

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет культурологии и социокультурной деятельности
Кафедра межкультурных коммуникаций

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ А.В. Морозов
«__» _____ 2018 г.

_____ И.Н. Воронович
«__» _____ 2018 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ПРАКТИКА МЕЖДУНАРОДНЫХ КУЛЬТУРНЫХ СВЯЗЕЙ
Раздел 2. Кросс-культурный менеджмент

*для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная),
специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных
связей*

Составитель:

Шелупенко Н.Е., доцент кафедры межкультурных коммуникаций
учреждения образования «Белорусский государственный университет
культуры и искусств»

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета университета 20 апреля 2018 г.
протокол № 7

Составитель:

Шелупенко Наталья Евгеньевна, доцент кафедры межкультурных коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат культурологии

Рецензенты:

Мизякина С.Н., доцент кафедры философии учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат философских наук, доцент.

Карнажицкая Т.В., доцент кафедры менеджмента социокультурной деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» кандидат культурологии, доцент.

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:
кафедрой межкультурных коммуникаций
(протокол от 28.02.2018 № 7)

Советом факультета культурологии и социокультурной деятельности
(протокол от 19.03.2018 № 8)

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	6
2.1	Конспект лекций	6
3	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	37
3.1	Описание практических работ	37
3.2	Тематика семинарских занятий	39
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	43
4.1	Перечень вопросов по темам семинарских занятий	43
4.2	Варианты тестов	46
4.3	Перечень вопросов к зачету	50
4.4	Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов	52
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	56
5.1	Учебная программа	56
5.2	Учебно-методическая карта учебной дисциплины для дневной формы получения образования	57
5.3	Учебно-методическая карта учебной дисциплины для заочной формы получения образования	58
5.4	Список основной литературы	59
5.5	Список дополнительной литературы	59

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (далее – УМК) подготовлен на основе Образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-21 04 01-2013 по специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям) и предназначен для овладения студентами актуальными знаниями, умениями и навыками в области кросс-культурного менеджмента, организации эффективного кросс-культурного взаимодействия.

Материалы УМК разработаны с учетом специфики подготовки специалиста в сфере международных культурных связей и связаны с материалами УМК по дисциплинам «Менеджмент и маркетинг в сфере культуры», «Фундаментальная культурология», «Проектный менеджмент в сфере международных культурных связей», «Профессиональные коммуникации», «История и теория международных культурных связей», «Менеджмент в сфере культуры за рубежом». Содержание УМК направлено на формирование академических, социальных и профессиональных компетенций у обучающихся.

УМК основан на системном изучении основных положений теории кросс-культурного менеджмента, принципов организации взаимодействия в процессе международного культурного сотрудничества, международного опыта управления кросс-культурными коммуникациями.

Основной целью УМК является систематизация информационного ресурса для формирования у студентов теоретических знаний и практических навыков, необходимых для осуществления эффективной управленческой деятельности в условиях кросс-культурной среды, развития межкультурной компетенции.

Структура УМК включает:

- пояснительную записку;
- теоретический раздел;
- практический раздел;
- раздел контроля знаний;
- вспомогательный раздел.

Теоретический раздел УМК содержит конспект лекций. Материал структурирован по темам в соответствии с учебной программой по учебной дисциплине. Содержание учебного материала по темам 7-11 рассчитано на самостоятельное изучение студентами с последующим обсуждением на семинарских занятиях.

Практический раздел включает материалы для проведения практических и семинарских занятий: тематику семинарских занятий и

литературу, рекомендуемую для изучения; описание практических работ (перечень примерных заданий и методические рекомендации по их выполнению).

В разделе контроля знаний представлены: перечень вопросов по темам семинарских занятий, варианты тестовых заданий, перечень вопросов к зачету, критерии оценки результатов учебной деятельности студентов. При аттестации студентов учитываются результаты учебно-исследовательской работы, тестирования, уровень ответов на семинарских и практических занятиях.

Вспомогательный раздел УМК включает учебную программу, учебно-методическую карту учебной дисциплины для дневной и заочной форм получения высшего образования, перечень учебных изданий и информационно-аналитических материалов, рекомендуемых для изучения (списки основной и дополнительной литературы).

Для повышения эффективности изучения учебной дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» рекомендуется использовать технологии учебно-исследовательской деятельности, интерактивные методы обучения, групповые и индивидуальные формы обучения.

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Конспект лекций

Лекция 1

Введение в кросс-культурный менеджмент

Основные вопросы

1. Сущность и задачи кросс-культурного менеджмента.
2. Международный и национальный менеджмент.
3. Факторы бизнес-учета.
4. Особенности современного международного бизнеса.

Большое количество существующих в разных странах национальных деловых культур, растущая открытость рынков, глобализационные тенденции в мировой экономике вызывают необходимость исследования и учета в практической деятельности кросс-культурной специфики ведения бизнеса. Знание систем ценностей, поведенческих моделей и стереотипов, понимание национальных особенностей поведения людей в разных странах существенно повышают эффективность управления, дают возможность достичь взаимопонимания во время деловых встреч и переговоров, разрешить конфликтные ситуации и предотвратить возникновение новых. Управление, которое происходит на границе двух и более различных культур, вызывает значительный интерес среди ученых и практиков и выделяется в отдельную отрасль международного менеджмента – кросс-культурный менеджмент.

Кросс-культурный менеджмент – это управление отношениями, возникающими на границе национальных и организационных культур, исследования причин межкультурных конфликтов и их нейтрализация, выяснение и использование при управлении организацией закономерностей поведения, свойственных национальной деловой культуре.

Кросс-культурный менеджмент как направление сформировалось в середине 70-х годов XX века на стыке управленческой социологии, организационной антропологии и международного менеджмента. Пик интереса в Америке и Европе пришелся на начало 90-х годов XX века. В это время публикуются работы голландцев Геерта Хофстеде и Фонса Тромпенаарса, американцев Эдварда и Майлдред Холл.

Международный и кросс-культурный менеджмент успешно дополняют друг друга, как в теории, так и на практике. Международный менеджмент изучает управленческие отношения в международных компаниях. Главная роль в международном менеджменте отведена изучению

национальных систем менеджмента, а вопросы культурных различий и взаимодействия представителей этих систем являются предметом исследования кросс-культурного менеджмента.

Международный менеджмент существенно отличается от национального. В основе национального и международного менеджмента лежат одни принципы, определяемые общей теорией менеджмента, однако они имеют определенные отличия, которые позволяют разграничить данные понятия и учесть особенности управленческой деятельности на международном уровне. Основные различия заключаются в условиях, людях, информации, отношении к инновациям (т.е. внешняя среда бизнеса). Управление международным бизнесом требует качественно иной информационной базы, преодоления языкового барьера и профессионального обеспечения управленческих решений. Поэтому содержание, роль и специфика внешней среды бизнеса является базовым отличием международного менеджмента от национального. Анализ внешней среды в международном менеджменте играет ключевую роль, поскольку компании приходится оперировать на рынках нескольких стран одновременно.

Специфика условий или различия во внешней среде связаны с особенностями и уровнем развития экономики страны, национальными традициями и стереотипами поведения, особенностями общей и деловой культуры.

Экономика каждой страны может быть оценена с точки зрения уровня ее развития, состояния трудовых отношений, производственных технологий и налоговых систем. Кроме того, важное значение имеет национальная правовая база бизнеса, его защищенность, уровень рисков и степень гарантий.

Национальные традиции и стереотипы поведения во многом определяют бизнес-этику каждой страны. Бизнесмены, так же как и представители других профессий, являются носителями своего национального менталитета. Последний во многом определяет поведение людей в жизни и бизнесе.

Например, в южных жарких странах (Испания, Италия, Греция, Югославия, Турция и др.) традицией являются продолжительные обеденные перерывы в полуденный зной (фиеста). Примерно с 12-13 до 16-17 часов закрыты все офисы и магазины. Деловая жизнь замирает, но снова оживает ближе к вечеру.

