

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики труда и основ управления



А.А. Федченко  
21.04.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.ДВ.05.02 Кросскультурный менеджмент**

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**

38.04.02 Менеджмент

**2. Профиль подготовки/специализация:** Современные технологии менеджмента

**3. Квалификация выпускника:** магистр

**4. Форма обучения:** очно-заочная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики труда и основ управления

**6. Составители программы:** Беленова Наталия Николаевна, к.э.н., доцент

**7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета, протокол № 4 от 15.04.2021 г.

**8. Учебный год:** 2022/23

**Семестр(ы):** 4

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины является сформировать у студентов базовые, профессиональные знания и навыки в области кросс-культурного менеджмента.

Задачи учебной дисциплины:

- дать представление о различных деловых культурах, об основных методах и подходах к их изучению;
- показать и обосновать влияние, которое национальная деловая культура оказывает на корпоративную культуру и реализацию функций управления организацией;
- научить капитализировать на национальных особенностях деловой культуры и системы менеджмента и конвертировать их в конкурентные преимущества организации;
- содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур.
- стремиться к выработке у менеджеров кросс-культурной компетенции и толерантного отношения к представителям других культур;
- развивать потребности самостоятельного изучения современной учебной и научной литературы и проведения учебно-исследовательской работы.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Кросскультурный менеджмент» относится к Блоку 1, часть, формируемая участниками образовательных отношений, является дисциплиной по выбору.

Обучающийся должен знать:

концепции национальной культуры как источника ценностей и норм

Обучающийся должен уметь:

учитывать национальные особенности межличностных коммуникаций; - учитывать культурологические различия в организации и мотивации труда, подборе персонала, подготовке и переподготовке кадров в различных бизнес-культурах;

Обучающийся должен владеть навыками:

способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере организации

Коммерческой деятельности предприятий и организаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

- «Современные теории и технологии развития личности»;
- «Организационные коммуникации»;
- «Теория и практика аргументации».

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
-----	----------------------	--------	--------------	---------------------------------

ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации производства и обеспечивать их реализацию	ПК-3.1	Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов стратегических решений	<p>Знать: концепции национальной культуры как источника ценностей и норм, структуру национальной культуры, основные типы ценностных ориентаций, процесс формирования норм культуры и их динамику,</p> <p>Уметь: <b>Владеть:</b> приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов;</p>
		ПК-3.2	Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации	<p><b>Знать:</b> способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных</p> <p><b>Уметь:</b> на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере организации коммерческой деятельности предприятий и организаций.</p> <p><b>Владеть:</b> способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере организации Коммерческой деятельности предприятий и организаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>
		ПК-3.3	Разрабатывает программы организационного развития и модернизации производства	<p>Знать: проблемы взаимного восприятия культур, опасности стереотипизации при восприятии национальной культуры; - национальные особенности межличностных коммуникаций, влияние характеристик культуры на процесс коммуникаций,</p> <p>Уметь: - применять теории ситуационного лидерства в различных бизнес- культурах; - переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия</p>

				<p>Владеть: навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов;</p>
--	--	--	--	--

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.**

**Форма промежуточной аттестации: зачет**

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия				
в том числе:	лекции			
	практические			
Самостоятельная работа				
Форма промежуточной аттестации (зачет – __ час.)	–	–		
Итого:				

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	Необходимость изучения кросскультурного менеджмента. Его предмет, цели, методы и задачи. Основные направления и актуальные проблемы. Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросскультурный шок и способы его преодоления. Управление межкультурными различиями.	–
1.2	Концепция деловой культуры в международной системе координат	Проблемы адекватного определения и «измерения». Понятие деловой культуры, ее элементы. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Сила культуры и факторы ее определяющие.	–
1.3	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры.	–
1.4	Кросс-культурные коммуникации и навыки	Коммуникации и межличностные отношения. Вербальные и невербальные коммуникации и их	–

