мой бизнес»

www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)

https://smbn.ru/ - Информационная система поддержки субъектов МСП

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7.Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К – количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Оценка уровня сформированности компетенции **ОПК-1.**
Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
в части дисциплины «Введение в профессию»

№	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	– знает некоторые компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента – умеет по заданному шаблону формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера – владеет способностью к некоторому обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения	Индивидуальные домашние задания практические задания Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	– знает основные компетенции современного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента – умеет самостоятельно формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера – владеет на базовом уровне способностью к обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения	Выступления на семинаре Индивидуальные домашние задания практические задания Зачет
3	**Повышенный уровень (отно-**	– знает широкий спектр компетенций современ-	Активные выступления на семи-

	сительно порогового уровня) (От 86 до 100 баллов)	ного менеджера, институты и инфраструктуру деловой среды современного российского менеджмента – умеет самостоятельно и многогранно формировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера – владеет способностью к комплексному обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения	наре Индивидуальные домашние задания практические задания Зачет

Приложение 1

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня умений (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных факторов, их анализ и определения путей повышения экономической эффективности, полученных в результате анализа.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа разбивается на три команды. Каждая команда обеспечивается необходимой документацией. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников команд.

По каждому пакету документов участники команд пишут пояснительную записку, включающую цель, основные задачи, экономический анализ ситуации, выявление резервов повышения экономической эффективности. В результате каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, эффективность умений, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине

Наименование дисциплины	Введение в профессию
Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Казань

Содержание

1.Паспорт фонда оценочных средств 21
2.Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля 21
2.1.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля ... 21
2.1.1. Выступление на семинаре
2.1.2 Тестирование письменное
2.1.3. Практическое задание
2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля. 24
2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений 24
2.2.2.Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков ... 25

1.Паспорт фонда оценочных средств

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	ОПК-1 ОПК-1.3
Формы текущего контроля	
Индивидуальное домашнее задание	З.9, У.10, В.10
выступление на семинаре	З.9,У.10
практическое задание	З.9,У.10, В.10
Формы промежуточного контроля	
зачет	З.9,У.10, В.10

2.Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1.Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1.Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам современного менеджмента.

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть современного управления.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может	60-69

дать их характеристику	
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.2 Индивидуальные домашние задания

По выбору преподавателя выдается задания для закрепления ранее изученного материала, для расширения кругозора студента в практике исследований в форме доклада (реферат, презентация).

Студент осуществляет библиографический поиск информации, подбирает публикацию с описания эксперимента в области управления. Выбрав необходимый метод исследования, выделяет целевые установки эксперимента, состав участников, логическую схему, этапы, возможные методы контроля, результаты. Формирует представление об удачах и неудачах данного эксперимента, возможностях его распространения.

Примеры индивидуального домашнего задания:

Задание 1. Подберите практический пример из журнала/сети Интернет, проведите библиографический поиск информации с привлечением современных информационных технологий, раскрывающий суть профессиональной деятельности менеджера.

Задание 2. Подберите практический пример из журнала/сети Интернет, проведите библиографический поиск информации с привлечением современных информационных технологий, раскрывающий построение индивидуальной профессиональной траектории. Сформулируйте задачу, которая стояла перед топ-менеджментом компании. Каким образом они решили задачу? Какой метод исследования выбрали бы вы на основе обработки литературных данных?

Задание 3. Приведите примеры успешных менеджеров в российском контексте. Проведите библиографический поиск информации с привлечением современных информационных технологий по данной тематике.

Критерии оценивания индивидуальных домашних заданий

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно излагает вопрос, дает развернутый ответ с практическими примерами, подготовлена грамотная презентация	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, может сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу, не может сделать презентацию	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, материал по большей части не относится к проблеме, на вопросы не отвечает	70-79
Задание выполнено частично, отвечает на вопросы сбивчиво, задание не оформлено правильно в форме реферата	60-69

Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе, либо не отвечает на вопросы, задание не оформлено	Менее 60

2.1.3.Практическое задание.

1. Разработайте индивидуальный жизненный план.
2. Разработайте форму записей дел на день, неделю, месяц, год.
3. Подготовьте рекомендации по вопросам:

- как правильно формулировать личные цели;
- как правильно формулировать профессиональные цели;
- как избежать конфликта целей.

4. Составьте контрольный лист применительно к цели, которую вы имеете на данный момент по форме таблицы 1.

Таблица 1 - Контрольный лист реализации цели

№п/п	Задача	Дата, срок	Планируемые показатели	Фактические показатели	Причины отклонения	Исполнение

5.Разработайте методы контроля за реализацией своих жизненных целей.

6. Обоснуйте выбор направления «Менеджмент». (Сначала перечислите причины, по которым вы поступили в университет (т.е. ваши мотивы), далее опишите, как вы собираетесь использовать учебу в вузе для достижения своих целей).

Критерии оценивания выполнения практических заданий

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного практического задания, логично и последовательно решает задачу . Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на поставленную практическую ситуацию, но сформулировать примеры не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути задания, способен охарактеризовать суть современного управления.	70-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1.Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к зачету:

1. Область, объекты и виды профессиональной деятельности менеджера.
3. Понятие деловой функции и процесс ее реализации (схема организации бизнеса).
4. Структурирование деловой функции.
5. Деловая среда как сфера профессиональной деятельности практикующего менеджера.
6. Взаимосвязь общего и функционального менеджмента
7. Основные должностные обязанности менеджера: ступени развития.
8. Менеджмент: основные объекты управления.
9. Внутренняя и внешняя среда организации.
10. Управленческая деятельность как действия профессиональной направленности.
11. Понятие «менеджер», его основные характеристики.
12. Основные подходы в менеджменте.
13. Распределение управленческого процесса по уровням управления.
14. Цель персонального менеджмента.
15. Функции и техника персонального менеджмента.
16. Система персонального менеджмента – требования к качествам человека, способного управлять сами собой.
17. Технология поиска целей.
18. Формулирование и планирование целей.
19. Понятие «самомаркетинг».
20. Влияние личных способностей на карьеру.
21. Определение профессиональной карьеры.

2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

КЕЙС
ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО И ЗАПАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание: обобщить и проанализировать информации, представленную ниже. Поставить цель и сформировать личную образовательную траекторию с учетом компетентностной модели современного менеджера.

1. **Отношение к деньгам.**

Любовь придумали русские - чтобы денег не платить.
"Если слышите слово деньги - ищите американца, если слышите слово культура - ищите русского".

Так или примерно так высказываются американцы о различии американцев и русских.

2. **Теория и практика менеджмента (чему учат в западных бизнес школах).**

В западном менеджменте, как в любви - теоретиками становятся тогда, когда на практике уже ничего не могут.