Общая и деловая культура каждой страны также уникальна. Она складывается веками под влиянием множества факторов. Так, в восточной культуре очень высока роль старших по возрасту. Поэтому, если менеджер

порукает работу подчиненному, который значительно старше его, то он делает это подчеркнуто уважительно, демонстрируя почтение к возрасту.

Различия в людях создают разные приоритеты, ценности, потребности. То, что очень важно для одной нации, может практически не иметь ценности у другой. Эти различия проявляются и в отношении к работе, и в подходах к бизнесу. Так, работа может рассматриваться как жизненная потребность, как путь самореализации, как способ добывания средств к существованию.

Качественно разная информационная база. Существенно отмечаются национальные деловые знания, принципы ведения бизнеса, деловой язык и многое другое. В разных странах по-разному сложились способы добывания, хранения и обработки информации. Коренным образом отмечаются принципы и системы коммуникаций. Так, в США вполне уместно искать потребителей и деловых партнеров через Интернет или с помощью почтовой рассылки писем. В Японии же это неприемлемо. Здесь, чтобы завязать деловые отношения, с потенциальным партнером надо встречаться лично, причем не один раз.

Отношение к инновациям у разных наций весьма различно. Есть очень консервативные страны. А приход иностранной фирмы всегда является новинкой, которая может быть воспринята далеко не благосклонно.

Итак, основное отличие международного и национального менеджментов заключается в учете и использовании в управлении особенностей национальной экономики и культуры.

Для того, чтобы выйти и закрепиться на зарубежном рынке необходимо учитывать ряд факторов. *Факторами бизнес-учета* могут выступать экономические, природные, демографические, географические, культурные и иные особенности страны.

Экономические факторы связаны с уровнем и направленностью развития экономики страны в целом, а также интересующей отрасли в частности. От этого зависит успех делового партнерства, эффективность производства, успешность реализации продукции.

К природным факторам относят климат, минеральные, водные и иные ресурсы. От климата зависит объем необходимых вложений в основные средства. Ресурсная составляющая определяет возможный размах производственной деятельности.

Демографическими факторами являются квалификация и трудолюбие населения, продолжительность жизни, уровень урбанизации (доля городского населения), плотность населения на конкретной территории. Так, избыток трудоспособного населения на интересующей территории наверняка обеспечит создаваемое производство необходимым персоналом.

Географические факторы определяют территориальное положение страны. Насколько близко расположена она от предполагаемых рынков сбыта? Далеко ли придется возить ресурсы? Есть ли необходимые железнодорожные, автомобильные, водные или воздушные пути?

В географическом плане Беларусь расположена очень удачно. Она занимает промежуточную территорию между Востоком и Западом, Севером и Югом Европы. Огромный российский рынок может стать доступным для европейских товаров через Беларусь. Продвижение на европейский рынок китайских товаров также возможно через нашу страну. Мы находимся на линии связи между бассейнами Балтийского и Черного морей.

Культурные факторы могут способствовать успешной деятельности иностранных предприятий за счет конструктивного отношения к ним со стороны общественности и государственных структур. Кроме того, культурные особенности могут подсказать наличие наибольших возможностей для инвестиций и бизнеса.

Современный международный бизнес развивается в специфических условиях политического и экономического взаимодействия между странами и имеет свои особенности. Наиболее важные из них: доступность, ступенчатость, глобальность, взаимодействие национального и международного.

Доступность означает наличие высоких потенциальных возможностей использования современных передовых систем, процессов, моделей. Сегодня даже начинающий бизнесмен имеет возможность изначально выстраивать свой бизнес с учетом опыта тех, кто достиг вершин в данной сфере. Для грамотного бизнесмена это помогает избежать многих ошибок на сложном пути предпринимательства. Для этого достаточно умело использовать имеющийся поток теоретической и практической информации.

Ступенчатость развития связана с поступательным ростом бизнеса. На начальном этапе все современные крупные международные корпорации были малыми фирмами. Сначала они просто боролись за выживание. Шло последовательное движение от малого и простого к большому и сложному. Иными словами, все современные мировые экономические гиганты были когда-то малыми предприятиями.

Глобальность приобрела в современном мире особый смысл. Прежде всего это относится к информационным и производственным технологиям. Современные информационные технологии принципиально изменили характер труда бизнесмена. В информационном мире можно эффективно работать в совершенно неизвестных еще вчера условиях: не выходя из офиса и ни с кем не встречаясь лично; в режиме "реального времени", то есть находясь в постоянном контакте с деловыми партнерами; с охватом через

Интернет любых рынков-финансов и капиталов, трудовых и сырьевых ресурсов, технологий и товаров.

Сложности *взаимодействия национального и международного* связаны с возникновением мирового рынка товаров и услуг. Национальный рынок любой страны сегодня фактически не защищен от импорта. И предлагаемые зарубежные товары и услуги, как правило, весьма конкурентоспособны. В результате отечественный производитель на собственном внутреннем рынке вынужден вступать в международную конкуренцию. Это резко обостряет бизнес-отношения и деловое взаимодействие.

Следом за взаимопроникновением товаров идет распространение деловой культуры. Часто это вступает в противоречие со стремлением сохранить национальную самобытность в бизнесе. Мировой рынок заставляет предпринимателей играть по международным правилам.

Вместе с тем, современный международный бизнес предоставляет возможности для развития национального, повышения конкурентоспособности, развития экономики в целом.

Лекция 2

Культурологическая среда международного менеджмента

Основные вопросы

1. Современная культурная среда.
2. Кросс-культурный анализ: факторы и элементы
3. Различия в подходах к изучению культуры: концепции Дж. Мэрдока, Дж. Рокича, Г. Оллпорта.

Эффективность межкультурной коммуникации во многом определяется знанием особенностей национальных культур и умением использовать эти знания в практической деятельности. Поэтому менеджер должен обладать межкультурной компетентностью – знаниями особенностей культур вступающих во взаимодействие.

Развитие культуры каждого народа происходило на основе определенных факторов влияния. Основные из них: географическое положение, природно-климатические условия, отношения с соседями, политические, религиозные и экономические процессы.

Любая культура – это постоянно развивающаяся, изменяющаяся система. Однако, несмотря на динамику, в разных регионах планеты сложились определенные типы культур. На естественную динамику культур накладывались разнообразные формы межнационального взаимодействия,

происходило взаимопроникновение культур, которое наиболее ярко проявлялось среди наций, проживающих в одном регионе.

Так складывались различные типы культур. Наиболее крупные из них: западная, восточная, исламская, африканская.

Западная культура сложилась в Европе. Ей соответствуют практически все западноевропейские страны: Германия, Великобритания, Франция, Испания, Италия, Португалия, Норвегия, Нидерланды. Швеция, Швейцария, Финляндия. К западной культуре относится и ряд центральноевропейских стран: Польша, Словакия, Чехия, Болгария, Венгрия, Румыния и др. Современную Северную Америку 200 лет назад заселили выходцы из Западной и Центральной Европы. Поэтому США и Канада также относятся к западной культуре. Латинская Америка заселялась испанцами и португальцами, которые тоже являются носителями западной культуры. Таким образом, массовые переселения и колониальные завоевания способствовали распространению элементов западной культуры.

Внутри западной культуры к концу XX века сложились достаточно устойчивые культурные виды – национальные кластеры: англоязычный, германский, романский и скандинавский. Между ними существуют значимые различия. Тем не менее, ведя дела в Европе или Северной Америке, Австралии или Новой Зеландии, бизнесмен может ориентироваться на деловую этику западной культуры. Однако для более эффективного бизнеса в любой стране необходимо знание особенностей национальной культуры.

Восточная культура сформировалась на Ближнем Востоке и в Азии. Как и Западная, она складывалась на протяжении столетий под влиянием различных факторов. В рамках этой культуры ценится неторопливость, уважение к старшим и социальному положению, дружелюбие. Представители этой культуры всячески стремятся избежать конфронтации. Они не только боятся «потерять лицо», но не допускают это даже для своих конкурентов.

