

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент»
для студентов направления 27.04.01 Стандартизация и метрология связи
(направленность (профиль) «Цифровая метрология и управление качеством»)

Ставрополь
2026

Методические указания составлены в соответствии с программами дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» и содержат задания и методику выполнения практических работ, вопросы для самопроверки. Предназначены для студентов направления подготовки для студентов направления 27.04.01 Стандартизация и метрология (направленность (профиль) «Стандартизация, метрология и сертификация»).

Составитель: к. э. н., доцент Е.Ю. Шацкая

Рецензент: д. э. н., профессор Л. С. Максименко

Содержание

Введение

Практическое занятие 1. Значение культуры в международном бизнес-менеджменте

Практическое занятие 2. Причины возникновения кросскультурного шока

Практическое занятие 3. Кластеризация культур

Практическое занятие 4. Деловые культуры и их влияние на формирование стратегических альянсов

Практическое занятие 5. Классификация кросскультурных моделей организаций

Практическое занятие 6. Исследовательский проект GLOBE

Практическое занятие 7. Управление кросскультурной мотивацией

Практическое занятие 8. Управление кросскультурной коммуникацией

Практическое занятие 9. Классификация культур по отношению ко времени

Список рекомендуемой литературы

Введение

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера.

Дисциплина позволяет оценить характерные черты и достоинства взглядов на специфику основных различий в ведущих школах менеджмента и необходимость учета их в ходе практических взаимоотношений с организациями (компаниями), относящимися к соответствующей школе. Современные межстрановые экономические взаимоотношения должны опираться на культуру, историю и другие основополагающие факторы внешней среды в процессе бизнес-деятельности.

Главная цель дисциплины – повышение эффективности управления организацией за счет учета и грамотного использования руководителями разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, и особенностей стран, в которых осуществляется их деятельность. Основной задачей можно назвать стремление понять, как можно организовать работу в мультинациональной среде в условиях взаимодействия различных деловых культур.

Основными целями практических занятий являются формирование у студентов современных представлений о деятельности организации в рыночных условиях, а также освоение ими эффективных инструментов и методов менеджмента. Практические работы выполняются студентами самостоятельно. Защита практических работ осуществляется по графику в соответствии с содержанием программы дисциплины. Защита предполагает правильное выполнение работы, ответы на вопросы и замечания преподавателя.

Практическое занятие 1.

Значение культуры в международном бизнес- менеджменте

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенции:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

Теоретическая часть

Менеджмент зависит от окружающих условий. Культуры разных народов отличаются системами ценностей и поведенческих стереотипов.

Под культурой в широком смысле следует понимать образ жизни того или иного народа и систему восприятия и понимания мира, присущие этому народу.

Соответственно образ жизни и системы восприятия мира отличают народы друг от друга. Эти различия могут быть больше или меньше в зависимости от географических, экономических, политических и социальных особенностей развития: понятно, что решающую роль в характере и глубине этих различий играет близость народов с точки зрения указанных выше факторов.

Отличия культур проявляются в следующем:

- разные системы ценностей;
- разные подходы к решению проблем;
- разные предпочтения;
- разные модели поведения и оценок.

До настоящего времени не существует единой теории культуры, которая вобрала бы в себя основные частные теории.

Выделяют три направления теоретического исследования культуры: универсальный, системный и ценностный подходы.

Анализ и оценка приведенных выше теорий культуры приводят следующим выводам:

а) поскольку не существует единой и целостной теории культуры, международный менеджер должен в разумной мере быть знакомым с каждой из основных теорий такого рода;

б) теории являются взаимодополняющими.

Вопросы и задания:

1. Значение культуры в кросскультурном менеджменте.
2. В чем проявляются отличия национальных культур?
3. Дайте характеристику теорий культур.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 2.

Причины возникновения кросскультурного шока

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Занятие проводится в интерактивной форме: анализ кейс-задач

Теоретическая часть

Кросскультурный шок – это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно.

Причины возникновения: проблемы восприятия, стереотипизации, этноцентризма.

Кросскультурный шок в своем развитии проходит несколько фаз.

1. Фаза «Радостное оживление».
2. Фаза «Фрустрация и озлобление» или собственно шок.

3. Фаза «Выздоровление».
4. Фаза «Приспособление».
5. Фаза «Реверсивный культурный шок».

Знание сущности кросскультурного шока, понимание его объективных причин обусловленности отдельных фаз сами по себе обычно существенно облегчают восприятие этого явления и смягчают его течение. Важнейшим фактором, способствующим быстрой адаптации в новой среде, а следовательно, смягчению и сокращению периода кросскультурной фрустрации, является знание иностранного языка. Сравнительно безболезненная адаптация часто происходит при наличии в стране пребывания хороших знакомых и друзей как среди ваших коллег-соотечественников, так и среди местных жителей.

Другими важнейшими задачами называют: позитивное сравнение различных культур, преодоление этноцентризма как важнейшего препятствия для эффективной работы в условиях кросскультурной среды.

Особое внимание уделяется упражнениям, тестам и тренингам, позволяющим познакомиться с существующими в различных культурах системами ценностей, традиций, взглядов и правил поведения.

Вопросы и задания:

1. Симптомы и причины кросскультурного шока.
2. Кем впервые были описаны симптомы «кросскультурного шока»?
3. Фазы кросскультурного шока.
4. Способы преодоления кросскультурного шока.
5. В чем, на ваш взгляд, опасность стереотипов?
6. Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на поставленные вопросы.

