

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
Экономики труда и основ управления  
Дашкова Е.С.  
24.04.2024

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1. В.02 Кросскультурный менеджмент

- 1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.04.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализации:** Современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр
- 4. Форма образования:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Беленова Наталия Николаевна, к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол № 4 от 18.04.2024
- 8. Учебный год:** 2025-2026                      **Семестр:** 3

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель рабочей программы дисциплины – сформировать у студентов базовые, профессиональные знания и навыки в области кросс-культурного менеджмента.

Задачи изучения 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 Б1 учебного плана, включена в его вариативную часть, является курсом по выбору

## 11. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

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

Код	Название компетенции	Коды	Индикаторы	Планируемые результаты обучения
ПК-3	Способен формировать основные положения стратегии организации, программы организационного развития и технологической модернизации	ПК-3.1	Использует методы стратегического анализа для формирования и обоснования вариантов стратегических решений	<b>Знать:</b> концепции национальной культуры как источника ценностей и норм, <b>Уметь:</b> учитывать национальные особенности межличностных коммуникаций; - учитывать культурологические различия в организации и мотивации труда, подборе персонала, подготовке и

	производства и обеспечивать их реализацию			переподготовке кадров в различных бизнес-культурах; - <b>Владеть:</b> приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов;
		ПК-3.2	Применяет инструменты стратегического и тактического планирования, разрабатывает основные положения стратегии организации	<b>Знать:</b> структуру национальной культуры, основные типы ценностных ориентаций, <b>Уметь:</b> - применять теории ситуационного лидерства в различных бизнес- культурах; <b>Владеть:</b> навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов
		ПК-3.3	Разрабатывает программы организационного развития и модернизации производства	<b>Знать:</b> процесс формирования норм культуры и их динамику, проблемы взаимного восприятия культур; <b>Уметь:</b> переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия <b>Владеть:</b> переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия

## 12. Структура и содержание учебной дисциплины:

12.1 Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 3/108.

Форма промежуточной аттестации – зачет

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы:

Вид учебной работы	Трудоемкость	
	Всего	По семестрам

		семестр	семестр
Аудиторные занятия / контактная работа			
в том числе:	лекции		
	практические		
Самостоятельная работа			
Форма промежуточной аттестации <i>зачет )</i>			
Итого:			

### 13.1. Содержание дисциплины:

№	Наименование раздела	Содержание раздела
<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.
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 ведения переговоров в международном контексте	Коммуникации и межличностные отношения. Вербальные и невербальные коммуникации и их 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	Национальная культура и управление организацией. Организационная и национальная культура. Стратегия, структура и культура организации. Национальная и

	культур в сравнительном контексте	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	Кросскультурный шок и способы его преодоления. Управление межкультурными 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	Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано). Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде,

	международных сопоставлений	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 культур в сравнительном контексте	Классификационные критерии корпоративных культур. Эгалитарные и иерархические культуры. Модели корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной 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.

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

Наименование темы (раздела) дисциплины		Виды занятий (количество часов)			
		Лекции	Практич еские	СР	Всего часов
1	2	3	4	5	6
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	10	14
4.	Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	2	2	10	14
5.	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	2	2	10	14
6.	Мотивация и стили лидерства в различных странах	2	2	15	19
7.	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	2	2	15	19
Итого (часов, баллов):		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>80</b>	<b>108</b>

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

**Создание материалов-презентаций:** Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.



## 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	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: 02.06.2022)
3	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: 02.06.2022)

### б) Дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	<b>Беленова, Наталия Николаевна.</b> 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.
4	<b>Пивоваров, Симон Эльевич.</b> Сравнительный менеджмент : учебник по специальности "Менеджмент организации" .— 2-е изд. — СПб. [и др.] : Питер, 2008 .— 474 с. : ил., табл. — (Учебник для вузов) .— Библиогр. в конце гл. — ISBN 978-5-388-00059-0.

### в) Базы данных, информационно-справочные системы:

№ п/п	Источник
1	Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ – <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online"
3	Электронно-библиотечная система "Консультант студента"
4	Электронно-библиотечная система "Лань"
	Беленова Н.Н. ЭУК «Кросскультурный менеджмент» URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6615">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=6615</a>

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

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 .— Режим доступа: для зарегистрированных читателей ВГУ .— Текстовый файл .— Windows 2000 ; Adobe Acrobat Reader 4,0 .— <URL:<http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m17-74.pdf>>.