Славянские народы оказались на стыке западной и восточной культур, что связано с их географическим положением и историческим путем.

Исламская культура сложилась в мусульманских странах, прежде всего Ближнего Востока. Можно сказать, что она представляет собой крупное явление внутри восточной культуры.

В странах исламской культуры наиболее характерной особенностью является определяющее влияние духовных законов и традиций над светскими и государственными. Фактически эти страны живут по законам шариата.

Африканская культура получила свое название по имени материка. В Африке проживают сотни наций и народностей, тысячи племен. Это создает

огромную культурную пестроту. Однако есть и общие черты: простодушие, доверчивость, простота быта и нравов, единение с природой и др.

Для открытия бизнеса в другой стране необходимо предварительное изучение культурной среды для выбора путей конструктивных коммуникаций и выработки программы деятельности. Это изучение носит название *кросс-культурный анализ*. Он включает три фактора, каждый из которых, в свою очередь, состоит из трех элементов. Факторами кросс-культурного анализа являются: деловое общение, культурные традиции и деловая национальная этика.

Деловое общение анализируется по трем элементам: языковые барьеры, отношения с потенциальными партнерами и властью, невербальное общение.

Языковые барьеры в деловом общении связаны с незнанием языка страны-партнера. Решить эту проблему можно несколькими путями. Первый – изучение языка, что дает большие преимущества в организации и ведении бизнеса. Второй путь – использование международного делового языка – английского. Третий путь преодоления языковых барьеров – пользоваться услугами переводчика. Данный способ коммуникации вполне приемлем, особенно на начальной стадии бизнеса. Четвертый путь – опора на местных специалистов и менеджеров.

Отношения с потенциальными партнерами и властью имеют важное значение для успешного ведения бизнеса в стране. Проблемы с любой из этих составляющих могут свести на нет все деловые усилия..

Невербальное общение как элемент кросс-культурного анализа имеет важное значение, т.к. значительная часть информации в личных коммуникациях передается посредством мимики, жестов, интонаций, то есть невербальных источников. Невербальные знаки в разных культурах имеют различное значение.

Культурные традиции как фактор кросс-культурного анализа состоят из следующих элементов: деловая жизнь, обычаи и привычки, отношение к иностранцам.

Культурные традиции страны-партнера имеют важное значение для делового общения и ведения бизнеса. Например, национальные традиции, связанные с такими качествами, как пунктуальность и порядок, прямо отражаются на деловом общении и ведении бизнеса. Деловые партнеры сами будут точными и пунктуальными, и будут ожидать того же от других. Национальные традиции во многом определяют даже, казалось бы, несущественные детали коммуникации. Например, место для делового общения: офис, ресторан, нейтральная территория и т.д.

Отношение к иностранцам, восприятие делового партнера по национальному признаку часто связано с национальными штампами.

Деловая национальная этика является третьим фактором кросс-культурного анализа. Она во многом определяется следующими элементами: трудовые отношения, социальные нормы, нравственные рамки рекламы и PR.

Важное значение для кросс-культурного анализа имеет бизнес-информация, прежде всего ее доступность. В разных культурах и странах к деловой информации отношение разное: доступность, закрытость, функциональная ограниченность, иерархическая дозированность. Доступностью деловой информации характеризуются США. Здесь в интернете можно получить подробные сведения о любой сфере деятельности или фирме. Закрытой является бизнес-информация в арабских странах. Иерархической дозированностью деловой информации отличается Китай. Здесь для каждого уровня менеджеров определен круг полагающихся им сведений. Функциональная ограниченность бизнес-информации характерна для западноевропейских стран. В этих странах считается, что всей полнотой сведений должны обладать участники, т.к. это повысит эффективность их деятельности.

Международный менеджер должен в достаточной мере обладать культурологическими знаниями о стране-партнере, что позволит рассчитывать на эффективный бизнес.

Кросс-культурный анализ и более глубокое изучение культуры страны-партнера имеет хорошую научную базу, основу которой составляют культурологические теории. Наиболее известными являются культурологические теории Дж. П. Мэрдока, Дж. Рокича, Г. Олпорта и соавторов.

Джорж Питер Мэрдок является автором одной из наиболее известных теорий. Для углубленного изучения анализа феномена национальной культуры он ввел понятие культурные универсалии. Это своего рода характеристики культуры нации, которые по отдельности показывают определенную сторону образа жизни, все вместе дают достаточно полное представление о культуре и менталитете нации. Всего Мэрдок выделил около 70 культурных универсалий (аспектов жизни, которые проявляются во всех обществах) от отношения к спорту до системы управления государством.

Основным преимуществом данной теории является то, что она дает обстоятельные ответы на самые неожиданные стороны жизни народа и его менталитета. Недостатком теории является ее сложность и громоздкость. Поэтому она редко применяется на практике.

Культурологическая теория ценностей основана на системе ценностей, сложившейся у каждой нации, и определяющей поведение ее

представителей. Она очень практична с точки зрения деловых коммуникаций и управления местным персоналом. Ведь поведение людей в той или иной ситуации зависит от системы их ценностей, идеалов, принципов. Представители западной, восточной, исламской и мусульманской культур в сходных ситуациях могут поведи себя противоположным образом.

Дж. Роквич на основании теории ценностей предложил практичную культурологическую оценочную модель. Он сформировал две группы ценностей: базовые (конечные) и инструментальные (средства достижения). В каждой группе автор выделил по 18 элементов. Это оказалось очень удобно для практики международного менеджмента. Именно тем, в какую группу отнесены те или иные ценности, можно понять мотивы поведения представителей той или иной культуры.

Модель Роквича может успешно работать как в рамках отдельной национальной культуры, так и на глобальном уровне. При этом конкретные ценности могут перемещаться как из базовой в инструментальную группу, так и наоборот.

Трое соавторов Г. Олпорт, Ф. Вернон, Г. Линдзи создали свою модель с целью ее практического использования. Она также базируется на теории ценностей. В основе данной модели – разделение людей на шесть групп в зависимости от характера основной ценности, исповедуемой человеком в жизни и на работе:

- Теоретический человек – тот, для кого главным являются истина, знания, порядок, поиск;
- Экономический человек, который в основе всего видит дело, полезность, эффективность, практическую значимость;
- Социальный человек – тот, для кого главное – общественная польза, взаимопомощь;
- Эстетический человек – для него определяющим являются красота и гармония;
- Политический человек – для него главным является лидерство, власть, политическая карьера;
- Религиозный человек – главным для него служит вера, духовное совершенствование.

Практичность данной модели не вызывает сомнений: отмеченные группы встречаются в любой культуре. Но даже те, кто не может точно отнести себя к какой-либо группе, довольно точно указывают на ту, которая превалирует в их сознании и поведении. Международному менеджеру с представителями каждой группы по-своему надо строить деловые отношения и управление.

Названные культурологические теории должны рассматриваться как взаимодополняющие инструменты изучения национально-культурных особенностей страны-партнера и отдельных ее представителей.

Лекция 3

Концепция деловой культуры в международном контексте

Основные вопросы

1. Понятие деловой культуры и ее элементы.
2. Классификация деловых культур по типу ценностных ориентаций.
3. Культурный шок.
4. Проблема стереотипов в деловой среде.

Деловая культура - это система формальных и неформальных правил и норм поведения, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников, стиля руководства и т.д. в организационных структурах различных уровней.

Можно выделить следующие уровни культуры: глобальный (основные типы мировых культур – западная, восточная, исламская, африканская), кластерный (культурные виды внутри западной культуры – англоязычный, германский, романский, скандинавский), национальный и корпоративный.

Национальная деловая культура включает нормы и традиции деловой этики, нормативы и правила делового этикета и протокола. Она всегда отражает нормы, ценности и правила, присущие данной национальной культуре.