Кейс-задача:

Вы приезжаете в деловую командировку в одну из латиноамериканских стран. До этого вы в этом районе никогда не были. Ваш партнер, встретив вас в аэропорту, приглашает вечером на ужин к себе домой. Он владелец небольшого местного предприятия, принадлежит, по вашей оценке, примерно к той же социальной прослойке, что и вы, живет в небольшом двухэтажном доме, который с гордостью показывает вам.

Еда оказывается удивительно вкусной, хотя и слегка необычной для вас. Ужин удается на славу. Происходит это во многом *благодаря хозяйке дома*, которая не перестает хлопотать и приносить из кухни все новые блюда.

Застольная атмосфера, которая вначале была несколько напряженной, теплеет. Вы проникаетесь к хозяину и его супруге неподдельной симпатией, благодарите их за отлично проведенный вечер, приятный ужин. И, желая сделать хозяйке (и косвенно хозяину) комплимент, вы говорите своему новому другу: «Было очень вкусно. Вам повезло с супругой. Ваша жена поразительно вкусно готовит...».

Неожиданно вы видите, как теплая, расслабленная улыбка на лицах новых друзей становится натянутой... В их глазах появляется легкая обида. Они кисло благодарят за комплимент и приглашают «в следующий визит» обязательно вновь у них отужинать. Вы чувствуете, что сделали что-то не совсем правильное...

Как Вы оцениваете начало знакомства представителей разных культур? Как Вы считаете, какая ошибка была допущена и ее причины?

Литература: [1-9].

Практическое занятие 3.

Кластеризация культур

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Занятие проводится в интерактивной форме: анализ кейс-задач

Теоретическая часть

В кросскультурном менеджменте существует несколько подходов к кластеризации культур. Одной из первых классификаций в рамках кросскультурного

менеджмента было разделение Эдвардом Холлом культур на низко- и высококонтекстуальные.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур.
2. Проведите сравнительный анализ менеджеров представителей низкоконтекстуальных и высококонтекстуальных культур.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 4.

Деловые культуры и их влияние на формирование стратегических альянсов

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Теоретическая часть

Наиболее ярким примером эмпирического подхода к исследованиям параметров, характеризующих культуры, являются исследования Герта Хофстеде. Значимость исследования объясняется впечатляющей эмпирической базой: анкетирование свыше 116 тыс. работников компании «IBM» в 75 странах, каждая анкета содержала 150 вопросов. Проходило исследование в 1967–1969 гг. и 1971–1973 гг. XX в.

Герт Хофстеде выделяет четыре параметра деловой культуры: соотношение коллективизма и индивидуализма, дистанция власти, соотношение мужественности и женственности, отношение к неопределенности и дополнительно для восточных стран – конфуцианский динамизм.

1. В показателе индивидуализм/коллективизм (И/К) речь идет об отношениях между индивидом и обществом, т.е. рассматриваются ценности личности и коллектива в определенном обществе или культуре. Индивидуализм / коллективизм проявляется на предприятиях в различных формах (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Основные различия между культурами

Коллективизм	Индивидуализм
Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах
Имеет влияние коллективное сознание. Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	Люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам. Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличает высокий жизненный уровень

2. Дистанция власти (властная дистанция).

Дистанция власти – степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается членами общества как нормальная и сама собой разумеющаяся. Особенность этого показателя заключается в том, что он показывает не только насколько идеей централизации власти проникнуты руководители, но и то, насколько глубоко она проникла в культуру общества, как воспринимается рядовыми работниками (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Основные различия между обществами с высокой и низкой властной дистанцией

Низкий показатель дистанции власти	Высокий показатель дистанции власти
------------------------------------	-------------------------------------

Привилегии и статусные символы вызывают неодобрение	Большое количество уровней иерархии, значительный уровень управленческого персонала. Распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное.
Тенденция к децентрализации	Наиболее распространен автократический характер власти. Идеальный руководитель, либо предельно автократичен, либо выступает в роли «отца семейства».
Неравенство между людьми должно быть как можно меньше	Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства. Власть – базовое общественное явление.
Менеджеры принимают решение после консультации с подчиненными	Подчиненные ОЖИДАЮТ, когда им скажут что надо делать.
Небольшое различие в заработных платах между уровнями управления	Разрыв в оплате труда сотрудников может превышать двадцатикратный уровень.
Менеджеры предпочитают практический стиль	Большее уважение умственному труду.

3. Соотношение мужественности и женственности.