	ведения переговоров в международном контексте	особенности в различных странах. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры.	
1.5	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	Национальная культура и управление организацией. Организационная и национальная культура. Стратегия, структура и культура организации. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.	–
1.6	Мотивация и стили лидерства в различных странах	Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала.	
1.7	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.	–
2.2	Концепция деловой культуры в международной системе координат	Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Оллпорт, Вернон, Линдзи). Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман). Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).	–
2.3	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано). Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенарс). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи). Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.	–
2.4	Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	Роль языка в межэтническом общении. Высоко- и низкоконтекстуальные культуры. Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию. Культурный шум. Обучение международным коммуникациям и управление ими.	–
2.5	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных	Классификационные критерии корпоративных культур. Эгалитарные и иерархические культуры. Модели корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной	–

	культур в сравнительном контексте	культуры: проблемы востребованности и соответствия	
2.6	Мотивация и стили лидерства в различных странах	Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров. Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.	–
2.7	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и обучению персонала в международной фирме. Компенсационная политика. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой. Развитие навыков, необходимых для успешного межкультурного взаимодействия. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.	
<b>3. Лабораторные занятия</b>			
–			

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	2	2	–	10	14
2	Концепция деловой культуры в международной системе координат	2	2	–	10	14
3	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	2	2	–	12	16
4	Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	2	2	–	12	16
5	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в	2	2	–	12	16

	сравнительном контексте					
6	Мотивация и стили лидерства в различных странах	2	2	–	12	16
7	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	2	2		12	16
	Итого:	14	14	–	80	108

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:**

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, контрольные работы, выполнение заданий и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

*Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.*

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к промежуточной аттестации.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

*Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.*

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным

докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

#### *Методические рекомендации по выполнению заданий*

В период освоения дисциплины обучающийся выполняет практические задания, позволяющие оценить степень проработанности изученного материала и умение найти ответы на поставленные вопросы. Ответы необходимо предоставлять в письменном виде со ссылками на соответствующие источники информации.

### **15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины**

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Кросскультурный менеджмент : учебное пособие / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2019 .— 77, [1] с. : ил., табл. — ISBN 978-5-9273-2793-5. ISBN 978-5-9273-2793-5 .— <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-107.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-107.pdf</a> >.
2	Беленова, Наталия Николаевна. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие : [для магистров направления 38.04.02 Менеджмент программа подготовки "Общий и стратегический менеджмент" экон. вузов и фак. очной и очно-заочной формы обучения]. Вып. 1 / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2016 .— Загл. с титула экрана .— Электрон. версия печ. публикации .— Свободный доступ из интасети ВГУ .— Текстовые файлы .— Windows 2000 ; Adobe Acrobat Reader.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Пивоваров, Симон Эльевич. Международный менеджмент : [учебник для студ. вузов, обуч. по специальности "Менеджмент"] / С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев, Л.С. Тарасевич .— 5-е изд. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2013 .— 711 с. : ил., табл. — (Учебник для вузов. Для бакалавров и специалистов) (Стандарт третьего поколения) .— Библиогр. в примеч. в конце гл.
4	Кросс-культурный менеджмент : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : СтГАУ, 2018. — 88 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/141598">https://e.lanbook.com/book/141598</a> (дата обращения: 20.10.2021).
5	Голоусова, Е. С. Кросс-культурный менеджмент = Cross-cultural management : учебное пособие / Е. С. Голоусова. — Екатеринбург : УрФУ, 2017. — 76 с. — ISBN 978-5-7996-2189-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/169934">https://e.lanbook.com/book/169934</a> (дата обращения: 20.10.2021).

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
6	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> – Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
7	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a> – Электронный каталог Научной библиотеки Воронежского государственного университета
8	<a href="https://biblioclub.ru">https://biblioclub.ru</a> – Университетская библиотека Онлайн
9	<a href="https://e.lanbook.com">https://e.lanbook.com</a> – Электронно-библиотечная система Лань

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

### **16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

№ п/п	Источник
1	Методические рекомендации по выполнению курсовых и выпускных квалификационных работ [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для обучающихся по направлениям 38.03.01