Деловая коммуникация представителей разных культур, ее эффективность во многом зависит от понимания культурных различий, необходимости их учета и адаптации, знания национальной деловой культуры.

Представители разных деловых культур отличаются по их отношению к распределению власти в обществе и организации, процессу анализа и принятия решений, отношениями между собой, временной ориентацией и многими другими характеристиками. Основными ценностными ориентирами, по которым исследователи классифицируют культуры разных стран, в том числе деловые культуры, являются: отношение ко времени, отношение к природе, межличностные отношения.

Во всех культурах категория времени служит важным показателем темпа жизни, ритма, деятельности. Время для людей на Востоке течет медленнее, чем на Западе. Поэтому для представителей Западной культуры

важной психологической установкой в бизнесе является последовательность, пунктуальность, точность.

Отношения между природой и культурой зависят в первую очередь от характера и особенностей последней, которые во многом обусловлены своеобразием религии. Имеются существенные различия между западной культурой, основанной на христианстве, и восточной, основанной на исламе и других восточных религиях.

Согласно концепции К. Юнга, восточный человек – интроверт, его сознание направлено внутрь себя, он ищет спасения в самом себе, в совершенствовании своей духовности. Для него характерно смирение, преклонение и обожествление природы. В этом плане показательны индийские религии, с характерным для них принципом непричинения вреда всему живому.

Западный христианин придерживается прагматичного отношения к природе. Согласно К. Юнгу, западный человек – экстраверт, который видит себя преобразователем и покорителем природы. Такой подход во многом обусловлен тем, что труд в христианстве выступает как основной удел человека, одна из главных его ценностей.

Исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с поведением представителей различных национальных культур и их отношением с другими людьми. Их изучение помогает лучше понять коллегу, представляющего иную национальную и управленческую культуру, объяснить причины его поступков и намерений, спрогнозировать дальнейшие действия на переговорах, в частности, и в бизнесе, в целом. В культурах, ориентированных на взаимоотношения, многие предпочитают действовать через друзей, знакомых или родственников. Китайцы называют такие полезные связи «гуанси».

Общение в многокультурной деловой среде, особенно на начальных этапах его развития, может вызвать *культурный шок* – ощущения растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, другим языком, различными служебными установками в другой культуре. Неподготовленные люди воспринимают новую окружающую среду как хаотичную и подавляющую. Как правило же, новая культура просто имеет только ей свойственную систематическую структуру моделей поведения. Она другая, но ее можно понять, если сформировать установку на ее восприятие и адаптацию к ней.

К. Оберг выделяет следующие симптомы культурного шока:

- постоянная напряженность от усилий по адаптации;
- чувство потерянности и острая нехватка общения с друзьями, привычного статуса, профессиональных контактов;

- чувство отторжения по отношению к новой культуре и со стороны новой культуры;
- непонимание своей роли, системы ценностей и путей самоидентификации в новой культуре;
- опасение, раздражение и злость в отношении того, "как они все делают";
- ощущение беспомощности, неумение приспособиться к новой среде.

В своем развитии культурный шок проходит несколько этапов (фаз): оживление, фрустрация, выздоровление, приспособление, реверсивный культурный шок.

Одной из основных проблем, возникающих в процессе межкультурного взаимодействия, в том числе делового, является проблема неверной интерпретации содержания передаваемой в ходе этого взаимодействия информации.

В условиях кросс-культурного окружения, где система ценностей, норм, традиций, коммуникационных знаков и символов может кардинально отличаться от привычной, человек подсознательно продолжает воспринимать (интерпретировать) действительность на основе жизненного опыта, стереотипов, полученных в иной среде, ином социальном, деловом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе интерпретации, резко снижается.

Причиной нарушения межкультурной коммуникации является проблема стереотипов, которая напрямую связана с особенностями восприятия. Данная проблема возникает из-за столкновения культурных поведенческих стереотипов (норм и традиций), которое порождает ситуацию, когда одна сторона не может понять и объяснить причины поступков другой. В разных странах и культурах в отношении одних и тех же явлений могут существовать разные стереотипы, что всегда затрудняет взаимопонимание представителей разных национальностей.

Стереотип - это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, сложившееся под влиянием образа жизни и предшествующего опыта.

В процессе межкультурных деловых контактов восприятие друг друга часто осуществляется сквозь призму сложившихся стереотипов. С помощью стереотипов человек наделяется теми или иными чертами, и на этой основе прогнозируется его поведение.

Стереотипная оценка людьми определенной национальности самих себя, крайне редко совпадает с оценкой представителей других национальностей. В связи с этим, стереотипы создают барьеры для межкультурной коммуникации. Если люди смотрят на одно явление под разными углами и с разных точек зрения, то договориться между собой им

бывает достаточно сложно.

Отличительными особенностями стереотипа являются упрощение, стандартизация и типизация явлений действительности. Стереотип нередко принимает форму устаревших взглядов, чрезмерного упрощения ситуации, предвзятости и предрассудков, а стереотипные умозаключения порой компенсируют нехватку знаний в какой-либо области. Это представляет опасность для любых, в том числе деловых, отношений.

Если человек оказался в условиях незнакомой деловой культуры, стереотипы (упрощенные оценки и образы), которые ранее дополнялись и компенсировались хорошим знанием национальной деловой среды, перестают быть ориентиром при общении с коллегами и деловыми партнерами. Упрощение (стереотип) становится свидетельством незнания, непонимания или недопонимания того, что происходит вокруг. За стереотипами восприятия следуют стереотипные поступки, которые часто оказываются ошибочными. В результате человек, доверившийся прежнему опыту и стереотипам, оказывается в неожиданных для него ситуациях.

Таким образом, эффективность межкультурных контактов в сфере бизнеса, в области международного сотрудничества зависит от знания особенностей деловой коммуникации и деловой культуры стран, представители которых вступают во взаимодействие.

Лекция 4

Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений

Основные вопросы

1. Классификация культур Э.Холла
2. Модель сравнения деловых культур Г.Хофстеде.
3. Критерии межкультурных различий Р.Льюиса.

Национальную деловую культуру можно определить как совокупность норм деловой этики, правил поведения, принятых в деловых кругах и являющихся нормой и образцом в формальной обстановке, которые формируются на основе ценностей, идей, представлений, поведенческих установок нации.

Исследователи выделяют разные параметры национальных деловых культур. Э. Холл в качестве основных детерминант рассматривает: *время, контекст культуры и пространство.*

По способу использования времени он разделил культуры на *монохронные, полихронные и циклические.*

Культуры, в которых люди придерживаются жесткого графика и понятия пунктуальности, Эдвард Холл отнес к категории *монохронных*. К монохронным бизнес-культурам относятся: Германия, США, Великобритания, Япония, скандинавские страны.

Противоположные им культуры, где бизнесмены вполне могут проговорить за чашечкой кофе с понравившимся им человеком дольше, чем полагается, или принимать во время одной деловой встречи других коллег с визитами – отнес к *полихронным*. Представители полихронных культур придерживаются свободного графика и могут выполнять несколько дел одновременно. Если партнеры из страны, относящейся к полихронной, пригласили вас на деловой ужин к восьми часам вечера, стоит узнать – не начнется ли этот ужин только в десять. К полихронным культурам относятся: Италия, Испания, Франция, Россия.

В *циклической* культуре время идет само по себе, оно циклично. Такое представление характерно для жителей Азии. Представители циклической культуры, вместо того чтобы решить вопросы один за другим, могут долго раздумывать над ними; впоследствии некоторые вопросы отпадут сами собой, а какая-то проблема займет место центральной.

Характерно, что деловые культуры претерпевают со временем изменения. Так, Япония еще в 60-е гг. XX в. считалась полихронной культурой, но сейчас – опоздать на встречу с японским бизнесменом считается вызывающим и неприличным. Сингапур также из категории полихронных культур перешел в умеренно монохронные страны, старающиеся выдерживать согласованный график общения.