Под «мужественностью» понимается приверженность таким ценностям, как рекорды, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех и пр. Под «женственностью» имеется в виду приверженность таким ценностям, как склонность к компромиссам, кооперативность, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни и пр. (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Сравнение мужественных и женственных обществ

Характеристики стран с низкой степенью мужественности	Характеристики стран с высокой степенью мужественности
Позитивная оценка «пожизненного найма»	Достижения, карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха.
Как мужчины, так и женщины показывают свои чувства, поддерживают межличностные отношения	Настоящими мужчинами называют людей амбициозных, решительных и жестких
Невысокая мотивация на достижение успеха	Акцент делается на соревновательность и высокие результаты
Работать, чтобы жить	Люди живут во имя работы. Больше производственных стрессов и конфликтов
Вместо конкуренции кооперация	Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы, а не советоваться с коллективом

Низкий рабочий стресс	Основной метод разрешения конфликтов – силовой
Ориентация на отношения	От молодых людей ожидают карьерного роста – иначе неудачник

4. Отношение к неопределенности (устранение неопределенности, УН)

Избегание неопределенности – такая степень неопределенности, нестабильности, двусмысленности, которую в данной культуре воспринимают как нормальную и при которой члены общества чувствуют себя комфортно (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Основные различия между культурами с разной степенью УН

Невысокий показатель УН	Высокий показатель УН
Неопределенность является обычным жизненным явлением, с которым постоянно сталкиваются по мере его возникновения	Возникающая в жизни неизвестность воспринимается как постоянная опасность, с которой следует бороться
Учитель может сказать «не знаю»	Учитель должен знать ответы на все вопросы
Время имеет ориентировочный формат	Время – деньги
Конкуренция между коллегами присутствует и желательна. Мало письменных предписаний	Конкуренция между коллегами нежелательна. Много письменных предписаний
Начальство не должно назначаться по старшинству. Менеджеры заботятся о стратегических направлениях.	Начальство назначается по принципу старшинства. Менеджеры заняты больше оперативным управлением
Мало ритуалов на рабочем месте	Много ритуалов на рабочем месте
То, что верно для одной группы, не навязывается другим	Есть только одна правда, и мы ее знаем
Высокая мобильность в поисках работы	Низкая мобильность в поисках работы

5. Конфуцианский динамизм

Высокая степень конфуцианского динамизма означает:

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они перенесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;

– готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат на будущее.

С точки зрения менеджмента необходимо принимать во внимание разные взгляды на проблему сохранения лица, в противном случае могут возникнуть серьезные проблемы. Общественное порицание, или даже похвала, могут расстроить людей, принадлежащих к обществам, в которых менеджерам необходимо заботиться о сохранении лица своих коллег.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику параметров культуры, выявленных в результате исследования Герта Хофстеде.
2. Покажите влияния ряда факторов на принятие управленческих решений.
3. Проанализируйте ценности работников разных стран используя данные таблиц 4.1-4.4.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 5.

Классификация кросскультурных моделей организаций

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Теоретическая часть

Среди существующих классификаций кросскультурных моделей организации особое место занимает классификация, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем-консультантом Чарльзом Хэмпдоном-Тернером.

Тип корпоративной культуры во многом определяется с помощью трех важнейших характеристик:

- степень централизации управления,
- степень его формализации;
- объект, на который в первую очередь направлен процесс управления.

Соотношение степени централизации и степени формализации в практике управления различных стран может сильно варьировать, а объект управления – меняться.

На основе вышеназванных характеристик выделяются четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня» (приведенная классификация была разработана голландским ученым Фонсом Тромпенаарсом (таблица 5.1).

Таблица 5.1 – Типы национальных управленческих культур (кросскультурный аспект)

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Некоторые страны и регионы	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия	США, Канада	Германия, Центральная Европа

Вопросы и задания:

1. Какие характеристики положены в классификацию типов корпоративной культуры?

2. Дайте характеристику четырем типам корпоративной управленческой культуры на примере конкретной страны.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 6.

Исследовательский проект GLOBE

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

Теоретическая часть

Для углубленного изучения феномена культуры ведущие международные эксперты осуществляли исследовательскую работу «GLOBE» в 2004г. Инициатором программы выступил в 1991 г. профессор Уортонской школы бизнеса Р. Хаус, известный классическими работами по лидерству и организационному поведению. Он разработал ключевую теоретическую гипотезу о влиянии культуры общества на поведение деловых организаций и на эффективность лидерства в этих организациях. Программа GLOBE подтвердила, что характеристики и практика, которые отделяют одну культуру от другой, позволяют предсказывать поведение организаций в этой культуре, параметры поведения и черты лидеров, которые наиболее часто проявляются в этой культуре и которые воспринимаются как приемлемые и

эффективные в данной культуре.

Для измерения национальных культур были введены *девять ключевых переменных*.

Избежание неопределенности (uncertainty avoidance) — стремление членов общества или организации полагаться на социальные нормы, ритуалы, процедуры для того, чтобы точнее предсказывать развитие событий в будущем..

Ориентация на результаты (performance orientation) – поддержка и вознаграждение обществом или организацией своих членов за стремление к высоким трудовым результатам.

Ориентация на будущее (future orientation) – поддержка и вознаграждение обществом или организацией своих членов за ориентацию на будущее (составление планов, инвестиции в перспективные области, отложенные поощрения).

Настойчивость (assertiveness) – проявление членами общества или организации упорства, агрессивности, настойчивости в достижении целей.

Институциональный коллективизм (institutional collectivism) – поддержка обществом или организацией коллективных действий и коллективного распределения ресурсов.

Групповой коллективизм (group and family collectivism) – лояльность семье и группе, участие в групповой работе и гордость коллективными результатами.

Равенство мужских и женских ролей (egalitarianism) – стремление общества или организации уменьшать ролевые различия между мужчинами и женщинами.

Гуманистическая ориентация (humane orientation) – поддержка и вознаграждение обществом или организацией индивидов за справедливость, альтруизм, щедрость, заботу и доброту.