Программное обеспечение

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product,  
Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

"Microsoft Access 2019

(Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product )"

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

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

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** мебель, проектор, ноутбук, экран

**19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

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

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-3.1	Знать: концепции национальной культуры как источника ценностей и норм,	Национальные модели менеджмента.	Кейс № 1

	<p>Уметь: учитывать национальные особенности межличностных коммуникаций; - учитывать культурологические различия в организации и мотивации труда, подборе персонала, подготовке и переподготовке кадров в различных бизнес-культурах; - Владеть: приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов;</p>	<p>Динамика развития. Американская модель менеджмента: основы экономики, особенности культуры, специфика поведенческого общения, основные факторы менеджмента организаций</p>	
ПК-3.2	<p>Знать: структуру национальной культуры, основные типы ценностных ориентаций, Уметь: - применять теории ситуационного лидерства в различных бизнес-культурах;</p>	<p>модели менеджмента: основы экономики, особенности культуры, специфика поведенческого общения, основные факторы менеджмента организаций</p>	Кейс № 2

	<p>Владеть: навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов</p>	<p>Национальные модели менеджмента. Динамика развития.</p>	
ПК-3.3	<p>Знать: процесс формирования норм культуры и их динамику, проблемы взаимного восприятия культур;</p> <p>Уметь: переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия</p> <p>Владеть: переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия</p>		Тест
Форма текущей аттестации			Тест

Форма промежуточной аттестации Зачет с оценкой			Тестирование
--	--	--	--------------

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

### Пример:

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели (ЗУНЫ из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;

Для оценивания результатов обучения на экзамене (зачете с оценкой) используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>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 в области теории организации</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному (двум) из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы.</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум(трем) из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания, допускает существенные ошибки.</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i>	<i>–</i>	<i>Неудовлетворительно</i>

## 19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### 19.3.1 Тестовые задания

1. В кросскультурном менеджменте используется

- А) универсальный подход,
- Б) культурно-кластерный подход,
- В) экономико-кластерный подход,
- Г) географический.

2. В классификации Робинсона в качестве критерия используется показатель

- А) климатические условия,
- Б) отношения собственности,
- В) мотивация бизнеса,
- Г) отношения между трудом и капиталом.

3. Эра концессий по классификации Робинсона закончилась в

- А) 1850 г.,
- Б) 1945 г.,
- В) 1914 г.,
- Г) 1918 г.

4. Какую главную проблему должен был решить международный менеджер в эру экспансии?

- А) как управлять местным населением в условиях постоянной эффективности бизнеса,
- Б) как наладить отношения со штаб-квартирой в метрополии,
- В) как эффективно управлять местными управленцами, чтобы они хорошо руководили местными подчиненными,
- Г) как сделать управление местными рабочими эффективным.

5. Характерной чертой глобализации является

- А) переход к использованию электрических двигателей,
- Б) использование электронных сетей передачи данных,
- В) возникновение мировой системы хозяйствования,
- Г) создание национальных университетов,
- Д) глобализация рынка труда.

6. Национальная модель менеджмента описывает совокупность управленческих отношений на типичном национальном предприятии. Типизация позволяет:

- А) исследовать отраслевые особенности,
- Б) выделить международный аспект управления,
- В) выделить наиболее существенные черты национальных предприятий.

7. Профсоюзы в Швеции

- А) не играют никакой роли в управлении предприятием,
- Б) представлены в Совете директоров,
- В) имеют развитую сеть переподготовки персонала.

8. Японские банки в отношении крупных японских предприятий

- А) выполняют контролирующую функцию в качестве главного кредитора,
- Б) не имеют права владеть акциями предприятия,
- В) всегда являются самыми крупными акционерами,
- Г) в кризисных ситуациях принимают прямое участие в управлении акционерными обществами, входящими в их финансово-промышленную группу.

9. В ФРГ тип Совета директоров

- А) унитарный,
- Б) двухпалатный.

10. В США

- А) враждебные поглощения являются широко используемой практикой,
- Б) враждебные поглощения запрещены,
- В) враждебные поглощения являются редким исключением.

11. Функция включения новых членов в группу называется

- А) адаптивной функцией,
- Б) коммуникативной функцией,
- В) интегративной функцией,
- Г) социализацией.

12. Равенство мужчин и женщин по исследованиям Ситарамы и Когделла являются наивысшей ценностью

- А) в западной культуре,
- Б) в восточной культуре,
- В) в исламской культуре.

13. Представители этого типа культуры являются интравертами

- А) моноактивная культура,
- Б) полиактивная культура,
- В) реактивная культура.

14. Представителями полиактивной культуры являются

- А) англичане,
- Б) датчане,
- В) финны,
- Г) японцы,
- Д) итальянцы.

15. Ваш деловой партнер принадлежит к моноактивной культуре, если он характеризуется тем, что

- А) в споре опирается на логику, редко перебивает,
- Б) избегает конфронтации, никогда не перебивает,
- В) в споре эмоционален, часто перебивает.

16. Число обнаруженных группой Хофстеде «индексов» (групп ценностей, связанных с работой) составляет

- А) 2,
- Б) 3,
- В) 4,
- Г) 5,
- Д) 6.

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

- А) меньшую централизацию,
- Б) большую долю управленческого персонала,



- В) значительную дифференциацию в зарплате,
- Г) высокую квалификацию работников низших иерархических уровней,
- Д) равный статус работников физического и умственного труда.

18. Высокое значение индекса «избегание неопределенности» означает, что в данной культуре

- А) организации имеют меньшее число письменных правил,
- Б) деятельность организаций более структурирована,
- В) наблюдается большая текучесть кадров,
- Г) менеджеры менее охотно принимают индивидуальные и рискованные решения.

19. Низкое значение индекса «индивидуализм» означает, что

- А) каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье,
- Б) работник участвует в делах организации на основе существующих моральных норм,
- В) работник ожидает от организации защиты своих интересов,
- Г) политика и практика менеджмента одинакова по отношению ко всем работникам.

20. Культура с высоким индексом «маскулинизма» характеризуется тем, что

- А) молодые мужчины, если не хотят выглядеть неудачниками, стремятся сделать карьеру,
- Б) организации не вмешиваются в личную жизнь работников,
- В) интересы организации являются законной причиной для вторжения в частную жизнь работников,
- Г) относительно большое число производственных конфликтов.

### **19.3.2 Перечень практических заданий**

#### Кейс-ситуация «Motorola»

В 1980 г. корпорация *Motorola*, производитель сотовых средств связи и полупроводниковых изделий, представляла собой образец корпорации, реализующей мультилокальную (*multi-domestic*) стратегию и использующей для организации своих международных операций глобальную географическую структуру. С точки зрения менеджмента корпорации страны были объединены в определенные регионы и решения относительно производства, маркетинга и иные оперативные решения осуществлялись в этих регионах достаточно децентрализованно. Однако руководство *Motorola* вскоре обнаружило, что такой децентрализованный подход стал причиной серьезной проблемы. Он не позволял корпорации обеспечить координацию действий по созданию ценности на глобальной основе в целях всемерного сокращения издержек. Глобальный подход к НИОКР и производству оказался невозможным, так как в рамках зарубежными подразделениями. В то время как японские компании успешно применяли глобальные стратегии снижения издержек, рынки *Motorola*

оказались под угрозой из-за высоких издержек и несогласованных действий в сфере разработки новых продуктов. Менеджеры *Motorola* провели процесс реструктуризации, результатом чего явилось внедрение глобальной матричной структуры, в рамках которой операции компании были сгруппированы одновременно по трем продуктовым группам и трем мировым регионам. Решения об инвестициях и разработке новых продуктов принимаются теперь продуктовыми и региональными менеджерами в кооперации; квалификация специалистов и иные ресурсы *Motorola* координируются на глобальной основе. Каждый регион несет основную ответственность за НИОКР в области конкретного продукта. Например, продуктовая группа *Motorola* в США полностью контролирует развитие технологии сотовых телефонов. Однако все оперативные решения принимаются локальными менеджерами на уровне стран и отдельных предприятий. Дважды в год шесть представителей - один от каждого региона и один от каждой продуктовой группы - встречаются, чтобы разработать стратегию *Motorola* по разработке новых продуктов на следующие шесть месяцев. Чтобы активизировать этот процесс, в *Motorola* используются организационные возможности ускорения передачи информации внутри матрицы, обеспечивающие лучшую координацию между продуктовыми и региональными менеджерами. Глобальная матричная структура обеспечила некоторые преимущества. Она позволила *Motorola* снизить издержки за счет размещения производства и сырьевой базы в странах с низкой стоимостью факторов производства. Были также достигнуты преимущества дифференциации. *Motorola* способна сегодня ответить на любой вызов со стороны японских конкурентов в области сотовых телефонов и полупроводников. Наконец, в рамках созданной глобальной сети *Motorola* использует преимущества глобального обучения. Корпорация стала основным глобальным игроком в отрасли телекоммуникаций.

**Задание:** Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий компании в области

построения организационной структуры.