В России любое образование, в том числе и менеджеров, построено на знании теории.

Практика менеджмента считается вторичным делом по отношению к теории. Априори предполагается, что хорошо подкованный в теории менеджер всегда найдет выход в практической ситуации. На западе же подход совершенно иной. Там технические знания менеджера не считаются обязательными для руководителя, даже если он руководит техническим отделом или производственным предприятием.

В западной теории менеджмента сделан однозначный вывод, что для менеджера основным знанием является умение руководить людьми и ресурсами. При этом техническая грамотность является желательной, но не обязательной.

Считается, что "технический специалист может попросить технической помощи без ущерба для своего авторитета, но технический специалист не может попросить других принять за него административное решение"1. Кроме того, считается, что "менеджмент никогда не будет точной наукой. Для этого в нем слишком много внешних переменных"2. Поэтому западные школы менеджмента гораздо больше ориентированы на практические умения менеджера, чем на его теоретическую подкованность.

Все западные бизнес школы огромное внимание уделяют разбору практических случаев, так называемых кейсов (case). Не тех кейсов-чемоданов, которые носят менеджеры, а кейсов-случаев из практики менеджмента. Каждая бизнес школа имеет огромный запас практических примеров. Особенность таких примеров в том, что они не имеют однозначного оптимального решения.

Каждый кейс разбирают в группах. Задача участников группы - выработать определенное решение сложной ситуации всей группой или поодиночке, рассказать о принятом решении и показать, почему в данной ситуации это решение можно считать оптимальным.

Как правило, в конце занятий с кейсами все участники ставят оценки друг другу и преподавателю. В качестве домашнего задания все могут получить задание описать один или несколько кейсов из собственной практики.

Такой подход вырабатывает навык анализа нестандартной ситуации и выработки оптимального решения. Вышедший из западной школы менеджер быстро мыслит, легко ориентируется в нестандартной обстановке и эффективно руководит компанией или отделом в любом предприятии в условиях быстро меняющейся ситуации, но, как правило, старается уйти из компании со сложившимся неторопливым методом работы и руководства.

3. Менеджер или руководитель.

Одесса. Море. Солнце. На берегу белый домик. Абрам сидит во дворе,
а Сара в доме стирает белье. Вдруг выстрел из пушки.
Сара высовывается в окно и спрашивает:
- "Абрам, корабль пришел, мясо привезли? "
- "Да нет. Начальство приехало.
Вдруг снова выстрел из пушки. Сара высовывается в окно и спрашивает:
- "Абрам, мясо привезли? "
- "Да нет же, начальство приехало"
- "А что, в первый раз не попали? "

Эти два термина (менеджер и руководитель) настолько часто употребляются вместе, что многие российские руководители считают их абсолютными синонимами. Однако это не так.

На западе понятие менеджера (manager) несколько шире. Если в России руководитель - это человек, который в первую очередь распоряжается людскими ресурсами, и иногда использует финансовые (премия), технические (транспорт, оборудование), информацию, то на западе же все эти ресурсы менеджера (денежные фонды, информация, оборудование, материалы, рабочая сила) считаются одинаково ценными. И менеджера от простого работника, как правило, отличает не наличие подчиненных, а уровень принимаемого решения: насколько принимаемые решения сказываются на прибыли компании. Если уровень достаточно высок (сотрудник может влиять на несколько процентов прибыли компании), то его должность может называться менеджерской независимо от количества подчиненных. Как крайний случай возможны ситуации, когда должность называ-

ется "менеджером", а подчиненных нет вовсе (менеджер по продажам, менеджер по маркетингу, менеджер склада или производственной линии).

"Когда менеджер начинает понимать, чего от него ждут и овладевает средствами управления (денежными фондами, информацией, оборудованием, материалами, рабочей силой) он принимает на себя ответственность за максимально эффективное использование этих средств ... самые слабые звенья в цепи - информация и люди"3.

4. Умение презентовать и выступать.

Глубокая ночь. Звонок. Разъяренная жена открывает дверь,
в руках у нее скалка. Жена: "Ты все пьешь, все пьешь!"
Вдрызг пьяный муж пытается обнять супругу:
"А ты все печешь дорогая, все печешь..."

Одним из важнейших свойств руководителя на западе считается умение презентации (presentation skills). Навыки презентации воспитываются на западе со школы. Их тренируют в институтах и школах и по ним очень часто проводят занятия в западных компаниях.

При этом, как правило, не имеет значения, что презентуется - достижения подразделения, новый бюджет, новый товар или собственные достижения. Очень часто в западных компаниях умение общаться с аудиторией ценится выше, чем умение вести переговоры один на один (communications skills).

В России умение вести презентацию, выступать перед аудиторией не играет серьезной роли. В нашей стране гораздо выше ценится умение наладить личный контакт в переговорах один на один. При этом даже такому умению, как правило, не уделяется внимание в институтах.

Серьезным недостатком российского высшего образования запад считает концентрацию на технической и информационной стороне, а не на общении и принятии решений.

Кроме того, различия российского и западного менеджмента состоят не только в знаниях, которые менеджеры имеют в результате полученного образования, но и в подходе к окружающим людям и обстоятельствам.

5. Реактивность (Отсуствие проактивности).

Официант с подносом подходит к русскому клиенту ресторана:
- Кофе? Чай?
Клиент:
- Пожалуй, кофе.
Официант:
- А вот и не угадали - чай...

Авторы теории проактивности понимали под проактивностью наличие у каждого человека стремления самому вершить свою судьбу наперекор внешним условиям.

Отсутствие проактивности - подчинение внешним условиям в большей мере, чем внутренним стремлениям считается на западе серьезным недостатком. Считается, и не без оснований, что гораздо больше в жизни добиваются именно проактивные люди. Реактивные же, как правило, плывут по жизни. Поэтому всякая западная компания старается собрать у себя как можно больше проактивных людей. Компании делают это, полагая, что проактивные люди могут не только вывести вперед себя (свою личность) но и помочь выбиться вперед самой компании.

Для выявления проактивности при приеме на работу, как правило в западной компании задается один вопрос - как вы видите свое будущее через 3-5 лет. Если кандидат отвечает, что он видит себя в лучших условиях, на более высокой должности, в лучшем финансовом положении, то это считается достаточным признаком проактивной жизненной позиции.

Мне неоднократно приходилось быть свидетелем собеседования при приеме на работу иностранцами российских граждан. Практически всегда иностранцем задавался вопрос, о том, как кандидат представляет свое будущее через 3-5 лет, или в далекой перспективе. Иногда вопрос звучал по-английски: "What are your ambitions?", иногда он звучал аналогично по-русски: "Каковы ваши амбиции?". Практически все русские отвечали одинаково.