	"Экономика" (уровень бакалавриата), 38.03.02 "Менеджмент" (уровень бакалавриата), 38.01.01 "Экономика" (уровень магистратуры), 38.04.02 "Менеджмент" (уровень магистратуры), 38.06.01 "Экономика" (уровень подготовки кадров высшей квалификации) / Воронеж. гос. ун-т, Экон. фак., Каф. экономики труда и основ управления ; сост.: Л.П. Арзамасцева, Г.А. Шкиренко, Н.Н. Беленова, А.А. Федченко, В.Н. Ярышина .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2017 .— Загл. с титула экрана .— Свободный доступ из интрасети ВГУ .— Текстовый файл .— Windows 2000 ; Adobe Acrobat Reader 4,0 .— <URL:http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-74.pdf>.
2	Методология и организация исследовательской деятельности : учебное пособие / И.Е. Рисин ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2017 .— 127 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-9273-2492-7. — <URL:http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-243.pdf>.

### **17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические и дискуссионные семинарские занятия, выполняются различные задания. Программа курса может реализовываться с применением дистанционных технологий (ДОТ).

### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория: компьютерный класс, компьютеры с выходом в Internet для всех обучающихся; специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: компьютерный класс, компьютеры с выходом в Internet для всех обучающихся; специализированная мебель, программное обеспечение общего назначения Microsoft Office и др. программы для анализа данных. Специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

### **19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций**

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	ПК-3	ПК-3.1	Доклады, практическое задание № 1
2.	Концепция деловой культуры в международной системе координат	ПК-3	ПК-3.1	Доклады
3.	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база	ПК-3	ПК-3.2	Доклады, практическое задание № 1

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	международных сопоставлений			
4.	Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	ПК-3	ПК-3.2	Доклады, практическое задание № 1
5.	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	ПК-3	ПК-3.3	Доклады, практическое задание № 2
6.	Мотивация и стили лидерства в различных странах	ПК-3	ПК-3.3	Доклады, практическое задание № 2
7.	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	ПК-3	ПК-3.3	Доклады, практическое задание № 2
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Перечень вопросов, презентация по результатам выполнения практических заданий

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### Перечень практических заданий:

##### Практическое задание № 1

Когда премьер-министр Маргарет Тэтчер совершала свой официальный визит в Саудовскую Аравию, первый в истории визит главы британского правительства в эту страну, она придерживалась исламского обычая в отношении одежды, приличествующей женщинам. На ней было длинное платье с длинными рукавами в течение всего дня. Во время переговоров с королем Халидом ее лицо закрывала сетчатая вуаль. Такое поведение было символическим жестом, который показал её уважение к обычаям страны и помог получить поддержку ее предложениям со стороны саудовских официальных лиц.

На стыке культур.

Быстрый экономический рост и наплыв иностранцев в этот регион создали проблемы не только для них, но также и для местных сообществ. С одной стороны, иностранные работники имеют необходимую квалификацию; с другой стороны, население Ближнего Востока опасается, что их присутствие разрушит культурные ценности и традиции. Во многих случаях от иностранцев ожидается подчинение местным обычаям, иногда им разрешается следовать своим собственным, но только в том случае, если они изолированы от местного населения. Например, согласно традиционным исламским стандартам большая часть программ западного телевидения является аморальной, однако в некоторых местах иностранцам разрешается приобретать декодеры для просмотра западного телевидения, но местные жители этого делать не могут. Более того,

женщинам-военнослужащим из США разрешалось работать в одних ангарах с летчиками-мужчинами из ВВС Саудовской Аравии во время освобождения Кувейта, но им не разрешалось

бегать трусцой, водить машину или показывать оголенные руки и ноги где-либо за пределами военных зон. Саудовское правительство пересмотрело также некоторые свои решения относительно двойных культурных стандартов. Например, мужчинам и женщинам, проживающим в гостиницах Саудовской Аравии, разрешалось плавать в одном бассейне, но потом это разрешение было аннулировано, потому что саудовцы посещают гостиницы и могут быть развращены этим зрелищем. Когда Анжела Кларк и торговые агенты впервые прибыли в Бахрейн, там была запрещена продажа продуктов из свинины, в том числе импортных консервов. Позднее это запрещение было изменено, но бакалейщики обязаны были хранить продукты из свинины в отдельных помещениях, где могли работать или производить покупки только не мусульмане.