Следует отметить, что и внутри одного государства возможно разделение регионов на полихронные и монохронные. Типичным примером является Бразилия: в Рио-де-Жанейро люди ценят общение, не ограниченное временными рамками, а в Сан-Пауло стремятся к точности. Аналогичным примером является Италия.

Как бы то ни было, оба способа ведения бизнеса функционируют (и вполне успешно) на сегодняшний день. Главное – определиться, какой из них приведет к успеху в отдельно взятой стране. Если партнер принадлежит к полихронной деловой культуре – не следует назначать жестких сроков проведения переговоров. В этих культурах больше ценят радушный настрой в отношениях, чем холодную пунктуальность.

Важным критерием классификации деловых культур является контекст культуры, под которым Э.Холл понимает информацию, окружающую и сопровождающую событие. Автор выделяет *высококонтекстуальные* и *низкоконтекстуальные* деловые культуры.

К *высококонтекстуальным* культурам относятся Япония, Китай, Саудовская Аравия и другие страны. Для представителей высококонтекстуальных культур многое сказано и определено неязыковым контекстом: иерархией, статусом, расположением и внешним видом офиса. Так, высококонтекстуальные по своей природе японцы не станут вести переговоры с представителем другой фирмы, если он занимает недостаточно высокое положение. В языках высококонтекстуальных культур используется много намеков, подтекста. Например, если при обсуждении сделки американец отвечает на деловое предложение утвердительно, это означает, что предложение принято. У японца же «да» не всегда означает согласие: в зависимости от обстоятельств, сопровождающих сделку, японское «да» может означать «да», «нет», «может быть». Это связано с тем, что в японской национальной культуре не принято говорить «нет» в деловых взаимоотношениях из опасения, что отрицание чего бы то ни было, может подорвать межличностные отношения.

Существует множество правил и требований, регулирующих жизнь людей в высококонтекстуальных культурах. Они определяют принятые обществом нормы поведения, которые строго соблюдаются. Так, размещение участников за столом переговоров в Японии строго определено старшинством. В культурах Ближнего Востока ни одно деловое обсуждение не начинается без обмена любезностями и налаживания личных контактов.

Низкоконтекстуальные культуры, характерные для скандинавских стран, Германии, Канады, США, ориентированы на подробную информацию обо всем происходящем. При этом большинство информации содержится в словах, а не в контексте общения. В подобных обществах наибольшее значение придается речи (письменной и устной), а также обсуждению деталей: ничто не остается незамеченным и недоговоренным. В таких культурах предпочитают прямой и открытый стиль общения. Для представителей этих культур очень важны письменные контракты, договора, документы.

В низкоконтекстуальных культурах межличностные отношения часто носят временный и поверхностный характер. Люди легко вступают в дружеские отношения и также легко прерывают их.

Важным критерием классификации деловых культур, согласно Э.Холлу, является пространство. Представление о пространстве формируется под влиянием истории, религии, географического положения и климата. Выделяют две основные группы культур: *с малым и большим личным пространством*.

В культурах с небольшим личным пространством прикосновения и иные тактильные контакты воспринимаются как нечто естественное. И

совершенно наоборот проявляется данное явление в культурах с относительно большим личным пространством. К странам с небольшим личным пространством относят страны Ближнего Востока, Южной Европы, Россию и др. Это явление можно объяснить историей, общей культурой страны, демографической ситуацией. В странах Северной и Центральной Европы, Северной Америки, некоторых странах Дальнего Востока люди, наоборот, стремятся максимально избегать близких дистанций и прикосновений.

Концепция культурных измерений Гирта Хофстеде. В 1970-е гг. Гертом Хофстеде, создателем и руководителем департамента исследований по вопросам персонала в IBM Europe, был выполнен грандиозный проект в области кросскультурного менеджмента. По составленной им анкете были протестированы более ста тысяч сотрудников из различных подразделений IBM в 72 странах мира.

Итогом исследований стала изданная в 1980 году работа «Влияние культуры: международные различия в отношении к труду», обосновавшая четыре параметра для измерения и сопоставления национальных культур:

- соотношение индивидуализма и коллективизма.
- дистанция власти,
- боязнь неопределенности,
- соотношение мужественности и женственности,

Индивидуализм – общество со свободной социальной структурой, в которой каждый сам заботится о себе. В индивидуалистских культурах, таких как Германия, США, Австралия, Великобритания, Канада, Новая Зеландия, выполнение поставленной задачи превалирует над личными взаимоотношениями, личные цели важнее групповых. В этих культурах преобладает осознание своего «я», предпочтение отдается соревнованию и конкуренции, ценится право каждого на частное мнение, свою точку зрения. Подчеркивается важность индивидуальных инициатив и индивидуального успеха, приветствуется умение самостоятельно принимать решения.

В *коллективистских* культурах, к которым относятся большинство латиноамериканских и ближневосточных стран во главу угла ставится преданность организации, друзьям, семье. Коллективизм характеризуется жесткой социальной структурой, большое внимание уделяется взглядам, целям и потребностям группы, поддерживаются те ценности, которые разделяются всеми. Значимость человека определяется не личными качествами, а местом в социальной иерархии.

Дистанция власти – степень готовности общества принимать неравенство распределения власти во взаимоотношениях, в организациях. В

организации этот параметр выражается в распределении власти и статуса на различных организационных уровнях.

В культурах с *высокой дистанцией власти* подчиненные готовы к неравному распределению полномочий в организации. К странам с высокой дистанцией власти относятся: Франция, Бельгия, многие латиноамериканские и ближневосточные страны. Для организационных структур культур с высокой дистанцией власти характерны централизация власти, большая численность персонала в области контроля и проверки.

Страны с *низкой дистанцией власти* придерживаются точки зрения, что неравенство в обществе должно быть сведено к минимуму. Руководители в деловой сфере часто общаются с рядовыми членами общества и стараются выглядеть демократичнее. К странам с низкой дистанцией власти относятся: Германия, США, Австрия, Дания, Норвегия, Великобритания.

На сегодняшний день дистанция власти наиболее высока в восточных культурах. Противоположные им культуры - это Северная Европа, Англия и США. В России и странах СНГ также отмечается высокая дистанция власти.

Боязнь неопределенности — степень угрозы, испытываемой обществом в неясных, двусмысленных ситуациях. Одним деловым культурам свойственно стремление максимально избегать неопределенности: например, расписать роли и функции работников, договориться о жестком графике работы, выполнения обязательств и должностных инструкций. Другим – вести бизнес с наименьшим количеством формальных ограничений.

Представители культур с *высокой степенью боязни неопределенности* пытаются избегать неясных ситуаций, испытывают потребность в письменных инструкциях и правилах, предпочитают четкие цели, жесткие графики и расписания. Для таких культур обычно свойственно стремление как можно точнее определить условия развития бизнеса, в том числе и международной маркетинговой деятельности, максимально устранить неясности в партнерских отношениях (подготовка детальных контрактов). Это более жесткий и регламентированный подход к бизнесу.

Высокая степень боязни неопределенности характерна для Португалии, Греции, Бельгии, Японии, Германии.

Представители культур с *низкой степенью боязни неопределенности* исходят из того, что всего предугадать нельзя. Детальным контрактам предпочитают договоренности с возможностью корректировки по ходу развития событий, высоко ценят инициативу, готовность идти на риск. К странам с низкой степенью боязни неопределенности относятся Швеция, Дания, США, Финляндия, Норвегия.

Деловая культура России и стран СНГ имеет среднюю степень боязни неопределенности.

Соотношение мужественности и женственности. Г. Хофстеде подчеркивает, что этот параметр классификации культур не имеет отношения к мужчинам или женщинам, а лишь к преобладанию определенных (более свойственных мужчинам или женщинам) черт в национальном характере.

Мужественность (masculinity) — приверженность таким ценностям, как героизм, упорство в достижении цели, стремление к рекордам, материальный успех и т.д. К странам с мужественной культурой относятся США, Греция, Австрия, Германия и др.