Дистанция власти (power distance) – отношение членов общества или организации к неравенству в распределении власти.

Кластеры GLOBE сформированы в результате статистического анализа данных опросов представителей разных культур. Анализ позволил объединить 62 страны в следующие десять больших групп в зависимости от совместимости показателей по девяти переменным. Эти кластеры получили названия: Latin America (Латинская Америка), Anglo (английский кластер), Latin Europe (латиноевропейский кластер), Nordic Europe (нордическая Европа), Germanic Europe (германская Европа), Confucian Asia (конфуцианская Азия), Sub-Saharan Africa (Центральная и Южная Африка), Middle East (Ближний Восток), Southern Asia (Южная Азия), Eastern Europe (Восточная Европа).

Результаты программы могут использоваться компаниями в процессе принятия решений о международном развитии, создании транснациональных партнерств.

Культурные профили позволили оценить относительные перспективы стран в цивилизационном развитии. Например, высокие показатели ориентации на результаты, на будущее, избегание неопределенности положительно и существенно отражают тенденции экономического процветания, устойчивую государственную систему и поддержку членами общества мер по повышению национальной конкурентоспособности. Высокие показатели дистанции власти связаны с авторитарными мерами по укреплению национальной конкурентоспособности, за исключением мер по повышению производительности и интенсивности труда.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте *девять ключевых переменных*, выявленных в результате изучения особенностей национальных культур в целом.
2. В чем ценность исследовательской программы GLOBE для стратегических альянсов.
3. Дайте характеристику национальным культурам по *деяти ключевым переменным* на основании данных таблицы 6.1.

Таблица 6.1 – Сравнительный анализ национальных культур в проекте GLOBE

<i>Переменные</i>	Среднее в группе	Грузия	Казахстан	РФ
Результативность	4,10	3,88	3,57	3,39
Ориентация на будущее	3,85	3,41	3,57	2,88
Настойчивость	4,14	4,18	4,46	3,68
Институциональный коллективизм	4,25	4,03	4,29	4,50
Равенство полов	3,37	3,55	3,84	4,07
Гуманистическая ориентация	4,08	4,18	3,99	3,94
Дистанция власти	5,17	5,22	5,31	5,52
Групповой коллективизм	5,13	6,19	5,26	5,63
Избегание неопределенности	4,16	3,50	3,66	2,88

Литература: [1-9].

Практическое занятие 7.

Управление кросскультурной мотивацией

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные

организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
- основываясь на теоретических знаниях способен выстраивать и реализовывать траекторию профессионального роста

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

ИУК-6.2 Умеет: определять приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Теоретическая часть

Как и в целом, в менеджменте мотивационные проблемы в сфере сравнительного менеджмента играют ключевую роль.

Особо сложно выглядит мотивация в многонациональном коллективе, поскольку здесь, по существу, имеет место мультивзаимодействие: мотивируя тем или иным образом группу работников одной культуры, менеджер постоянно должен учитывать как эти приемы мотивации будут восприниматься и интерпретироваться группами, принадлежащими к другим культурам. Важными составляющими мотивации, наряду с классическими факторами общего менеджмента являются такие культурные константы, как конформизм, роль и значение достижений, пол, время.

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику параметрам конформизм, роль и значение достижений, половые роли и время.
2. Приведите примеры влияния факторов на мотивацию
3. Ознакомьтесь с данными исследователей (таблица 7.1) и сделайте выводы

Таблица 7.1 - Соотношение работников разных наций по ценности, придаваемой ими различным мотивам к труду (%)

Страна	Работа как					
	средств о к сущест вовани ю	возможност ь самореализа ции	поле интересны х коммуника ций	служе ние общест ву	возможно сть быть «при деле»	средство достиже ния статуса и престиж а
Япония	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германия	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгия	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Англия	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,7	11,9
Нидерланды	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9

4. Проанализируйте ценности работников разных наций используя данные таблицы 7.2

Таблица 7.2 - Соотношение работников разных наций по ценности, придаваемой ими различным мотивам к труду (%)

	Работа как средство к существо ванию	Работа как возмож ность самореа лизации	Работа как поле инте ресных коммуни Каций	Работа как служение обществу	Работа как возмож ность «быть при деле»	Работа как средство достиже ния статуса и престижа
Япония	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германия	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгия	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Англия	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
Югославия	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Израиль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нидерланды	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Среднее	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

Вопросы и задания:

1. Дайте характеристику влияния ряда факторов на мотивацию. Приведите примеры.
2. Изучите национальные модели оплаты труда стран ЕС.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 8. Управление кросскультурной коммуникацией

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных

инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон,
- основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,
- основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
- основываясь на теоретических знаниях способен выстраивать и реализовывать траекторию профессионального роста

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

ИУК-6.2 Умеет: определять приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Теоретическая часть

Осуществление межкультурного диалога происходит в виде коммуникации. Как показывают исследования, руководитель в деловой сфере тратит от 50 до 90 % своего времени на различного рода коммуникации, которые рассматриваются как главный связующий элемент любой системы управления в бизнесе.

Обсуждая вопрос о том, что является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности фирм, многие авторы отмечают достаточно существенные различия, которые даже на чисто статистическом уровне имеют место в оценках этого фактора представителями менеджмента разных наций.