Эти двойные и меняющиеся стандарты для иностранцев и местных граждан затрудняют адаптацию иностранцев. Сейчас ситуация еще более усложнилась, потому что Ближний Восток проходит период существенной, но неровной социально-экономической трансформации. Это положение можно охарактеризовать цитатой: «Изменения, которые в других странах происходили в течение нескольких поколений, здесь происходят в течение совсем немногих лет. Дизельные грузовики и реактивные самолеты заменяют караваны верблюдов, но верблюд еще не сброшен со счетов. Современная архитектура и широкие авеню с тремя полосами движения замещают глинобитные домики на кривых улочках, но они еще существуют. Номады (бедуины) начинают переезжать с места на место на автомобилях, и часто можно видеть «Пикап» или «Мерседес» рядом с традиционным шатром». По мере расширения контактов между арабами и представителями Запада усиливается культурное заимствование, стираются некоторые черты традиционного поведения. Но этот процесс идет очень медленно, может быть, гораздо медленнее, чем некоторые думают. Один известный антрополог так описывает неправильное американское представление о переменах в саудовцах: «Мы обычно думаем о них как о недоразвитых американцах - "американцах с наброшенными простынями". Мы считаем их

необразованными и ущербными в том, что касается чего-нибудь технического. Мы думаем, что стоит только превратить их в своих единомышленников, дать им надлежащее образование, научить английскому, и они превратятся в американцев».

В действительности, когда саудовские студенты приезжают из-за границы, они возвращаются к традиционному поведению. Аналогичным образом поступают иностранцы, завершив свою работу в Саудовской Аравии. Когда войска США находились в Саудовской Аравии, одна американская военнослужащая сказала: "Спасибо, что я не саудовская женщина. Я даже не понимаю, как все это у них получается". В то же самое время саудовская женщина-врач сказала: "Это так странно. Я рада, что я не американка. Женщины не предназначены для насилия и ружей". Такие типы поведения показывают, насколько глубоко укоренились как саудовские, так и западные традиции.

Проблема. Английское издательство Parris-Rogers International (PRI), как и многие другие иностранные фирмы, привлек на Ближний Восток деловой бум, вызванный ростом цен на нефть. Были созданы бахрейнские предприятия для редактирования первых телефонных и деловых справочников пяти арабских государств Аравийского полуострова и еще семь автономных подразделений, обслуживающих Объединенные Арабские Эмираты. Из-за того, что большинство богатых нефтью государств испытывает острую нехватку в местных кадрах, они нанимают иностранных работников, которые сейчас составляют весьма существенную долю их рабочей силы. Например, в 1970 г. в Саудовской Аравии 75% рабочей силы было иностранного происхождения. Таким образом, PRI не смогло нанять достаточного количества квалифицированных людей на месте, но при помощи объявлений в лондонских газетах нашло кандидатов на четыре ключевые должности. Англичанка Анжела Кларк была нанята в качестве редактора и исследователя, а три молодых англичанина взяты на работу в качестве торговых агентов. Четыре новых работника немедленно отправились в Бахрейн. Никто из них раньше не бывал на Ближнем Востоке, поэтому они собирались вести дела обычным образом. Нанятые на комиссионной основе агенты предполагали, что, действуя "агрессивно", они смогут обеспечить такое количество сделок, которое считается нормальным для Великобритании. Они привыкли работать около восьми часов в день, уделять безраздельное внимание потенциальным клиентам и ограничивать большую часть разговоров конкретными деталями деловой операции.

Но вместо этого они обнаружили, что на бизнес остается намного меньше времени, потому что мусульмане молятся пять раз в день, а во время Рамазана - с постом от рассвета до заката - рабочий день еще больше сокращается. Деловые встречи часто начинаются позже назначенного времени. Когда же торговым агентам, наконец, удавалось встретиться с арабскими бизнесменами, им часто приходилось идти в кафе, где арабы переводили разговор на пустую болтовню. Питье кофе и чая было для них, видимо, более важным, чем дела. Более того, торговым агентам казалось, что арабы вообще придают мало значения деловым встречам, потому что часто их внимание переключалось на друзей, которые присоединялись к ним в кафе или конторе.