Женственность (femininity) — приверженность таким ценностям, как выстраивание равных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют и т.п. К наиболее женственным традиционно относят культуры скандинавских стран, Дании и Голландии.

Полученные количественные данные, характеризующие национальные предпочтения по каждому из описанных выше параметров деловой культуры, были сведены Г. Хофстеде в таблицу, получившую широкую известность в управленческих кругах, связанных с кросс-культурным менеджментом.

Ричард Льюис, специалист по изучению кросс-культурного взаимодействия, предлагает весьма оригинальный подход к решению одной из самых сложных культурологических проблем – выбор критерия для компаративного анализа культур. Он вводит *критерий времени* как способ объективного измерения реальности. На основе этого критерия Р. Льюис все культуры делит на три типа:

Моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать свою деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. К данной группе принадлежат немцы и швейцарцы.

Полиактивные – подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. Представители данного типа: итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

Реактивные – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представители этой категории – китайцы, японцы и финны.

Рассмотрим данную типологию исходя из следующих параметров: *сбора информации; отношение к пространству; статус и лидерство; коммуникативные паттерны; язык телодвижений.*

Взаимодействие между людьми, которые значительно отличаются друг от друга включает в себя не только непосредственное общение, но и процесс

сбора информации. Р. Льюис выделяет культуры, *ориентированные на диалог*, и культуры, *ориентированные на безличный сбор информации*.

К культурам, ориентированным на диалог, можно отнести практически все романоязычные народы, а также арабов и индийцев. Они обладают достаточным количеством информации, собранной через личные каналы еще до обсуждения той или иной проблемы со своими партнерами по бизнесу. Арабы и португальцы, например, будут хорошо осведомлены о связанных со сделкой фактах, поскольку они уже обсудили и распространили ее в кругу своих друзей, знакомых по бизнесу, родственников. Люди из ориентированных на диалог культур, например французы или испанцы, могут впасть в раздражение, когда американцы или швейцарцы при встречах апеллируют к формальному языку цифр и фактов. В культурах ориентированных на диалог, считается естественным, если, увольняясь, менеджер уводит за собой клиентов и коллег, поскольку они развили определенную систему взаимоотношений.

Большинство успешных экономических систем, за исключением Японии, сложились в культурах, ориентированных на формализованную информацию и использующих системы ее обработки. Япония хотя и ориентирована на диалог, использует при этом огромное количество печатной информации.

Понятие времени разными культурами воспринимается по-разному. Более строгое отношение к этой категории наблюдается у моноактивных культур, так как они ориентированы на выполнение определенного дела в конкретный момент времени. Например, для американцев время – это деньги. Причем в полном смысле этого слова. Американцы – люди действия. Они мало внимания уделяют прошлому и думают о насущных проблемах. Понятие времени измеряется в деньгах: то, что ты можешь заработать и то, что ты потерял, не выполнив определенную задачу. Для представителей моноактивного типа культуры время – линейно, оно должно быть последовательно разбито на части, причем каждому отрезку соответствует необходимость выполнения определенной задачи. Представители этого типа культуры не могут себе представить, как можно выполнять несколько дел одновременно. Такой подход логичен только, когда мы применяем его к моноактивным культурам.

Представители полиактивной культуры не придают большого значения пунктуальности и расписанию. Распределение дел происходит по степени их привлекательности. Для полиактивных народов межличностное взаимодействие – наилучшая форма инвестирования времени. Для них не важно назначенное время, а важна сама встреча.

Таким образом, для моноактивных культур время – линейно, для полиактивных время привязано к событиям и людям, а вот для реактивных культур, к которым в большинстве своем относятся страны Востока, время – циклично. Каждый день встает солнце, и каждый день оно садится, время года следует одно за другим. Этот цикл продолжается постоянно. «Когда бог создал время, Он создал его достаточно», – так говорят на Востоке, где совершенно иное понимание реальности. Западный человек привык быстро принимать решения и этого же требует от своего партнера. Но для Востока это немыслимая ситуация. Восточный человек никогда не даст скоропалительного ответа, не взвесив все плюсы и минусы предстоящего договора. Причем на результат принятия решения большое влияние оказывает прошлое, создающее определенный контекст.

Понятие организации и соответственно понятие *лидерства* также имеют свою специфику у различных культурных групп. Так, например менеджеры в моноактивных культурах будут демонстрировать и приобретать технические умения, опираться в своей работе на факты и логику, а не на чувства и эмоции. Концентрируя внимание на конкретной задаче, сделке, менеджеры будут требовать того же и от своих подчиненных. Они в большей степени организованы и досконально планируют свою деятельность.

Полиактивные менеджеры по своим психологическим характеристикам в большей степени являются экстравертами и в своей работе полагаются на красноречие и умение убеждать, используя все тонкости языка. Они наиболее эмоциональны во взаимодействии с другими людьми и стараются развивать контакт до необходимого, по их мнению, предела.

В реактивных культурах лидеры также ориентированы на людей, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они проявляют скромность и вежливость, несмотря на свое признанное превосходство. Умение создавать гармоничную атмосферу для работы в команде также является одной из отличительных характеристик представителей данного типа культуры. Члены организации хорошо знакомы с традициями и историей компании благодаря принятой системе пожизненного найма.

Язык как средство коммуникации служит не только для передачи информации, но и отражает национальный характер. Р. Льюис отмечает, что французский язык – это живой язык, логичный, хорошее средство для спора и отстаивания собственной точки зрения. Виртуозное владение искусством дискуссии позволяет сбивать с толку и загонять оппонента в угол. Англичане прибегают главным образом к оговоркам, они умеют быть неопределенными и стараются избегать конфронтации. Англичанин будет стараться выдерживать спокойный тон, пытаться оставаться сдержанным в любой

ситуации. Испанский язык – это язык красноречия, причем всегда сопровождающийся жестиком и мимикой лица. Большое значение для испанцев имеет также тембр голоса и интонация. Американская речь более живая и отличается определенной долей сарказма. Одной из характерных черт американцев является склонность к преувеличению. Для японцев язык – средство коммуникации, но сами по себе слова не передают смысла сказанного. То, что японцы хотят сказать и что они чувствуют, обозначается манерой обращения к собеседнику: улыбки, вздохи, паузы, ворчание и т. д.

Таким образом, язык как средство коммуникации в силу своей национальной специфики способен воздействовать на собеседника.

Для многих культур язык телодвижений не менее важен, чем обычная речь. В некоторых случаях он является дополнением к сказанному. К таким культурам относятся практически все романоязычные народы, народы Африки и Ближнего Востока. Другие же народы, такие как японцы, китайцы, финны, практически исключили явный язык телодвижений из своей коммуникации.

Лекция 5

Взаимодействие национальной и корпоративной культуры.

Модели корпоративных культур в сравнительном контексте.

Основные вопросы

1. Понятие, структура и функции корпоративной культуры.
2. Организация как система (системный подход Дж. Миллера).
3. Возможности синергии национальных культур в корпоративной культуре (теория Z. У.Оучи).
4. Модели корпоративных культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпдена-Тернера.

Национальная деловая и корпоративная культуры тесно взаимодействуют между собой. Культурные различия проявляются во всех сферах организационной деятельности, поэтому менеджеры должны так разработать тактику ведения дел и собственного поведения, чтобы через уважение и учет культурных особенностей местного населения преуспеть в каждой стране, а деловое общение было взаимовыгодным. Ведь люди, принадлежащие к разным культурам, могут работать в одной организации, иметь общую конечную цель, но разные взгляды на способы, методы и взаимодействие в ходе ее достижения. Поэтому поведение одних кажется неправильным, нерациональным другим. Задача международных менеджеров заключается в том, чтобы способствовать успешному общению: определять

приоритеты, рациональные подходы, управлять поведением работников и направлять его в соответствии с основными принципами международного сотрудничества. Менеджеры должны обеспечить четкое взаимодействие всех структурных подразделений, филиалов, людей в каждой рабочей группе и между ними, наладить взаимодействие с внешними организациями, инфраструктурой. Кроме того, они должны способствовать выполнению планов не только в рамках отдельно взятых рынков, но и в глобальном экономическом пространстве. В условиях взаимодействия, взаимопроникновения различных рынков менеджмент должен быть чувствительным к столкновению, взаимодействия и взаимопроникновения различных культур.