Выделяют следующие формы коммуникации:

- вербальные коммуникации: в качестве символа используют слова человеческого языка (устная и письменная);
- невербальные коммуникации – жесты, взгляды, поза человеческого тела, выражение лица;

– паравербальные – интонации, эмоции (вздохи, всхлипы, паузы), междометия.

Особенности, которые необходимо учитывать при построении коммуникаций с представителями разных стран: экспрессивные и сдержанные культуры, наложение речи, формальные и неформальные бизнес-культуры, отношение к статусу, отношение к контакту глазами, индивидуальная дистанция, жесты и т.п.

К основным проблемам построения коммуникации относятся:

1. Проблема восприятия.
2. Языковые барьеры.
2. Национальная стереотипизация.
3. Этноцентризм.
4. Особенности невербального общения.
5. Особенности и наличие плана и порядка коммуникаций.
6. Ритуалы.
7. Время беседы.
8. Особенности коммуникационного пространства.

Устранение барьеров в отношениях с представителями других культур является одним из наиболее продуктивных путей в достижении положительных результатов переговоров. Умение взглянуть на свою культуру со стороны во многом облегчает преодоление невидимых барьеров в сознании в виде стереотипов и предубеждений и избавляет деловых людей или просто путешествующих от излишней робости при столкновении с новой реальностью.

Вопросы и задания:

1. Особенности коммуникаций в системе менеджмента.
2. Проблемы коммуникаций и их преодоление.

Литература: [1-9].

Практическое занятие 9.

Классификация культур по отношению ко времени

Цель: закрепление лекционного материала и освоение студентами эффективных инструментов и методов анализа и учета разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия; закрепление навыков самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Планируемые результаты обучения:

- основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом интересов всех сторон,

-основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур,

-основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

- основываясь на теоретических знаниях способен выстраивать и реализовывать траекторию профессионального роста

В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:

ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии

ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.

ИУК-6.2 Умеет: определять приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Теоретическая часть

Э. Холл для классификации культур использовал фактор «время». По отношению ко времени выделяют две группы стран с монохромной и полихромной культурами. В таблице 9.1 приведен сравнительный анализ менеджеров полихромной и монохромной культур.

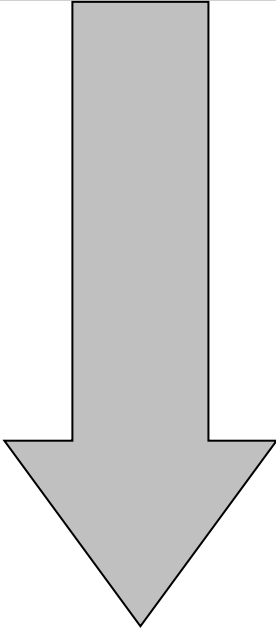
Таблица 9.1 – Сравнительный анализ менеджеров

Монохромный менеджер	Полихромный менеджер
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе. Строго придерживается планов	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (планирование, расписание дня)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Находится под влиянием низкоконтекстной культуры	Находится под влиянием высококонтекстной культуры
Ориентируется на работу и карьеру	Ориентируется на людей и личное отношение
Очень уважает частную собственность, редко дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Предпочитает прямоту в общении	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных контактов

В таблице 9.2 приведена шкала активности активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса.

Такой подход к деятельности имеет далеко идущие последствия для предпринимательской практики, поскольку оказывает существенное воздействие на внедрение инноваций, проведение исследований, подбор персонала, оплату труда и экологию.

Таблица 9.2 – Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВНОСТЬ	№	Народы
	1	Немцы, швейцарцы
	2	Американцы (белые)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Итальянцы, поляки, евреи
	9	Французы, бельгийцы
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы
ПОЛИАКТИВНОСТЬ	18	Латиноамериканцы, арабы, африканцы

Вопросы и задания:

1. Какие классификации культур по отношению ко времени вы знаете?
2. Охарактеризуйте вклад Э.Холла в развитие знаний о кросскультурном менеджменте.
3. Ознакомьтесь с кейсом и ответьте на поставленные вопросы

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был

непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло. Американец, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена.

Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант выказывания уважения), он начал ждать. Прошло пять минут... десять – пятнадцать... сорок пять минут. Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет».

Как вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

Литература: [1-9].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
5. Международный бизнес Электронный ресурс : Учебник / В. Б. Мантусов [и др.] ; ред. В. Б. Мантусова. - Москва : Российская таможенная академия, 2017. - 170 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9590-0995-3, экземпляров неограничено
6. Лашко, С. И. Международный бизнес. Переговоры, контакты, контракты : Учебное пособие / Лашко С. И. - Краснодар : Южный институт менеджмента, 2011. - 163 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
7. Мясоедов, С. П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления / С.П. Мясоедов ; И.В. Колесникова ; Л.Г. Борисова. - Москва : Издательский дом «Дело», 2011. - 91 с. - (Образовательные инновации). - ISBN 978-5-7749-0574-4, экземпляров неограничено
8. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено
9. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс : Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. -

Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5,
экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы по дисциплине
«Кросс-культурный менеджмент»
для студентов направления 27.04.01 Стандартизация и метрология связи
(направленность (профиль) «Цифровая метрология и управление качеством»)

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов ОФО направления 27.04.01 Стандартизация и метрология (направленность (профиль) «Цифровая метрология и управление качеством»). Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составитель: к. э. н., доцент Е.Ю. Шацкая

Содержание

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения задания
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним
4. Методические рекомендации изучению теоретического материала
5. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям
6. Методические рекомендации по написанию доклада
7. Методические рекомендации по самотестированию, подготовке к тестированию

Список рекомендуемой литературы

Введение

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» является частью общей теории менеджмента, в рамках которой формируются представления и изучаются закономерности взаимодействия представителей разных культур в системах управления деловыми предприятиями как национального, так и мультинационального характера.