Ответ российского гражданина почти всегда гласил одно и то же:

"Уверяю вас, у меня нет никаких амбиций".

Практически все иностранцы были в шоке.

Ведь на западе, в отличие от России, наличие у человека амбиций рассматривается как обязательное условие. Амбиций, как желания достичь чего-то большего по сравнению с тем, что имеешь сейчас. Там слово "амбиции" имеет ярко выраженный положительный смысл.

В России же термин "амбиции" имеет ярко выраженный негативный смысл. Амбициозным человеком в России обычно называют того, кто не уважает окружающих и стремится всеми силами подняться над окружающими, выделиться из общей массы, часто за счет окружающих.

Поступив на работу в иностранную компанию надо забыть русскую поговорку "Мне что - больше всех надо?" и постараться доказать, что действительно надо больше всех. В противном случае можно готовиться к сокращению.

В России менеджеры вопрос о долгосрочных планах задают редко, поскольку проактивность не всегда считается достоинством.

6. Отношения начальника и подчиненного (направлять или погонять).

Почему так?!
1. Когда я делаю работу долгое время - я медленный!
Когда шеф - он щепетильный!
2. Когда я не делаю работу - я ленивый!
Когда шеф - он слишком занят!
3. Когда я делаю что-то по собственной инициативе - я выпендриваюсь!
Когда шеф - он инициативный!
4. Когда я хвалю своего шефа - я подлизываюсь!
Когда шеф хвалит своего шефа - он сотрудничает!
5. Когда я делаю что-нибудь хорошее - шеф никогда не помнит!
Когда я делаю плохое - шеф никогда не забывает!
6. Когда меня нет в офисе - я шатаюсь где-то!
Когда шефа нет - он на встрече!
7. Когда я ошибаюсь - я дебил безмозглый!
Когда шеф - он тоже человек!

Очень часто руководители российских компаний придерживаются устава из двух параграфов: Параграф 1: начальник всегда прав.

Параграф 2: если начальник не прав, см. параграф 1.

В иных вариантах это может звучать как: "Ты начальник - я дурак, я начальник - ты дурак".

Или: "Жираф большой - ему видней".

При таком подходе руководителю лучше иметь реактивного и исполнительного подчиненного, чем проактивного с собственными идеями и стремлениями.

Сказанное не означает, что на западе не существует субординации. Нет, это означает только то, что на западе приветствуется наличие собственных идей и умение правильно преподнести их окружающим, в том числе и своему руководству.

На западе считается, что руководитель должен скорее направлять своих подчиненных, чем погонять их. Поэтому там всячески подчеркивается близость и партнерство руководителя и подчиненного. Руководитель может не иметь отдельного кабинета и быть всегда на виду у подчиненных, он может ездить на такой же машине, как и подчиненные, он может питаться в той же столовой. В некоторых западных компаниях даже структуру компании изображают вниз вершиной (с руководителем в самом низу) только для того, чтобы подчеркнуть, что задача руководителя - не давить на подчиненных, а помочь им в их работе.

7. Мы медленно запрягаем, быстро ездим (куда глаза глядят) и сильно тормозим.

Приходит однажды работник совместного предприятия на работу
с перебинтованной головой, объяснив это неудачным падением

в ванной. Коллеги интересуются подробностями.
Коллега-американец:
- Я надеюсь, ты уже получил страховку?
Коллега-француз:
- Неужели с тобой не было женщины, чтобы тебя поддержать?
Русский начальник:
А что тебя понесло в ванную во вторник?

Существуют предположения, что русский характер, сформулированный Бисмарком (русские медленно запрягают, но быстро ездят) определяется длинной зимой и коротким летом. В средней полосе России крестьянин вынужден был много спать зимой и очень быстро, от зори до зори, работать летом, чтобы вырастить и собрать небогатый урожай. Предполагается, что это отразилось на ленивом русском характере. Не знаю, возможно это так, но мы уже давно не крестьяне, а продолжаем жить по-старому. Лениво разгоняясь, постепенно выходя в разнос и медленно приходя в себя после остановки.

Именно такими русских людей часто представляют себе иностранцы, впервые приезжающие в Россию: небрежно одетыми, вечно сонными, опаздывающими и забывающими про свои обязательства и не соблюдающими никаких правил и законов.

Вынужден заметить, что основания для подобных представлений у них есть.

Если Вы смотрели фильм "Белое солнце пустыни", то, наверняка, улыбались, когда слышали выражения "давно сидим...", "у него гранаты не той системы...", "стреляли...". Когда Вы смеетесь над такими рассуждениями жителей азиатской части России, попробуйте понять, что именно так смешно выглядят для иностранцев русские инженеры и менеджеры, когда они говорят: "постараемся сделать к такому-то сроку", "может быть и получится...", "и так сойдет...".

Не сойдет.

Только регулярное выполнение работы к указанному сроку может считаться нормальной работой в иностранной компании. При этом качество работы должно быть максимальным.

Иностранной компании проще уволить несколько десятков человек, работающих некачественно, чем потерять свой имидж.

8. Внешняя направленность.

Босс:
- Вы почему опоздали на работу?
Подчиненный:
- Я поздно вышел из дома...
- Почему же вы не вышли раньше?
- Уже было поздно выходить раньше...

Иностранцы стараются быть направленным на успех и достижения. Поэтому для них внутренняя атмосфера в коллективе, моральный дух, являются средством, а не целью.

Поскольку работа для них является только способом получения средств для отдыха, развития и семейного счастья.

Иное дело - российский гражданин, для которого работа может быть целью, а отдых после работы только способом набраться сил для работы.

Поэтому иностранцев, приезжающих в Россию часто удивительно отношение россиян к атмосфере в коллективе. Когда для человека, работающего на предприятии, атмосфера в коллективе может быть важнее заработной платы.

Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars) в своем исследовании пишет, что русские верят, будто "надо жить так, как тебе удобнее, даже если ничего не достигаешь".

9. Недоносительство.

Сидит Василий Иванович и пишет, пишет.
Подходит Петька:
- Василий Иванович, ты что пишешь.
- Я, Петька, оперу про нас пишу.
- А про Анку напишешь?
- Напишу, Петька.
- Василий Иванович, а про меня напишешь?
- Обязательно, Петька, напишу. Опер просил про всех написать.

В странах запада государственная власть, как правило, является подчиненной по отношению к обществу (под государственной властью понимается ряд чиновников, нанятых обществом для исполнения государственных обязанностей). В такой ситуации государственная власть скорее исполняет, чем руководит, а общество скорее руководит, чем исполняет (хотя, конечно, и исполняет тоже).