Становление и развитие современного бизнеса во многом связано с формированием культуры организации (корпоративной культуры), способной не только объяснить различные организационные процессы, но и повлиять на эффективность деятельности компаний. Существует много точек зрения относительно понимания феномена культуры организации. Так, Т. Питерс и Р. Уотерман рассматривают культуру организации как представление общих ценностей всеми членами организации. У. Тонстелл описывает культуру как «скопление общих верований, обычаев, традиций, системы ценностей, норм поведения и форм ведения бизнеса, которые являются уникальными для каждой корпорации». По мнению У. Оучи, культура организации в широком смысле слова представляет собой совокупность символов, церемоний и формирует своеобразный психологический климат данной организации.

Эдгар Шейн определяет организационную культуру как совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам. Э. Шейн предложил трехуровневую схему рассмотрения организационной культуры, выделив поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни. Познание организационной культуры, как полагает Э. Шейн, начинается с поверхностного уровня, который включает все многообразие видимых внешних факторов: технологию, наблюдаемое поведение, язык и т.д. Чтобы познать культуру глубже, необходимо обратиться к изучению ценностей и верований, разделяемых членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, что составляет второй – подповерхностный уровень. Как правило в практической

деятельности исследователи ограничиваются именно этим уровнем. Следующий – глубинный уровень составляют базовые предположения, которые зачастую сложно осознать самим членам организации. Эти предположения носят скрытый характер и направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие культуру организации. Таким образом, Э. Шейн сконцентрировал основное внимание на проблемах внутренней интеграции и внешней адаптации.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, норм и принципов, разделяемых сотрудниками компании и предопределяющие их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Важнейшими элементами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- фирменная символика.

К основным функциям корпоративной культуры относятся:

- оценочно-нормативная;
- регламентирующая и регулирующая;
- познавательная;
- смыслообразующая;
- коммуникационная;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта.

Современные руководители и менеджеры рассматривают корпоративную культуру организации как мощный стратегический инструмент, мотивирующий работников на достижение общих целей, мобилизующий инициативу сотрудников и способствующий эффективному общению между ними.

Организацию как систему исследовал Дж.Миллер. В ходе изучения организаций в рамках системного подхода Миллер пришел к выводу, что организация как система обладает рядом специфических свойств, которые отличают ее от других систем (биологических, технических и т.д.). Организация, как любая система, представляет собой порядок, обусловленный правильным расположением частей в целом, определенными взаимосвязями частей.

Основными отличиями организации от других систем (например, от биологических) Миллер считает наличие самостоятельных целей и сложной управленческой подсистемы, которая представляется как многоуровневая и организованная по иерархическому принципу.

Дж. Миллер описывает главную, управленческую подсистему как некоторое решающее устройство, которое состоит из личностей, находящихся на высшем уровне власти и принимающих ответственные для организации решения.

Таким образом, любая организация состоит из подсистем, каждая из которых может рассматриваться как система более низкого уровня. В то же время сама организация, в свою очередь может рассматриваться как подсистема в системе более высокого порядка (например, предприятие, выступая как самостоятельная система, делится на ряд цехов-подсистем и одновременно как подсистема входит в производственное объединение).

При изучении организации с позиций системного подхода на первом плане выступают: деление организации на подсистемы; вертикальные и горизонтальные связи организации.

Применение системного подхода к исследованию организаций возможно в двух различных вариантах, когда организация рассматривается как закрытая или как открытая система.

Обычно исследователи считают организацию закрытой системой, хотя декларируют необходимость изучения организации в тесном взаимодействии с внешней средой. Как правило, исследователи и практики, рассматривая отдельные структурные единицы организации, лишь частично учитывают влияние внешнего окружения, не задумываясь о том, что организация является неотъемлемой частью внешней среды.

Если организация рассматривается как открытая система, она органично вписывается во внешнее окружение и считается ее подсистемой. Здесь окружение организации не является пассивным и изменение одного или нескольких свойств внешних объектов изменяет поведение системы, что в свою очередь приводит к изменению одного (или более) свойства внешних объектов.

Существует мнение, что корпоративная культура всегда однородна, что предполагает восприятие ценностей и норм всеми членами организации. Однако, правомерно говорить о существовании доминирующей культуры и субкультуры.

Доминирующая культура представляет собой совокупность некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Например: трудолюбие, преданность организации, квалифицированное обслуживание и т.д.

Субкультура представляет собой свод норм и ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации. Она может являться следствием усложнения организации и поддерживать доминирующую культуру или следствием возникающих проблем и способствовать ослаблению

доминирующей культуры. Субкультура, которая отвергает все то, что было создано организацией (вступает в противоречие с доминирующей культурой) называется контркультурой.

В современном кросс-культурном менеджменте часто противопоставляются американский и японский типы корпоративной культуры. В США она ориентирована на конкуренцию между сотрудниками, четкие должностные инструкции, жесткую классификацию должностей, индивидуальные контракты с сотрудниками и большие различия в социальном статусе в зависимости от должности. Это сдерживает взаимопомощь сотрудников, но развивает стремление к успеху.

В Японии преобладает ориентация на командную работу, сотрудничество, здесь отсутствует строгое распределение прав и обязанностей. Разрыв в оплате сравнительно невелик, ее изменение связано, в основном, с успехами коллектива и стажем работы. Должность не дает привилегий или особого статуса.

На основе сравнительного анализа американской и японской системы управления, У.Оучи выделил организации, которые сложились в американских условиях, но обладают многими характерными чертами японских фирм, организации типа «Z». Одной из отличительных особенностей является философия компании – подход ко всему комплексу функций, осуществляемых в рамках ее деятельности, это специфичная база организации управления. Суть, которой, заключается в следующем:

- прибыль рассматривается не как самоцель, а как вознаграждение фирме «если она продолжает производить истинные ценности для своих заказчиков, способствовать росту своих сотрудников и нести ответственность как коллективный гражданин»;

- принятие решений происходит коллегиально. Именно коллегиальный процесс выступает в качестве механизма, который обеспечивает распространение информации и взглядов внутри организации и вместе с тем играет некую символическую роль «рупоров» согласованных намерений фирмы. Принятие решений – процесс коллегиальный, однако ответственность носит индивидуальный характер;

- отношение между людьми построены, как правило, на неформальной основе, и организованы таким образом, что все члены организации могут общаться друг с другом независимо от иерархической позиции. Большое значение для укрепления «целостности» организации имеет проведение совместных мероприятий;

- эгалитарность – центральная часть организации типа «Z». Содержание данной характеристики сводится к способности человека

действовать по своему усмотрению и работать автономно, без контроля, на основе доверия со стороны руководителя.

Следует отметить, что организация типа «Z» близка по своей природе к клановой культуре, которую выделял У. Оучи. Позитивные характеристики американской и японской систем управления, которые сложились в рамках данных культур, позволили У. Оучи выделить практически идеальный тип организации с культурой, которая впитала в себя традиции двух противостоящих друг другу культур.

В настоящее время исследователями предложены различные подходы к типологии корпоративных культур.

Среди существующих классификаций кросс-культурных моделей организации наиболее интересной представляется классификация, разработанная нидерландским ученым Фонсом Тромпенаарсом в сотрудничестве с американским исследователем Чарльзом Хэмпдэном-Тернером. В основе данной классификации следующие параметры (характеристики) организации:

- иерархичность-эгалитаризм (степень централизации управления и дистанция власти);
- формальная-неформальная структура (культура с высокой или низкой степенью избежания неопределенности);
- ориентация на личность и межличностные отношения – ориентация на решение задач и достижение целей.