Анжеле Кларк платили заработную плату, а не комиссионные, поэтому PRI несла все расходы по ее деятельности, натолкнувшись на совершенно неожиданные препятствия. Издательство при заключении контракта с правительством обосновало цены на подготовку телефонных справочников исходя из английского опыта. Однако в Бахрейне эта работа оказалась более трудоемкой и дорогой. В традиционном ближневосточном городе отсутствуют названия улиц и номера домов, и госпоже Кларк пришлось провести перепись бахрейнских учреждений, указывая местонахождение каждого из них с помощью таких слов, как "до", "после" или "напротив" какого-либо значащего ориентира, прежде чем приступить к работе над справочником. Госпожа Кларк столкнулась также с особыми проблемами из-за своего положения незамужней женщины. Она несла ответственность за проведение исследований во всех 13 странах и планировала нанять

внештатных помощников в большинстве из них. В связи с ее статусом незамужней женщины Саудовские власти запретили ей въезд в Саудовскую Аравию. Каждый раз, когда она посещала Оман, оформление ее визы занимало 6 недель. Это особенно огорчало ее, потому что и Саудовская Аравия, и Оман нередко шли на упрощение въезда незамужних женщин, если в глазах местных властей их бизнес имел для страны большое значение. В странах, куда она могла въезжать, Анжела Кларк должна была останавливаться только в гостиницах, которые выделялись правительственными чиновниками для женщин-иностранок. Но даже там ей было запрещено появляться в столовой без сопровождения управляющего гостиницей. Ее объявления о найме помощников повлекли за собой личные оскорбления и неприличные телефонные звонки. Торговые агенты PRI никак не могли приспособиться к работе в новой окружающей среде. Вместо того чтобы настоять на пересмотре системы комиссионных вознаграждений, они пытались заставить арабских бизнесменов изменить манеру взаимоотношений с ними. Например, после нескольких месяцев мытарств они стали отказываться от приглашений потенциальных клиентов пойти куда-нибудь подкрепиться и выказывали недовольство "ненужными" разговорами, опозданиями и вмешательством посторонних лиц в деловую беседу. Арабские бизнесмены реагировали на это отрицательно. В результате издательство получило множество жалоб, из-за чего существенно пострадала репутация фирмы.

Вопросы для обсуждения:

1. Как культурные особенности, присущие представителям разных стран, могут воздействовать на практику международных деловых отношений?
2. В какой степени обычаи определяют специфику международных деловых контактов?
3. Какие своевременные рекомендации можно было дать компании?
4. Что издательство может предпринять в сложившихся обстоятельствах?
5. Каков ваш прогноз дальнейшего развития ситуации?

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся продемонстрировал умение работать с различными источниками информации. Практическое задание выполнено качественно.	Зачтено
Обучающийся не умеет работать с различными источниками информации. Практическое задание выполнено некачественно или не в полном объеме.	Не зачтено

## Практическое задание № 2

Кейс «Новый мир Лу Чан-Шень»