Член западного общества считает, что содержит государственную власть (является налогоплательщиком) и, соответственно доверяет государственной власти настолько, насколько руководитель может доверять своему подчиненному. В таких условиях члены общества не считают зазорным сообщать государственной власти о тех или иных замеченных недостатках. Они предполагают, что государственная власть не сможет использовать полученную информацию против всего общества и в своих действиях не видят каких-либо антиобщественных (аморальных) проявлений.

Иное дело в России. Исторически в России сложилось так, что общество находится в подчиненном положении по отношению к государственной власти. (Случаи народных ополчений - скорее исключение, чем правило). Государственная власть скорее руководит, чем исполняет, а народ скорее исполняет, чем руководит. В таких условиях любое сообщение государственной власти о состоянии дел в обществе или мелком коллективе может быть использовано во вред всему коллективу или обществу. Поэтому в России доклад руководству о состоянии дел или настроений в коллективе всегда считался делом антиобщественным и аморальным.

качестве примера можно привести один случай, произошедший на производстве в одной из иностранных компаний, организовавшей в России производство продукции по своей технологии.

Поссорились два инженера-электрика. Оба примерно одного возраста и образования. Оба имели достаточные знания и опыт работы.

Причиной ссоры явилось отношение к нарушениям техники безопасности.

Российский инженер совершил мелкое (с точки зрения российского менталитета) нарушение техники безопасности. Делал что-то похожее на замену лампочки забыв повесить на выключатель надпись "Не включать - работают люди". Проходивший мимо иностранный инженер заметил это нарушение, когда процесс заканчивался, и, вернувшись на рабочее место, тут же написал письмо главному инженеру фабрики о том, что увидел.

О происшедшем было объявлено по всей фабрике. Российский инженер не был наказан материально, но его самолюбие было ущемлено. На одной из вечеринок произошла перебранка, едва не закончившаяся дракой.

При разборе инцидента менеджерами фабрики (сотрудниками отдела кадров) и руководством были выслушаны обе стороны.

Прозвучали следующие аргументы.

Российский инженер утверждал, что иностранец поступил подло. Что как порядочный человек он должен был сразу тайком сказать российскому инженеру о правонарушении и предложить ему впредь так не поступать. И на этом закрыть вопрос. И, вообще говоря, докладывать начальству - это подлость и стукачество.

Иностранный же инженер, наоборот, считал, что он абсолютно ни в чем не виноват. Он утверждал, что данное нарушение техники безопасности может повториться многократно и в любом месте фабрики. Поэтому, во избежание несчастного случая, факт нарушения техники безопасности должен быть доведен до максимального количества сотрудников. Ведь для сохранения жизней сотрудников фабрики гораздо важнее сказать всем сотрудникам компании, чем предупреждать по одному замеченных нарушителей.

В результате разбора инцидента каждый остался при своем мнении и с обидой на коллегу.

10.Доносительство на самого себя.

В налоговое управление пришло письмо:
..."Я сегодня всю ночь не мог заснуть - мучила совесть из-за того, что я неправильно указал сумму дохода в налоговой декларации.
Высылаю вам 0.
PS: если и сегодня не усну - вышлю остальное".

В западных компаниях существует обязательное правило общения с руководством, для получения так называемой обратной связи. Это означает, что как минимум раз в несколько лет (во многих компаниях раз в год) каждый сотрудник пишет на самого себя описание собственных достижений (appraisal form), и это описание подробно обсуждается между руководителем и подчиненным. В России

такая процедура называется аттестацией и проводится практически всегда формально.

В западных же компаниях этой процедуре придается огромное значение.

Во-первых, она позволяет руководителю обсудить с подчиненным его достижения и упущения один на один хотя бы раз в год.

Во-вторых, она позволяет наметить планы по совершенствованию на будущее.

В-третьих, в результате оба подписывают документ который, как правило, является основным документом для принятия решения о возможном повышении зарплаты.

И это правило западных компаний можно только приветствовать, поскольку оно позволяет наладить регулярное общение между руководителем и подчиненным и позволяет даже самому нерешительному из сотрудников рассказать о своих достижениях руководителю.

Есть еще одно доносительство, которое приветствуется в западных компаниях. Это доклад о собственных ошибках, которые могут повредить репутации компании.

В качестве примера могу привести случай, когда один из сотрудников уронил в огромный бак с продуктом (шоколадом) посторонний предмет (шариковую ручку). После того, как сотрудник доложил об ошибке, весь бак с шоколадом был сброшен в отходы и компания понесла многотысячные расходы.

Однако сотрудник не был уволен или наказан. Наоборот, он был поощрен, и информация о его поступке была доведена до всех сотрудников компании не только в России, но и за рубежом.

Поступок был высоко оценен потому, что в результате обломки пластмассы не попали в изделия компании, и репутация компании не пострадала.

В результате этого происшествия компания начала в обязательном порядке выдавать своим сотрудникам только металлические шариковые ручки с металлическими стержнями, и все линии были оборудованы детекторами металла.

11.Отношение к богатству.

Поймал Иван золотую рыбку.
Рыбка и говорит ему человеческим голосом: "Желай, что хочешь, Иван.
Исполню я, любое твое желание, только при одном
условии - сосед твой то же самое вдвое больше получит".
Подумал, подумал Иван, и говорит: "Пусть у меня одного глаза не будет!"

Российское отношение к богатству всегда было отрицательным. Возможно, это определялось тем, что в холодном русском климате большого богатства честным трудом наработать было трудно. Как говорили на Руси: "Трудом праведным не наживешь палат каменных".

Такое отношение сказывается и на характере денежных отношений между руководством компании и персоналом. Персонал с удовольствием получает не

денежные выгоды от компании и с некоторым предубеждением смотрит на тех, кто стремится больше заработать.

Стремление заработать не считается в России положительным свойством характера, а если человек все же заработал денег, то окружающие, часто считают, что с ними должны поделиться.

12.Круговая порука.

Заседание Думы. Разгоряченный депутат на трибуне:
- Да половина нашей Думы состоит из негодяев и взяточников!
Спикер:
- Немедленно извинитесь и возьмите свои слова обратно.
Долгая пауза... Депутат:
- Извините. Беру свои слова обратно: половина нашей
Думы не состоит из негодяев и взяточников..

На западе человек мог и старался самостоятельно строить свое благосостояние и часто, в связи с благоприятностью климата, это ему удавалось. Хуторские и фермерские хозяйства могли позволить семье выжить. Поэтому в развитых капиталистических странах эгоизм и амбициозность не считаются недостатком.

В России же в связи со сложностью климатических условий выжить можно было только сообща, делясь с соседом запасами в сложное время и рассчитывая на аналогичный отклик.