Дисциплина позволяет оценить характерные черты и достоинства взглядов на специфику основных различий в ведущих школах менеджмента и необходимость учета их в ходе практических взаимоотношений с организациями (компаниями), относящимися к соответствующей школе. Современные межстрановые экономические взаимоотношения должны опираться на культуру, историю и другие основополагающие факторы внешней среды в процессе бизнес-деятельности.

Главная цель дисциплины – повышение эффективности управления организацией за счет учета и грамотного использования руководителями разных уровней национально-культурных особенностей поведения своих подчиненных и партнеров, и особенностей стран, в которых осуществляется их деятельность. Основной задачей можно назвать стремление понять, как можно организовать работу в мультинациональной среде в условиях взаимодействия различных деловых культур.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора общепрофессиональных компетенций по направлению подготовки 27.04.01 Стандартизация и метрология (направленность (профиль) «Стандартизация, метрология и сертификация в пищевой промышленности»).

Задачи дисциплины:

- дать представление о характере влияния национальной культуры на стиль менеджмента, а также приемы и характер ведения бизнеса;
- подготовить к международным контактам в рамках практической деятельности в качестве менеджеров;
- привить навыки этики и культуры управления.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенции у обучающегося:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК-5.1 Знает: как обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	основываясь на знаниях типологии национальных деловых культур, строит межкультурное взаимодействие с учетом учета интереса всех сторон
	ИУК-5.2 Умеет: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии	основываясь на нормах и принципах кросс-культурного менеджмента, строит межкультурное взаимодействие с учетом анализа многообразия культур
	ИУК-5.3 Владеет: способностью выстраивать социальное и профессиональное взаимодействие с учетом особенностей основных форм научного и религиозного сознания, деловой и общей культуры представителей других этносов и конфессий, различных социальных групп.	основываясь на знаниях связи культурной среды и системы менеджмента, толерантно воспринимает межкультурное разнообразие общества, умеет проводить типологию национальных деловых культур, учитывать разнообразие культур в процессе

		межкультурного взаимодействия
	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
	ИУК-6.2 Умеет: определять приоритеты профессионального роста и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям	Основываясь на теоретических знаниях способен выстраивать и реализовывать траекторию профессионального роста

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
1 семестр		
ИУК-5.1 ИУК-5.2 ИУК-5.3 ИУК-6.2	Подготовка к лекции	Собеседование
ИУК-5.1 ИУК-5.2 ИУК-5.3 ИУК-6.2	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИУК-5.1 ИУК-5.2 ИУК-5.3 ИУК-6.2	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИУК-5.1 ИУК-5.2 ИУК-5.3 ИУК-6.2	Подготовка доклада	Доклад

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» для студентов направления 27.04.01 Стандартизация и метрология - [Электронная версия].

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Для магистрантов рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена. Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

1. Сущность и значение кросс-культурного менеджмента.
2. Предмет и методы исследования кросс-культурного менеджмента.
3. Основные эры развития международного бизнеса и кросс-культурного менеджмента.
4. Значение культуры в кросс-культурном менеджменте.
5. Кросс-культурный шок.
6. Способы преодоления кросс-культурного шока.
7. Подходы к классификации теории культуры.
8. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.
9. Универсальный подход.
10. Системный подход.
11. Ценностный подход.
12. Теория внутреннего содержания личности.
13. Модель П.Р. Харриса и Р.Т. Морана.
14. Основные подсистемы.
15. Исследования Э. Холла.
16. Исследования Р.Льюиса.
17. Исследования Г. Хофстеде.
18. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
19. Классификация моделей культур Ф. Тромпенаарса и Хэмпдона-Тернера.
20. Сравнительный анализ американского, европейского и японского менеджмента.
21. Понятие мотивации и ее роль.
22. Влияние ряда факторов на мотивацию.

23. Ценности работников разных наций.
24. Процесс коммуникации.
25. Виды коммуникаций.
26. Особенности коммуникаций в системе кросс-культурного менеджмента.
27. Проблемы коммуникаций и их преодоление.
28. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» для студентов направления 27.04.01 Стандартизация и метрология -[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

6 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ ДОКЛАДА

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада. Выбирая тему доклада, необходимо ознакомиться с содержанием изучаемого курса.

Примерные темы доклада:

1. Исламское предпринимательство и его характерные особенности.
2. Многообразие деловых культур в Европе и евроменеджмент.
3. Особенности китайской деловой культуры. Преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
4. Уникальность японской экономики и деловой культуры Японии. Национальная специфика развития японского предпринимательства.
5. Японская модель менеджмента: проблемы и направления ее трансформации в современных условиях.
6. Скандинавская модель социального рыночного хозяйства и скандинавский менеджмент.
7. Основные факторы британской национальной деловой культуры и уровень британского менеджмента.
8. Французская модель управления: взаимодействие бизнеса и государства.
9. Немецкая модель менеджмента и кросс-культурные особенности ведения бизнеса с предприятиями Германии.
10. Англо-саксонская модель управления и специфика деловой культуры.
11. Российская система менеджмента и национальная деловая культура.