Лу вышел из самолета, прибывшего из Пекина, и стоял возле выхода Международного аэропорта Атланты. Было 21:15 - время прибытия, которое Лу сообщил своему дяде в письме. Это был первый приезд Лу в США. Он продолжал ждать, когда придет его дядя и заберет его. Лу окончил Пекинский университет и получил степень магистра в менеджменте. Проработав два года преподавателем университета, он понял, что для его профессионального развития было бы полезно дополнительно поучиться за границей. К счастью, у Лу был дядя, который уже 40 лет жил в Америке. Благодаря его поддержке, Лу был принят в университет, расположенный в городе, где жил дядя. Прошло около часа, а дядя все не приходил. Лу стал сомневаться, что он получил его письмо. В конце концов, Лу решился позвонить. К его удивлению, дядя сказал ему по телефону, что он устроил Лу в китайский ресторан и также договорился о жилье. Дядя Лу сказал ему идти прямо в ресторан. Лу был озадачен. Он был единственным племянником своего дяди. Согласно китайским традициям, он был бы тепло принят в доме дяди, в честь его первого дня в новой стране следовало бы устроить семейное застолье. Глядя на два больших чемодана, Лу почувствовал себя одиноким и беспомощным. Он не мог представить, как будет искать ресторан в большом городе, который был для него абсолютно новым и неизвестным. Тремя неделями позже Лу уже был очень занят, работая официантом в ресторане. Он подружился кое с кем в городе. Одним из его друзей стал Том, работник ресторана и аспирант той же бизнес-школы, в которой Лу вскоре собирался начать учебу. Однажды в ресторан зашли несколько профессоров. Когда Лу быстро подошел к ним, один из профессоров наклонился к нему и вежливо сказал: Если Вы не возражаете я бы хотел, чтобы нас обслужил мой сын Том. Том подошел, улыбаясь. Лу слышал, как профессор гордо представил Тома своим друзьям, и позже видел, что, уходя, они оставили на столе чаевые. Лу поговорил с Томом об этом: невозможно представить, чтобы в Китае отец привел друзей в ресторан, где работает его сын, и заплатил ему чаевые. Том не обратил внимания на замечание Лу и сказал, что это совершенно нормально в Соединенных Штатах. Лу сказал, что китайцы презирают официантов. И, безусловно, никто не станет сообщать своим друзьям, что его сын работает официантом. Том ответил: возможно, ты будешь удивлен еще больше, если узнаешь, кто мой отец. Он ректор этого университета. Лу не знал, что и ответить. Началась учеба, и многое казалось Лу странным и непонятным. Студенты США были очень активны в классе. Казалось, каждый день у них возникало бесчисленное количество вопросов. Некоторые из вопросов звучали несерьезно или даже глупо. Лу думал: почему они не боятся потерять престиж перед другими студентами? Еще больше озадачило его, когда один из студентов задал вопрос, а профессор ответил: здесь вы меня поймали. Это, действительно, сложный и глубокий вопрос, я не могу ответить сразу. В Китае совершенно недопустимо, чтобы профессор так открыто признал свое невежество, и студенты ни во что не ставили бы такого профессора. Любой профессор должен знать все. Что показалось Лу еще более необычным, так это то, что другой профессор пришел в аудиторию со своей собакой и представился как одинокий мужчина. Многие студенты пили безалкогольные напитки и перекусывали на занятиях. Вскоре куратор Лу вызвал его к себе в кабинет и спросил, почему он так молчалив на занятиях. Он сказал, что недостаточная активность Лу в классе может отрицательно повлиять на его оценки. Лу расстроился. Он находился в США только месяц, и за это время произошло столько непонятного. Лу задавал себе вопрос: с чем ещё ему придется столкнуться?

Задание.

1. Какие различия в ценностях лежат в основе внутреннего конфликта Лу?
2. Как проявляется национальный менталитет участников данной ситуации?
3. Какой тип взаимоотношений и поведения ближе к российской деловой культуре?

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся способен применять теоретические знания для решения практических задач в области управления международной компанией. Обучающийся продемонстрировал умение работать с различными источниками информации и находить в них необходимую информацию, делать теоретические и	Зачтено

практические выводы, выдвигать свои доказательства и аргументы. Практическое задание выполнено качественно.	
Обучающийся не способен применять теоретические знания для решения практических задач в области управления международной компанией. Обучающийся не умеет работать с различными источниками информации и находить в них необходимые данные, а также не умеет делать аргументированные выводы. Практическое задание выполнено некачественно или не в полном объеме.	Не зачтено

#### Темы докладов:

- 1.Классификация деловых культур.
2. Классификация культур Р.Льюиса.
3. Классификация деловых культур по типу обработки информации.
4. Менеджмент в Европе
5. Религия и национальная модель менеджмента
6. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте
- 7.Культура и стили руководства.
- 8.Управление мотивацией в кросскультурном менеджменте.
- 9.Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.
- 10.Практика стимулирования труда в различных странах.
- 11.Коммуникация и языковые барьеры.
- 12.Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.
- 13.Теория конкурентоспособности наций М.Портера.
- 14.Православие и менеджмент.
- 5.Ислам и менеджмент.
- 16.Католицизм и менеджмент.
- 17.Немецкая деловая культура и стиль менеджмента.
- 18.Западные и восточные немцы: различия в деловой культуре и поведении менеджеров.
- 19.Британские структуры управления и коммуникация.
- 20.Британский стиль управления
- . 21.Стиль менеджмента в шведских организациях.