В таких случаях только обобществление тех или иных богатств могло позволить обществу (общине, деревне, городу) выжить. Поэтому в России многие богатства всегда находились в общественном пользовании (земля, выпасы, озера, дороги, леса, недра:). С другой стороны между членами общества (общины) существовала обязанность сообща отвечать за некоторые гражданские обязанности (сбор налогов, призыв на воинскую службу, поставка продовольствия в армию, материальные наказания за нанесенный ущерб:). Как следствие круговой поруки в России часто допускалось ограниченное использование чужого имущества.

13.Позитивизм.

Француз у русского спрашивает: "Скажите, вот почему мы,
французы, свою столицу зовем "Пар-р-и-и",
а вы, русские, "Пари-ж-ж-ж"???".
Русский отвечает:"Да у нас все через Ж-ж-ж..."

Термин "позитивизм" хорошо известен в западных компаниях и является одной из сторон деятельности западного менеджера.

Это значит, что в цикле развития:
проблема,
варианты решения,

выбор подходящего варианта,
предложение,
реализация,
анализ результатов,
новая проблема.

Иностранный менеджер более сосредотачивается на пунктах 4 и 5: предложение по усовершенствованию и его реализация.

Существует неписаное правило: "Если вопрос не требует немедленного решения, лучше обойтись без совещания".6 Если же совещание проводится, то оно должно быть проработано и иметь вариант решения. И даже сотрудников на совещания рекомендуется отбирать спокойных7.

Поэтому заседания западных менеджеров напоминают забавную игру, когда все говорят следующее:

Первый выступающий: "дважды два - четыре!".

Все хлопают и улыбаются.

Второй выступающий: "трижды три - девять!"

Все хлопают и улыбаются.

:.

Последний выступающий: "Мы молодцы!"

Все хлопают. Договариваются о следующей встрече и в точности с регламентом расходятся.

Позитивизм западного мышления заключается в том, что западный сотрудник, менеджер, руководитель не высказываются по проблеме до тех пор, пока не сформулируют для себя вариант разрешения проблемы. Такой подход называется "Позитивным мышлением" или умением видеть во всем положительные моменты.

Поэтому подход западного менеджера можно сформулировать в часто произносимой западными менеджерами фразе: "Вы не давайте мне проблему, вы мне дайте ее разрешение".

Серьезным недостатком менеджера считается концентрация не на цели, а на проблеме.

Подход российского менеджера часто совсем иной. Российский менеджер может начать обсуждать проблему, еще не имея не малейшего понятия о том, как проблему решить. Его логика может базироваться на утверждении, что сформулировать проблему - значит наполовину ее разрешить.

В связи с этим совещания российских менеджеров могут выходить за рамки регламента и уходить в сторону от запланированной повестки дня.

На западе подобный подход считается серьезным недостатком - "негативным мышлением", или умением видеть только негативные стороны.

Другой стороной не позитивистского мышления является готовность к неудачам.

14.Склад характера.

Русские создали новую партию - пофигистов.
Партию тех, кому все по фигу.
- Ребята, - спрашивают их,- вам абсолютно все по фигу?
- Все по фигу!
- Вам работа по фигу?
- По фигу!
- А женщины вам по фигу? - По фигу!
- А деньги вам по фигу? - Деньги давай!
Погодите, а как же ваши принципы? - А это нам по фигу!

В 60-х Эдвард Холл (Edward T Hall) писал о культурных различиях, и примерно в это же время Клод Леви-Штраусс (Claude Levi-Strauss) разрабатывал теорию антропологического структурирования. Холл предложил два ключевых измерения для построения практической модели культурного поведения: контекст и хронизм.

В соответствии с этим делением любой культуре присущи определенные степени Высокого или низкого контекста и Полихрония или монохрония

Человек с высоким контекстом при общении предполагает, что его собеседник хорошо понимает контекст сообщения: мои слушатели хорошо понимают о чем идет речь, и если они не понимают, то они могут догадаться. Так в культурах с высоким контекстом детали полностью не проговариваются, многое определяется мимикой, движением и положением тела, интонациями в голосе, контактом глаз.

Люди с низким контекстом любят все проговорить, и предпочитают, когда им все высказано. Предложения закончены. Только один человек говорит - остальные молчат. Телефонные соглашения подтверждаются факсовой копией соглашения.

В полихронической культуре люди разговаривают по телефону, пьют кофе, подают знаки коллегам, слушают ваше выступление и думают об обеде одновременно. Им скучно и напряженно, если происходит только что-то одно.

В монохронической культуре люди расписания соблюдаются и всякая деятельность делается в определенное время. Одно дело в данный момент.

Холл определил, что французы являются Высококонтекстной/Полихронической нацией. Немцы являются Низкоконтекстной/Монохронической нацией. По мнению Джона Мэттока русские являются Низкоконтекстной/Полихронической нацией9. Именно из-за полихронизма дела выглядят столь хаотичными. Русские постоянно срывают собственные расписания.

Джона Мэттока пишет, что не все иностранцы согласны с низкой контектстностью, поскольку считают ее намеком на тугодумие.

Итальянец высказался иначе: Русская интеллигенция может быть отнесена к высококонтекстной части.

Американец: Все, о чем я говорил - это бизнес. Я старался проговорить все вещи очень подробно, так что это нас несколько замедлило. Я думаю, в вещах, в которых они разбираются, они более высококонтекстны. Они более экспрессивны, чем немцы.

Англичанин: С посторонними, возможно - они весьма низкоконтекстны. Как только вы становитесь ближе с кем-то, они начинают все больше опираться на мелкие знаки и сигналы.

15.Готовность к неудачам.

Закон нашей жизни: не привыкнешь - подохнешь,
не подохнешь - привыкнешь!

Среди русских менеджеров мне неоднократно приходилось слышать следующее выражение стратегии компании:

"Надо надеяться на лучшее, а готовиться к худшему".

Когда я попытался выяснить, как к такому варианту относятся западные менеджеры, то оказалось, что здесь используется совсем иная методика. Мне было сказано, что "вообще-то говоря, у нас есть план на случай неудачи, но он серьезно не прорабатывается по причинам мотивации".

С целью повышения производительности труда на западе чаще используется метод напряженных планов (это несколько напоминает пятилетние планы коммунистического прошлого страны).

При таком подходе в план закладываются заведомо нереальные показатели. Но эти показатели таковы, что большинству могут показаться реальными (планы, выполнение которых требует серьезного напряжения сил). Главная задача такого планирования - мотивационная. Цель - заставить большинство сотрудников работать напряженно, стремясь выполнить плановые показатели.

В случае неудачи сотрудники все равно получают небольшую премию в связи с ростом производительности труда. Однако достижение плановых показателей будет пусть приятной, но неожиданностью для высшего руководства компании.

В связи с этим различается и реакция населения на отсутствие достижений или невыполнение планов.