12. Современные научные подходы и направления кросскультурного менеджмента
13. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
14. Национальные и региональные особенности менеджмента.
15. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности.
16. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур
17. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
18. Специфика бизнес-культуры России.
19. Влияние национальной культуры на управление организацией
20. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
21. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
22. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
23. Национальная деловая культура и инновационная способность организации.
24. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов.
25. Многообразие национальных культур и межэтнические конфликты в Европе.
26. Национальные модели переговорного процесса.
27. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе.
28. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления.
29. Культурные контрасты в системах ценностей наций.
30. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России
31. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
32. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
33. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
34. Этика и доверие в международном бизнесе.
35. Национальные особенности подбора персонала.
36. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам.

В качестве темы доклада по своему усмотрению обучающийся выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

После ознакомления с содержанием выбранной темы доклада следует ознакомиться со справочной, научно-методической, специальной и дополнительной литературой, необходимой для написания работы. Перед ее написанием обязательно продумать и составить четкий план его изложения, который, при необходимости, можно уточнить с преподавателем. План доклада является отражением его структуры, под которой понимается четкий порядок ее построения, взаимосвязь ее отдельных частей.

Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4

(210x297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется внизу посередине и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Список использованной литературы.
5. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов доклада.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тестовые задания включены в ФОСы по дисциплине для оценки знаний студентов.

Примерные тесты по дисциплине

1. В эту эпоху происходит закрепление колониальных территорий за соответствующими метрополиями и их "экономическая привязка" к соответствующим крупнейшим монополиям таких стран как Англия, Франция США, Германия и др.
 - а) Эра коммерции (1500-1850);
 - б) Эра экспансии (1850-1914);
 - в) Концессионная эра (1914-1945);
 - г) Эра национальных государств (1945-1970).
2. Какую фазу кросскультурного шока переживают бизнесмены и туристы, приехавшие за рубеж в краткосрочные командировки:
 - а) Фаза «Радостное оживление»;
 - б) Фаза «Фрустрация и озлобление»;

- в) Фаза «Выздоровление»;
г) Фаза «Приспособление»;
д) Фаза «Реверсивный культурный шок».

3. Автор четырехфакторной модели деловой культуры:

- а) Г. Хофстеде, б) Ф. Трöpfenaарс, в) Э. Холл.

4. Определите, к какому типу стран относятся перечисленные социальные характеристики: акцент делается на соревновательность и высокие результаты; люди живут во имя работы; хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы; основной метод разрешения конфликтов – силовой:

- а) с высокой степенью женственности,
б) с высокой степенью мужественности.

5. По степени готовности следовать законам или находить основания для их нарушения Ф. Тромпенаарс разделил страны на две группы:

- а) полихромные и монохромные;
- б) культуры универсальных и конкретных истин;
- в) низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры.

6. Какой американский исследователь предложил в 1964 году четыре основных эры развития международного бизнеса:

- а) Робинсон
б) Мэрдок
в) Рокич

7. Как называется процесс придания мыслям или идеям отправителя форму пригодную для передачи и восприятия получателем в коммуникациях:

- а) процесс обратной связи;
- б) выбор канала передачи;
- в) кодирование;
- г) расшифровка.

8. Определите, к какому типу стран относятся перечисленные социальные характеристики: сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства; наиболее распространен автократический характер власти; подчиненные ожидают, когда им скажут что надо делать; разрыв в оплате труда сотрудников может превышать двадцатикратный уровень; распространено наличие у руководителей привилегий, которое воспринимается как нормальное:

- а) с высокой дистанцией власти; б) с низкой дистанцией власти.

9. К странам с низкоконтекстуальной культурой относят:

- А) США, Б) Германия, В) Страны Южной Европы

10. Организации, находящиеся в странах с высоким показателем избегания неопределенности, обычно демонстрируют более структурированную деятельность, обладают большим количеством писанных правил, большим числом специалистов, чем в организациях, принадлежащих к культурам с низкими показателями избегания неопределенности.

- а) верно;
б) неверно.

11. Как называется процесс придания мыслям или идеям отправителя форму пригодную для передачи и восприятия получателем в коммуникациях:

- а) процесс обратной связи;
- б) выбор канала передачи;
- в) кодирование;
- г) расшифровка

12. Какая функция коммуникаций способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

- а) мотивационная функция;
- б) контрольная функция;
- в) экспрессивная функция;
- г) информативная функция.

13. В эту эпоху происходит интенсивное формирование и структурное оформление мировых колониальных империй, определяющей чертой является развития стран-метрополий, широкое и массовое использование сырья вывозимого из колониальных территорий, в колониях начинает развиваться современная промышленность:

- а) Эра коммерции (1500-1850);
- б) Эра экспансии (1850-1914);
- в) Концессионная эра (1914-1945);
- г) Эра национальных государств (1945-1970).