22. Новые тенденции в развитии японского менеджмента.

23. Корейская модель менеджмента.

24. Китайский менеджмент, его особенности.

25. Менеджмент в США

Описание технологии проведения:

Заслушивается заранее подготовленный доклад. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Обучающиеся задают вопросы докладчику по окончании доклада (по его теме), докладчик вправе задавать группе встречные вопросы. Дискуссия приветствуется.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценки:

Количество подготовленных докладов суммируется у каждого обучающегося в конце семестра. Более 4 качественно подготовленных докладов дают преимущество обучающемуся на промежуточной аттестации.

## **20.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

1. Перечня вопросов к зачету.
2. Презентации по результатам выполнения практических заданий (см. оценочные средства).

### **1. Перечень вопросов к зачету:**

1. Сущность и значение кросскультурного менеджмента.
2. Предмет и методы исследования кросскультурного менеджмента
3. Кросскультурный менеджмент. История возникновения, три этапа развития.
4. Этическое кредо и правила кросскультурного поведения
5. Кросскультурный шок и типовые ошибки общения
6. Кросскультурный шок. Симптомы и причины.
7. Кросскультурный шок. Фазы и преодоление.
8. Параметры, характеризующие отношение ко времени и природе в кросскультурном менеджменте.
9. Теория культурных различий Г. Хофстеде. История исследования.
10. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Коллективизм и индивидуализм.
11. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Дистанция власти.
12. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Мужественность и женственность.
13. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Избегание неопределенности.
14. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Долгосрочная и краткосрочная ориентации.
15. Теория культурных различий Г. Хофстеде. Потворство желаниям и сдержанность.
16. Модель измерения национальной культуры Ф. Тромпенаарса.
17. Классификация деловых культур по Р. Льюису.
18. Культуры универсальных и частных истин.

19. Теория высоко- и низкоконтекстуальных культур Э. Холла.
20. Проблемы кросскультурных коммуникаций и их преодоление.
21. Модель менеджмента Японии. Национальные особенности.
22. Модель менеджмента США. Специфика культурных особенностей.
23. Модель менеджмента Великобритании. Традиции и культура.
24. Китайская модель менеджмента. История возникновения и специфические особенности.
25. Российская модель менеджмента: отличительные черты и специфические особенности

Описание технологии проведения:

Для оценивания результатов обучения используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины),
- 2) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач. Обучающийся продемонстрировал умение делать теоретические и практические выводы, выдвигать свои доказательства и аргументы, дает правильные ответы на дополнительные вопросы.	Зачтено
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Обучающийся поверхностно отвечал на вопросы. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не может связать теоретические знания с практикой.	Не зачтено

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) степень активности на занятиях;
- 3) наличие и качество выполненных практических заданий (Практические задания № 1, 2)
- 4) Для оценивания результатов обучения на зачете используется итоговая шкала оценок: «зачтено», «не зачтено».

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся способен применять теоретические знания для решения практических задач в области управления международной компанией. Обучающийся продемонстрировал умение работать с различными источниками информации, делать теоретические и практические выводы, выдвигать свои доказательства и аргументы. Практические задания выполнены качественно.	Зачтено
Обучающийся не способен применять теоретические знания для решения практических задач в области управления международной компанией. Обучающийся не умеет работать с различными источниками информации и находить в них необходимые данные. Практические задания выполнены некачественно или не в полном объеме.	Не зачтено

Итоговый результат освоения дисциплины (зачет/незачет) определяется суммарно за выполнение двух элементов аттестации (теоретические вопросы, результаты выполнения практических заданий). Если незачет получен за ответы на теоретические вопросы, но обучающийся продемонстрировал умение работать с практическими заданиями, находить в них необходимые данные и качественно выполнил практические задания, то в результате по промежуточной аттестации он получает зачет. Качественно подготовленные доклады в течение семестра также учитываются на промежуточной аттестации в пользу обучающегося. Если обучающийся частично ориентируется в теории, но не способен применить ее для выполнения практических заданий, они выполнены некачественно или не в полном объеме, то по промежуточной аттестации ему ставится незачет.