При серьезных неудачах западное население (психологически не подготовленное к неудачам) активно реагирует, выступает, устраивает шествия и митинги.

В отличие от западного населения россияне, как правило, готовы к худшим вариантам развития. И если худший вариант все же случается - граждане России реагируют на это спокойно.

16.Отношение к органам государственной власти.

Начальник пожарной охраны вразвалочку, руки в карманах заходит в комнату, где обычно в ожидании вызова сидит бригада, и спокойно так говорит:
- Мужики, давайте собирайтесь потихоньку, здание налоговой полиции горит...

В России исторически сложилась ситуация, когда руководство страны, с одной стороны, считалось заведомо лучше по человеческим качествам, чем остальное население, и, с другой стороны, оно считалось достаточно близким для того, чтобы к нему можно было запросто обратиться. Государство для жителя России было всегда чем-то близким к бесконечности. Тем, что невозможно охватить. Если что-то отдавалось государству, то, как правило, об отданном можно было уже не спрашивать - оно исчезало в бесконечности. С другой стороны, государство считалось настолько богатым, что у него можно было, не беспокоясь, что-то позаимствовать.

17.Почтение к положению и возрасту.

Зима, мороз. Одинокий троллейбус едет по опустевшим улицам.
В салоне одиноко сидит молодой человек.
На остановке в троллейбус входит бабуля и, окинув взглядом салон, обращается к молодому человеку:
- Уступи-ка место, сынок.
- Да что вы, бабуля? Вон мест свободных сколько, садитесь, куда хотите.
- А твое-то нагретое!

В условиях круговой поруки неизбежно возникает необходимость независимо выделять того, кто будет судить о правильности или неправильности принимаемых отдельными членами общества решениях.

На западе таким органом всегда был суд и там все усилия направлялись на то, чтобы в суде заседали наиболее уважаемые и независимые члены общества.

В России же исторически наиболее уважаемыми были или самые старые члены общества, или те, кто тем или иным способом (наследственно, случайно, в результате выборов) оказался выше окружающих по положению.

18.Допустимость пользования чужим.

Если от много взять немножко, то это не воровство, а просто дележка.

На западе частная собственность помогала человеку выжить и одновременно с этим становилась неприкосновенной. Всякое посягательство на чужое считалось аморальным и строго наказывалась. Ведь получение частной собственности обходилось относительно небольшим количеством усилий и практически любой

человек, поработав, мог построить себе дом или обзавестись хозяйством. С появлением капиталистических отношений право частной собственности было закреплено как основа существования государства.

Другое дело Россия с ее сложным климатом и круговой порукой.

Здесь частная собственность - явление относительно новое и часто чуждое. Здесь возможность взять от общего куска не считалась серьезным преступлением, а возможность взять у частника на время - не считалась преступлением.

До сих пор в сибирских деревнях существует возможность зайти к крестьянину и попросить ружье или лошадь для того, чтобы поохотиться или доехать до соседней деревни. При этом важно только отдать полученное определенному лицу через некоторое время.

Без такого отношения к собственности выжить в России было трудно. Поэтому Российское общество более спокойно относится к тому, что посторонний человек зашел на чужой участок или залез в чужой автомобиль и не требует сурового наказания за кражу. Если похититель клянется, что взял на время.

19.Письменное делегирование обязанностей.

В любой западной компании права и обязанности менеджеров различного уровня письменно закрепляются в специальном документе, называемом "duties and responsibilities" - права и обязанности.

Такое разграничение полномочий позволяет руководителю, во-первых, передать часть своих обязанностей и прав на нижележащий уровень и освободить свое время и силы для наиболее важных дел и решений, во-вторых, разграничить ответственность за действия и ответственность за руководство.

В Российских предприятиях такое делегирование полномочий производится или на основании существующих государственных документов (например, положения о главном бухгалтере) или на основе устной договоренности.

Такому делегированию несколько мешает положение российского законодательства, согласно которому за все вопросы на предприятии отвечает руководитель.

20.Коррупция.

Табличка в кабинете чиновника:
ЦВЕТЫ, КОНФЕТЫ И ДЕНЬГИ НЕ ПЬЮ

Централизация власти имеет серьезный недостаток - необходимость принимать множество решений на самом верху. На западе эту проблему решали путем децентрализации власти, и передачи значительной части полномочий в регионы, местным законодательным органам. В России же возможность принимать решения была передана чиновникам не местах.

Как результат появляются две неизбежные проблемы:

Различная трактовка законов на местах.

Получение чиновниками денег за принятие решений от заинтересованной стороны (сторон) - коррупция.

21.Размах.

Собрались французы с англичанами прорыть тоннель под Ла-Маншем и стали выбирать

компанию для этой работы. Американцы предложили прокладку тоннелей с двух сторон

и состыковку их с точностью 1 метр. Время проведения работ - два года.

Японцы - та же схема, но точность - 5 сантиметров и время - год.

Тут выходит представитель русского метрополитена и говорит:

- Значится так, копать будем с двух сторон, две недели. Ничего не гарантируем.

В крайнем случае, будет два тоннеля!

Россия никогда не испытывала недостатка в лесах, земельных угодьях, строительных материалах. Все это можно было брать из почти неисчерпаемого источника.

Поэтому россияне всегда старались получить больше не за счет более тщательного и аккуратного использования имеющегося, а за счет широкого охвата как можно большего (пастбища, леса, водного пространства:). Соответственно и затраты (сил, продуктов, времени:) делались как можно больше. Экстенсивность развития экономики и широта характера до сих пор являются отличительными чертами россиян.

Как результат - пренебрежение потерями и нанесенным вредом.

С одной стороны есть размах, удаль, риск. С другой стороны, это выражается в пофигизме, удали, "авось".

22.Неповоротливость.

"Русские медведи". Почему-то как русский - так сразу медведь.

"Русские медленно запрягают, но быстро ездят" - сказал Бисмарк.

Почему же о русских (росиянах) существует такое мнение.

Есть предположение, что стиль крестьянской жизни в средней полосе России способствовал медлительности и долгому сну зимой и авральной работе от восхода до заката в летнюю пору.

Необходимость основательно подготовиться к работе заранее, одеться соответствующим образом, взять все необходимое и только после этого пойти из дома - такой стиль жизни способствовал медлительности в сборах и быстроте работы.

И, хотя, время такой деятельности осталось только в истории и отдельных крестьянских хозяйствах, отсутствие расторопности в сборах и неумение работать

четко по расписанию каждый день - является недостатком российских менеджеров.

23.Высокая затратность.

Зима. Собрание трудового коллектива. Кворум 5 процентов, остальные на бюллетене.

Председатель:

- А сейчас Иванов откроет нам секрет своего богатырского здоровья.