14. В какой теории культуры менеджеру предлагалось изучать около 80 культурных универсалий:

- а) "Универсальная" теория;
- б) Теория Мэрдока;
- в) Теория базовых и инструментальных ценностей Рокича;
- г) "Экономико-кластерная" теория Дениелса и Радеба;
- д) "Культурно-кластерная" теория;
- е) Теория Герта Хофстеде.

15. Какая фаза кросскультурного шока характеризуется коррекция традиционной (национальной) системы ценностей:

- а) Фаза «Радостное оживление»;
- б) Фаза «Фрустрация и озлобление»;
- в) Фаза «Выздоровление»;
- г) Фаза «Приспособление»;
- д) Фаза «Реверсивный культурный шок».

16. Какой пятый фактор (параметр) деловой культуры был добавлен Г.Хофстеде позже остальных:

- а) Соотношение коллективизма и индивидуализма;
- б) Дистанция власти;
- в) Конфуцианский динамизм;
- г) Отношение к неопределенности;
- д) Соотношение мужественности и женственности.

17. Какая модель организационной культуры, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом, характеризуется следующими ценностями: эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение конкретных задач, управление через призму стратегии, миссии, видения; высокая степень делегирования; плата за результат.

- а) «Инкубатор»; б) «Семья»;
 в) «Управляемая ракета»; г) «Эйфелева башня».

18. Определите, к какому типу стран относятся перечисленные социальные характеристики: люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам; наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности; управление ориентировано на личность, а не на группу; общество отличается высокий жизненный уровень; средний класс составляет солидную прослойку; высокий уровень свободы печати.

- а) с высокой степенью индивидуализма;
 б) с высокой степенью коллективизма.

19. Верно ли утверждение, что параметры деловой культуры всегда относительны:

- а) да,
 б) нет.

20. Определите, к какому типу стран относятся перечисленные социальные характеристики: обществу присущи напряженность, пессимистические ожидания, беспокойство; люди испытывают потребность в четких правилах поведения и формализации отношений; люди склонны более полагаться на мнение экспертов, чем на здравый смысл; негативно-критическое восприятие власти; недоверие к молодежи; привязка карьеры к возрасту.

- а) высокая степень избегания неопределенности;
 б) низкая степень избегания неопределенности.

21. «Конфуцианским динамизмом» Г. Хофстед назвал готовность жертвовать сиюминутными выгодами ради будущего.

- а) верно;
 б) неверно.

22. Что из перечисленного ниже не является одним из типов культур, выделенных Р. Льюисом на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение?

- а) пассивная культура;
 б) моноактивная культура;
 в) полиактивная культура;
 г) реактивная культура

23. С помощью, какой функции коммуникаций осуществляется передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решения:

- а) мотивационной функции;
 б) контрольной функции;
 в) экспрессивной функции;
 г) информативной функции.

24. Проанализируйте данные таблицы и сделайте вывод, о каких характеристиках культуры по Г.Хофстеде идет речь

1	2
Члены общества принадлежат сложной семье/клану, которые заботятся о них	Причастность к организации основывается на рациональных мотивах
Имеет влияние коллективное сознание.	Люди откровенно высказывают

Существует эмоциональная зависимость человека от организации и институтов	критические замечания своим коллегам. Каждый имеет право на личную жизнь и собственное мнение
Продвижение по службе с учетом старшинства, стажа	Наем и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности
Доверием пользуется коллективное принятие решений	Управление ориентировано на личность, а не на группу
Индивид получает от организации знания, порядок, обязанности и безопасность	Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
Работники ожидают, что организация будет о них заботиться	Каждый член общества должен заботиться о себе и своей семье. Общество отличается высоким жизненным уровнем

25. В таблице показана роль личных достижений и контекста в формировании статуса в некоторых странах. Проанализируйте данные таблицы и сделайте выводы о значении статуса в разных странах.

Таблица – Роль личных достижений и контекста в формировании статуса, %

США	Канада
55	53

26. Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

27. Впишите пропущенные слова в нужном падеже.

_____ это состояние растерянности и беспомощности, вызванное потерей обычных ценностных ориентиров и неспособностью дать ответы на вопросы: где, когда и как поступать правильно

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс : учебник / Н.Д. Эриашвили ; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено
2. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
3. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента Электронный ресурс / Литовченко В. Б., Хайтбаев В. А., Додорина И. В. : учебное пособие для вузов. - Самара : СамГУПС, 2020. - 89 с., экземпляров неограничено
5. Международный бизнес Электронный ресурс : Учебник / В. Б. Мантусов [и др.] ; ред. В. Б. Мантусова. - Москва : Российская таможенная академия, 2017. - 170 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9590-0995-3, экземпляров неограничено
6. Лашко, С. И. Международный бизнес. Переговоры, контакты, контракты : Учебное пособие / Лашко С. И. - Краснодар : Южный институт менеджмента, 2011. - 163 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
7. Мясоедов, С. П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления / С.П. Мясоедов ; И.В. Колесникова ; Л.Г. Борисова. - Москва : Издательский дом «Дело», 2011. - 91 с. - (Образовательные инновации). - ISBN 978-5-7749-0574-4, экземпляров неограничено
8. Истомина, О. Б. Теория и практика межкультурной коммуникации Электронный ресурс / Истомина О. Б. - Иркутск : ИГУ, 2019. - 72 с. - ISBN 978-5-6043114-5-5, экземпляров неограничено
9. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс : Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено