

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

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. Кафедрой экономики труда  
и основ управления  
Федченко А.А.



30.05.2018

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.15 Кросс-культурный менеджмент

**1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:**  
38.03.02 Менеджмент

**2. Профиль подготовки/специализации: международный менеджмент**

**3. Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**4. Форма образования: очная**

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

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

**7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №5 от 24.05.2018**

**8. Учебный год: 2020-2021 Семестр: 5**

**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:** Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к профессиональному циклу, вариативная часть, обязательные дисциплины учебного плана подготовки бакалавра по направлению 38.03.02 Международный менеджмент.

Для освоения данной дисциплины необходимы знания и умения, приобретаемые обучающимися в результате освоения на уровне бакалавриата следующих предметов: мировая экономика, общий менеджмент, маркетинг, теория организации и организационное поведение, деловые коммуникации.

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

а) Профессиональные (ПК)

ПК-8: способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, профессиональные и культурные различия; способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива; способность находить и принимать управленческие решения .

**12. Структура и содержание учебной дисциплины:**

**12.1 Объем дисциплины в зачетных единицах/часах в соответствии с учебным планом — 4/144.**

**12.2 Виды учебной работы:**

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)			
	Всего	По семестрам		
		№ сем.5		.....
ВСЕГО	144	144		
Аудиторные занятия	48	48		
в том числе: контакт-часы:	48	48		
контроль	36	36		
интер	16	16		
СР	60	60		
Итого:	144	144		

**Программа (основные вопросы) курса «Кросс-культурный менеджмент»**

№	Наименование раздела	Содержание раздела
1	2	3
1.	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	<p>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. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.</p>
2.	Концепция деловой культуры в международной системе координат	<p>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.</p> <p>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</p>

		ценностных ориентаций. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).
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. 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.
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. 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.
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. 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
6.	Мотивация и стили лидерства в различных странах	Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности. Межкультурные

		<p>сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров.</p> <p>Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.</p>
7.	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	<p>Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат. 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.</p>

### 12.5 Разделы дисциплины и виды занятий:

№	Тема	Виды учебной работы и самостоятельная работа, в час.			Итого часов по теме
		Лекции	Семинары (практические занятия)	Самостоятельная работа	
1	2	4	5	8	7
1.	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	4	4	8	14
2.	Концепция деловой культуры в международной системе	4	4	8	14

	координат				
3.	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	4	4	8	14
4.	Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	4	4	8	14
5.	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	4	4	8	20
6.	Мотивация и стили лидерства в различных странах	2	2	10	16
7.	Управление человеческими ресурсами в международном контексте	2	2	8	16
	Итого (часов, баллов):	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>60</b>	<b>108</b>

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

**а) Основная литература:**

№ п/п	Источник
1	<i>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.</i>

**б) Дополнительная литература:**

№ п/п	Источник
2.	<i>Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / Найджел Дж. Холден ; пер с англ. под ред. Б.Л. Еремина .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005 .— 363 с. : ил., табл., схем., диагр. — (Зарубежный учебник) .— Парал. тит. л. англ. факс. — Библиогр. в конце гл.</i>
3.	<i>Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: учебник. М. 2004.</i>

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

№ п/п	Источник
17.	<i>Электронный каталог Научной библиотеки ВГУ – <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a></i>

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)**

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

*(при использовании лабораторного оборудования указывать полный перечень, при большом количестве оборудования можно вынести данный раздел в приложение к рабочей программе)*

Nout-Book, Медиапроектор.

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

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-8	Знать: концепции национальной культуры как источника ценностей и норм, структуру национальной культуры, основные типы ценностных ориентаций, процесс формирования норм культуры и их динамику, проблемы взаимного восприятия культур, опасности стереотипизации при восприятии национальной культуры; - национальные особенности межличностных коммуникаций, влияние характеристик культуры на процесс коммуникаций,	Национальные модели менеджмента. Динамика развития. Американская модель менеджмента: основы экономики, особенности культуры, специфика поведенческого общения, основные факторы менеджмента организаций	Кейс № 1  Тестовые задания
	Уметь: учитывать национальные особенности межличностных коммуникаций; - учитывать культурологические различия в организации и мотивации труда, подборе персонала, подготовке и переподготовке кадров в различных бизнес-культурах; - применять	модели менеджмента: основы экономики, особенности культуры, специфика поведенческого общения, основные	Кейс № 2

	теории ситуационного лидерства в различных бизнес- культурах; - переносить эффективные методы и приемы менеджмента национальных бизнес-культур в российские условия	факторы менеджмента организаций	
	<b>Владеть:</b> приемами и методами научного анализа социально-экономических процессов; - навыками логико-методологического анализа социально-экономических процессов и научного обобщения полученных результатов;	Национальные модели менеджмента. Динамика развития.	Кейс № 3

## 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 компетенции	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>



<p><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></p>	<p><i>Пороговый уровень</i></p>	<p><i>Удовлетворительно</i></p>
<p><i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i></p>	<p>–</p>	<p><i>Неудовлетворительно</i></p>

**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 кросс-культурном 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 является 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 Хофштеде «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 — «знаток 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 — «знаток 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 чечении нескольких лет, но в Лондоне прожил всего пол года.

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)?

### **Кейс № 3**

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 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

Программа рекомендована НМС экономического факультета  
протокол № 5 от 24.05.2018