Иванов:

- Да курить надо на лестнице, а не на улице.

Ведя хозяйство с размахом, можно пренебрегать некоторым перерасходом сил и средств, если такой перерасход оправдывается возможностью большего охвата.

До сих пор в русском языке существуют поговорки, оправдывающие размах и пренебрежение затратами: "Лес рубят - щепки летят", "Снявши голову - по волосам не плачут":

Подобный подход оставил свои следы и в экономике. Планирование бюджета идет весьма приближенно, запасы не ценятся, меры по уменьшению затрат на единицу продукции считаются крохоборством, не присущим русскому характеру.

24.Отношение к закону.

Собрались несколько человек на мосту, чтобы выяснить, как можно заставить человека прыгнуть с моста.

Идет мимо американец.

Ему говорят: "Гражданин, вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку". Американец требует подписания контракта и предоплаты, после чего спокойно прыгает в воду.

Идет мимо немец.

Ему говорят "Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста". Немец не соглашается, говорит, что у него дела, семья, обязанности.

Ему говорят: "Но есть строгий приказ Вашего руководителя прыгнуть с моста".

Немец немедленно прыгает.

Идет мимо русский. Ему говорят: "Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку". Русский в ответ: "Чихал я на ваши миллионы", и идет дальше. Ему говорят: "Ваш начальник приказал Вам прыгнуть с моста". Русский: "Чихал я на приказы" и идет дальше.

Ему говорят: "Вы знаете, вообще-то с этого моста прыгать запрещено". Русский перелезает через перила и со словами "А чихал я на ваши запреты" - прыгает.

Кристина Кович - американка, занимавшаяся в России много лет вопросами кадров, говорила, что этот анекдот как нельзя лучше характеризует русский характер.

Иностранцы обычно удивляются той легкости, с которой русские могут нарушать собственные законы по необходимости или просто так.

Джон Мэтток пишет, что русские легко обходят закон, если считают нужным.

25.Отношение к экологии.

Пассажир поезда:
- Проводник, у вас можно курить?
- Нет!
- Тогда откуда взялись эти окурки?
- От тех, кто не задаёт вопросов.

Одной из статей затрат на западе обязательно является забота об экологии - как возможность сохранить и приумножить те природные богатства, которые позволяют обществу выжить.

Исторически сложилось так, что западные общества осознали проблему отходов гораздо раньше россиян.

К сожалению, западное бережное отношение к природе, сортировка и предварительная переработка мусора - явления, относительно чуждые природе российского менеджера.

Эта проблема пока еще не встала в полный рост перед россиянами, в связи с большим размером российских территорий. Однако, если такая проблема когда-нибудь возникнет в России, то ее размах будет значительно превышать размах проблем западных.

26.Стремление к росту.

- Позвольте мне сегодня уйти с работы пораньше, Семен Семенович.
Жена хочет пойти со мной за покупками.
- Ни в коем случае! Сидите и работайте!
- Огромное спасибо, Семен Семенович!

Ни что так не стимулирует человека, как возможность быстро подняться по служебной лестнице.

И такая возможность в иностранных компаниях существует. О ней говорят и напоминают.

Чтобы стимулировать энтузиазм и повышать зарплату наиболее достойным сотрудникам регулярно (как правило, один раз в год) в иностранных компаниях проводятся аттестации сотрудников по множеству параметров. Каждый из

параметров (положительные и отрицательные стороны сотрудника) подробно обсуждается с сотрудником для того чтобы прийти к общему мнению.

Особо ценятся такие свойства, как: организованность, целеустремленность, работоспособность, умение организовать работу подчиненных, стремление учиться, желание перейти на новый участок работы и получить новый опыт.

Но личное стремление к росту не должно выливаться в неуважение к окружающим, конфликты и склоки.

Поэтому очень важным условием для работы в иностранной компании является:

27.Умение работать в команде.

Спрашивают русского,
- Вы какой секс больше любите групповой или индивидуальный.
- Групповой, конечно!
- А почему?
- В коллективе и сачкануть можно!

Иностранные компании уделяют огромное значение развитию командного духа, умению работать в коллективе, тому, что на западе называется "Team building" или "Team spirit".

Проводятся коллективные игры с самыми разнообразными целями. Устраиваются совместные мероприятия (как спортивные, так и вечеринки).

Но в этом русский менеджер может дать фору иностранному. Опыт пионерских лагерей, зарниц, субботников и совместных пьянок дает огромные преимущества в создании командного духа при наличии общей цели. Следует заметить, что иногда открытый и коллективистский характер русского менеджера может мешать. Это относится к тому случаю, когда русский менеджер в силу своего характера становится на позицию работников компании и пытается отстаивать те интересы работников, о которых еще не успели открыто заявить его подчиненные.

Такое умение работать в коллективе западными менеджерами не приветствуется.

В иностранных компаниях ценятся профессиональная совместимость, умение мыслить и действовать в одном русле с коллективом, умение не выходить из себя в напряженных условиях и умение взять на себя часть работы коллеги при необходимости.

Ни в коем случае нельзя противопоставлять себя коллективу, или выбиваться из общего ритма или настроя.

Ни кто не требует, чтобы интересы коллектива были поставлены выше личных, но они обязательно должны приниматься во внимание. Без коллективного мышления, лояльности к руководству и принципам организации, уважения к достижениям компании в иностранной компании делать нечего.

Российские компании ценят работоспособность, умение найти подход к различным людям и сообразительность. Коллективное мышление или корпоратив-

ный дух только начинают внедряться в работу компаний. Пока, как правило, безуспешно.

28.Что мы носим.

Пришли в ресторан англичанин, француз и русский. Всем подали чай.
Англичанин размешивает ложечкой сахар.
- Дзынь! - ударилась нечаянно ложечка о стенку стакана.
- Извините! - поспешил сказать англичанин.
- Дзынь!! - ударилась ложечка у француза.
- Извините, - сказал тот.
Русский:
- ТЫСЯЧА извинений!!! - дзынь, дзынь, дзынь...

Считается, что в российской компании можно одеваться в то, что есть дома. Некоторые считают, что недорогой наряд может показать начальству, что вам пора повысить зарплату.

Некоторые считают наоборот, что дорогая одежда, часы, обувь, машина могут показать начальству вашу независимость и заставить ваше руководство сильнее уважать Вас.

Ни то ни другое не подходят для иностранной компании.

Слишком дорого одетый сотрудник может сбыть с толку посетителей, а слишком дешево одетый сотрудник может вызвать недовольство руководства, как лицо, подрывающее имидж компании.

Поэтому, как это ни странно, но в иностранной компании лучше одеваться не хуже и не лучше других. Всякие крайности (джинсы, свитера или вечерние платья и костюмы) полностью исключаются (кроме специально объявленных дней).