## Кейс № 2

### Кейс «Преодолевая межкультурные барьеры»

Иван Сергеев является известным хэдхантером в одной из ведущих московских международных рекрутинговых компаний. Ему недавно было поручено очень ответственное задание от имени Олимпийского комитета России — найти специалиста по связям для олимпийской сборной России на время летних Олимпийских Игр в Лондоне. Основные функции будущего сотрудника — поддерживать связь с оргкомитетом лондонских Игр 2012 года и обеспечивать все условия для благополучного пребывания российских спортсменов в Олимпийской столице и участия в соревнованиях во время Игр. Ему предстоит решать самые разные задачи: от размещения спортсменов в отелях соответствующего класса и организации мероприятий на высшем уровне до включения членов российской команды в международные VIP-списки и сопровождения в качестве переводчика. Опыт игр в Пекине 2008 года показал, что многие задачи были специфическими и на первый взгляд казались невыполнимыми. Например, «Мне нужен билет на аншлаговый гала-концерт сегодня вечером». Идеальным кандидатом является позитивно настроенный, гибкий, предприимчивый человек, готовый преодолеть языковой, культурный и географический барьеры. Кроме того, к соискателю предъявляются три основных требования:

1. отличное знание языка;
2. знание местных порядков;
3. знание особенностей межкультурного общения.

Поиск кандидатуры, удовлетворяющей всем трем условиям, занял у Сергеева длительное время. Перед Вами список кандидатов, которых он отобрал в результате поисков:

**А — «отлично знающий язык».** Российский гражданин, кандидат филологических наук. Изучал 6 разных языков в языковой школе EF Education First за рубежом ([www.ef.com](http://www.ef.com)).

**В — «знарок местных порядков».** Британский гражданин. Родился и вырос в Лондоне. Бакалавр Британской истории. Уровень английского по шкале CEFR — C2, русского — B1 (мать — россиянка). Никогда не выезжал из Великобритании.

**С — «знарок культуры».** Гражданин Швеции, кандидат наук по межкультурному менеджменту. Уровень английского по шкале CEFR — C1 (изучал по интернету с [www.englishtown.com](http://www.englishtown.com)) и русского — C1 (учился по обмену в МГУ). Посетил 100 стран, учился, работал и жил более чем в десяти, в том числе в России и Великобритании в течение нескольких лет, но в Лондоне прожил всего полгода.

Сроки подбора кандидата истекают. Иван должен в ближайшее время представить отобранные кандидатуры Олимпийскому комитету России. Он затрудняется в оценке кандидатов — все они имеют свои плюсы и минусы. Таким образом, он решил обратиться к сообществу BFM.ru за советом.

### Вопросы по ситуации:

1. Расположите кандидатов в порядке приоритета от наиболее подходящих к наименее подходящим для данной работы и обоснуйте свое решение.
2. Какой минимальный уровень владения языком (как английским, так и русским) по Общеввропейской шкале CEFR (см. приложение) Вы бы порекомендовали на эту должность?
3. Если уровень владения языком у выбранного Вами кандидата отличается от необходимого на Ваш взгляд для данной работы, порекомендовали бы Вы ему пройти обучение в России, по Интернету или за рубежом (или в различных комбинациях)?

### Критерии оценки:

Критерии оценки решения кейса:

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам
2. Оригинальность подхода (новаторство, креативность).
3. Применимость решения на практике.
4. Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения)
5. Возможность долгосрочного применения

При оценке полученных решений кейса по каждому критерию выставляется отдельный балл. Для того, чтобы в итоговой оценке отразилась и значимость каждого критерия, каждому критерию придается определенное весовое значение.

Критерий	Вес
Оригинальность подхода	0,5
Применимость решения на практике	0,3
Глубина проработки проблемы	0,2

### ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность и содержание кросскультурного менеджмента
2. Возникновение кросскультурного менеджмента в России
3. Теории культур

4. Классификация деловых культур: Е. Холл, Р. Льюис и Х. Триандис.
5. Классификация деловых культур: Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарс
6. Теоретические модели управления в сравнительном менеджменте
7. Факторы формирования стиля руководства в кросскультурном менеджменте
8. Стилль принятия решений в сравнительном менеджменте
9. Институциональная экономика
10. Институциональная среда международной компании
11. Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России
12. Охарактеризуйте теории мотивации в сравнительном менеджменте
13. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
14. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
15. Практика стимулирования труда в различных странах
16. Реализация принципа социальной справедливости в мультикультурной среде
17. Коммуникация как процесс. Межкультурная коммуникация
18. Стили коммуникации. Коммуникационные потоки
19. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
20. Культурные шумы в процессе коммуникации
21. Языковые барьеры в коммуникации и способы их преодоления
22. Невербальная коммуникация в сравнительном менеджменте
23. Управление кросс-культурной коммуникацией
24. Кросскультурный шок
25. Кросскультурная адаптация
26. Теория менеджмента США
27. Модель менеджмента Германии
28. Английская модель менеджмента
29. Шведская модель менеджмента
30. Японская модель менеджмента
31. Российский менеджмент
32. Швейцарская деловая культура и стиль управления
33. Структура и стратегия компаний, конкуренция в Финляндии. Сотрудничество с Россией.
34. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития Японии.
35. Корейский менеджмент.
36. Китайский менеджмент

Программа рекомендована НМС экономического факультета

протокол № 4 от 18.04.2024