29.Стиль руководства.

Американский, немецкий и русский менеджеры спорят,
кто сумеет научить кошку есть горчицу.
Немец ловит кошку и заталкивает горчицу ей в пасть.
- Это насилие! - протестуют русский и американец.
Американец кладёт горчицу между двумя кусками колбасы, и кошка всё сьедает.
- Это обман! - протестуют немец и русский.
Русский хватает кошку и мажет горчицей у неё под хвостом. Кошка с воем начинает её слизывать.
- Вот так, - говорит русский, - добровольно и с песней!

В каждой компании стиль руководства менеджеров компании определяется самим руководством компании.

Как уже говорилось, обязательными условиями являются желание добиться большего, работоспособность, умение вести переговоры один на один, умение выступать перед коллективом, уважение ценностей компании и умение работать в команде.

Остальные требования могут зависеть от конкретного руководства компании.

Кто-то может стремиться вовлечь коллектив в те или иные мероприятия. Кто-то отдает предпочтение равному представлению мужчин и женщин в руководстве подразделений компании. Здесь могут быть различные подходы.

В российских компаниях стиль руководства, почти всегда жесткий и авторитарный. Начиная от обсуждения возникшей проблемы и кончая реализацией принятых руководством решений.

30.Взаимоотношения полов.

У американского мужчины во взаимоотношениях с женщиной есть три проблемы:

- *найти партнера стандартной ориентации,*
- *избежать обвинения в сексуальном домогательстве,*
- *разобраться с феминизмом.*

Любая западная компания строго соблюдает правила взаимоотношения полов, равноправие мужчин и женщин. И в руководящих документах компании обязательно присутствует запрет на сексуальное домогательство и строжайшее наказание за это вплоть до немедленного увольнения. При этом домогательством может считаться предложение подвести домой, услужливо открытая дверь, лежащий на столе мужской журнал, рассказанный анекдот, или простое насвистывание.

Начиная работу в России, иностранные компании стараются и во внутренние документы российской компании внести соответствующие положения, а также ввести определенные квоты на участие женщин в руководстве компанией. Однако здесь все, как правило, остается только на бумаге. В лучшем случае все сводится к пожеланию иметь немного больше женщин во втором эшелоне руководства. Для того чтобы российская женщина подала руководству жалобу на сексуальное домогательство, необходимо полное отсутствие тормозов у домогающегося мужчины. В противном случае коллеги (как мужчины, так и женщины) просто покрутят пальцем у виска. Российская женщина может намекнуть мужчине, про возможность пожаловаться, но такой намек часто не является реальной угрозой. Российская женщина, скорее обрадуется поднесенным без повода букету или шоколадке, открытой двери, предложению подвезти до дома. Она не всегда обидится на анекдот, сама может сама подхватить случайную оговорку или тему, с любопытством возьмет полистать мужской журнал. И хотя ситуация в России все же меняется в сторону феминизации российского общества, до американских законов и правил нам еще очень далеко.

31.Мораль компании.

Фраза с производственного совещания:
"...господина Петрова прошу обратить внимание на то, что
формулировка "Всякая фигня" недостаточно полно отражает ассортимент
предлагаемой нашей фирмой продукции"

Вопрос с моралью очень сложен.

Большинство иностранных компаний имеют собственные правила и принципы.

С компанией, у которой нет благородных принципов, вряд ли кто-то захочет иметь дело.

Не все соблюдают эти принципы, но практически все хотели бы их соблюдать, и соблюдают в стабильных и нормальных условиях, по крайней мере, формально. Гораздо сложнее соблюдать заявленные принципы в условиях кризиса или жесткой конкуренции. Все люди слабы, и поэтому в такие моменты требовать от иностранной компании соблюдения всех заявленных ею принципов, по крайней мере, наивно.

В этом плане российские компании отличает, как правило, отсутствие каких бы то ни было принципов, кроме принципа получения прибыли любой ценой. К сожалению, наличие каких-то принципов во внутренней политике или во взаимоотношениях с краткосрочными партнерами очень часто рассматривается в России как слабость или недостаток.

32.Отношения к переменам.

Летят над Россией российский и американский президенты.
Российский президент показывает вниз: "Вы знаете какой у нас народ терпеливый!
Мы наш народ три года по карточкам кормили, а они терпят!
Мы им три года зарплату не платили - а они все терпят!
Мы у них три раза с помощью инфляции вклады отбирали, а они все живут, как жили!
Вот какой народ!"
Американский президент затылок почесал, и говорит:
"Слушайте, а вы их дустом не пробовали?"

Иностранные компании вынуждены жить в весьма жестких условиях конкуренции.

Поэтому одним из обязательных условий работы иностранной компании является способность быстро приспособиться к меняющимся внешним условиям или способность быстро захватить освободившуюся нишу.

Поэтому мобильность сотрудников компании - обязательное условие как при приеме, так и при последующих аттестациях. Одним из способов стать более

мобильным является способность компании быстро изменить внутреннюю структуру или штатное расписание.

Довольно распространенным в иностранных компаниях является выражение: "Не в связи с личной неприязнью, а только в интересах бизнеса..."

Российские компании, как правило, хорошо приспособлены к переменам внешним, но проигрывают иностранным компаниям в способности к внутренней реорганизации. Российские руководители труднее теряют налаженные неформальные связи и отношения. Это относится как к партнерам по бизнесу, так и к сотрудникам.

В условиях однонаправленных изменений (а именно такие чаще всего происходят на западе) умение быстро измениться - неоспоримый плюс.

Однако, в случае, когда в стране происходят изменения в ту или иную сторону, отсутствие внутренней гибкости может оказаться плюсом при откате внутренней политики в стране.

Так, например, те организации военно-промышленного комплекса, которые не начали конверсии и были заморожены в ожидании появления нового государственного заказа, в условиях возврата к командно-административному управлению в стране оказываются намного более приспособленными к получению госзаказа, чем те, которые быстро перешли на рыночные курсы (продали и сдали в аренду не нужное оборудование и площади, провели конверсию производства, реформировали штаты, избавились от ненужных структур, архивов).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	пейская оцен-	Ру- беж- ные бал-	Оцен ка	Уро- вень сфор-
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос по кейсу, показана совокупность осознанных знаний, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объ-	**А**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

ясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на кейс, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на кейс, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Кейс решен верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на кейс, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**

Дан полный, развернутый ответ на кейс, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на кейс, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные прояв-	**E**	**65-61**	**зачтено**	

ления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении кейса. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**зачтено**	
Не знает значительную часть теоретического и практического материала, допускает существенные ошибки в расчетах или ответах на вопросы. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента.	**F**	**Менее 60**	**не зачтено**	**Компетенции не сформированы**