В зависимости от предпочтений авторы выделили четыре типа корпоративной управленческой культуры, получившие следующие условные названия: «Семья», «Управляемая ракета», «Инкубатор» и «Эйфелева башня».

Типы культуры «Инкубатор» и «Управляемая ракета» относятся к эгалитарным (от фр. *Égalité* — равенство) культурам, где расстояние между верхними и нижними этажами управления невелико и, следовательно, степень централизации управления низка. Наиболее яркими представителями этих культур являются США и Канада — тип «Инкубатор», англосаксонские и североевропейские страны – тип «Управляемая ракета».

Культуры типа «Семья» и «Эйфелева башня», характерные для Юго-Западной и Центральной Европы соответственно, являются иерархичными, с ограниченным делегированием власти и отличаются высокой степенью централизации в управлении.

Степень формализации отношений низкая в «Семье» и «Инкубаторе», высокая — в «Управляемой ракете» и «Эйфелевой башне».

Культура типа «Инкубатор» в наибольшей степени направлена на развитие личности, и, следовательно, важнейшим аспектом мотивации для

работника в этой культуре выступает возможность совершенствования, профессионального роста и самореализации.

«Управляемая ракета» (являясь в той же степени эгалитарной) ориентируется на решение конкретной задачи или достижение конкретного результата. Причем достижение результата происходит за счет объединения группы специалистов в одну команду. Этот тип культуры после определения задачи подразумевает максимальную степень делегирования управленческих функций вниз.

«Эйфелева башня» (так же как и Управляемая ракета ориентируется на достижение цели, однако здесь важно как или каким путем достигнута цель) имеет ярко выраженную ролевую ориентацию. Здесь происходит детальное определение функциональных обязанностей для каждого работника на каждом уровне властной вертикали. Характерным является также тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей. Попытки их спонтанного перераспределения пресекаются. Это характерно для Германии, Австрии, Новой Зеландии.

Тип культуры «Семья» также ориентируется на исполнение указаний свыше. Структура управления носит ярко выраженный иерархический характер. Однако функции нижестоящих звеньев четко не формализованы. Система в целом базируется на следующей установке: инициатива и усилия подчиненных должны соответствовать пожеланиям и приказам руководителя (своего рода «отца» семейства). Примером являются страны Юго-Восточной Азии, Италия, Франция, Греция, Испания, страны СНГ.

Корпоративная культура любой компании тяготеет к одной модели, но имеет черты других. В каждой конкретной стране доминирует та или иная модель, что соответствует стереотипам поведения и культурным традициям.

Лекция 6

Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте

Основные вопросы

1. Виды межкультурной коммуникации.
2. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
3. Влияние культуры на процесс переговоров.

Владение средствами коммуникации является неотъемлемой составляющей профессионального общения. Знания основных кросс-культурных различий в области коммуникации и стиль поведения при

встрече с деловым партнером не менее важны, чем умение говорить и слушать.

В зависимости от сочетания различных способов, приемов и стилей общения принято выделять три основных вида межкультурной коммуникации – *вербальную, невербальную и паравербальную*.

Под *вербальной коммуникацией* понимается языковое общение, выражающееся в обмене мыслями, информацией, эмоциональными переживаниями собеседников.

К вербальным средствам общения относятся: речь, чтение и письмо. Вербальные коммуникации, в своем роде, являются содержательным элементом общения.

Значение языка в жизни и культуре любого народа трудно переоценить. В процессе социализации и инкультурации человек усваивает определенные особенности видения окружающего мира. Язык играет большую роль в развитии и закреплении этих особенностей видения: посредством языка окружающий мир оценивается и интерпретируется. Различные интерпретации действительности отражаются в языке и передаются при помощи языка. Поэтому в межкультурной коммуникации язык следует понимать как средство общения, которое предназначено для взаимопонимания участников коммуникации.

Эффективная межкультурная коммуникация требует знания и умения использовать все ее компоненты. Среди этих компонентов важное место принадлежит стилям вербальной коммуникации, которые основываются на искусном владении всеми речевыми жанрами – от реплики или комментария до доклада, публичной речи. Стили вербальной коммуникации существенно варьируют в разных культурах.

Выделяют следующие группы стилей вербальной коммуникации: прямой и непрямой; искусный (вычурный) и краткий (сжатый); инструментальный и аффективный.

Прямой и непрямой стили вербальной коммуникации. Благодаря этим двум стилям выражаются или скрываются намерения в процессе общения (выявляется степень открытости человека).

Прямой стиль вербальной коммуникации имеет своей целью выражение истинных намерений и предполагает жесткий стиль общения, исключая условности и недосказанность. Этот стиль характерен для американской культуры, в которой принято использовать четкие, ясные и однозначные слова.

Непрямой стиль вербальной коммуникации позволяет скрывать истинные желания, цели и потребности говорящего человека. Этот стиль характерен для высококонтекстуальных культур Японии и Кореи. Забота о

сохранении собственного лица и лица собеседника в японском обществе требуют от говорящего использования неясного и даже двойственного значения слов и выражений.

Искусный (вычурный) и краткий (сжатый) стили вербальной коммуникации. Данные стили основываются на различной степени использования экспрессивных средств языка, пауз, молчания и т.д.

Искусный (вычурный) стиль предполагает использование богатого экспрессивного языка общения. Этот стиль распространен в культурах арабских народов Ближнего Востока, где клятвам и заверениям сохраняется лицо говорящего и лицо его собеседника.

Краткий (сжатый) стиль вербальной коммуникации является противоположностью вычурного. Его главная особенность заключается в использовании необходимого и достаточного минимума высказываний для передачи информации. Помимо лаконичности и сдержанности этот стиль характеризуется также уклончивостью, использованием пауз и выразительного молчания. Этот стиль доминирует в коллективистских культурах.

Инструментальный и аффективный стили вербальной коммуникации различаются направленностью процесса коммуникации на того или иного ее участника.

Инструментальный стиль ориентирован главным образом на говорящего и на цель коммуникации. Использование этого стиля позволяет человеку утвердить себя в процессе коммуникации, сохранить чувство автономии и независимости от собеседника. Этот стиль общения преимущественно представлен в культурах, которые характеризуются высокой степенью индивидуализма.

Аффективный стиль имеет противоположную направленность процесса коммуникации: он ориентирован на слушающего и сам процесс коммуникации. При данном стиле человек осторожен в своей речи, избегает рискованных замечаний и прямых утверждений или отрицаний.

Эффективность межкультурной коммуникации определяется не только тем, насколько понятны собеседнику слова, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, которая передается с помощью несловесных средств. Жесты, мимика, позы, одежда, прическа – представляют собой определенный вид сообщений.

Под *невербальной коммуникацией* понимается совокупность неязыковых средств, символов и знаков, использующихся для передачи информации в процессе общения. К невербальной коммуникации относят общение без использования слов; то, что выражает эмоциональную сторону речи или действий: жесты, позы, взгляды, выражение лица.

Люди используют невербальное общение для того, чтобы точнее выразить свои мысли, чувства, эмоции. Эта цель является общей для всех культур, но в разных культурах «слова» невербального языка имеют разное значение, им придается различный смысл. Так, покачивание головы из стороны в сторону для русского человека означает «нет», а для болгарина это значит «да».

Основными формами и способами невербальной коммуникации являются:

- кинесика – совокупность жестов, поз, телодвижений;
- такесика – рукопожатия, похлопывания и другие прикосновения к партнеру по коммуникации;
- сенсорика – совокупность чувственных восприятий, основывающихся на информации от органов чувств;
- проксемика – способы использования пространства в процессе коммуникации;
- хронемика – способы использования времени в процессе коммуникации.

Подкреплением эмоциональной стороны отношений также служит паравербальная коммуникация. Смысл высказывания может изменяться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. *Паравербальная коммуникация* – совокупность звуковых сигналов, которые сопровождают устную речь, принося в нее дополнительные значения. Примером может служить интонация, которая может быть дружеской, рассерженной, приветливой, равнодушной. Иными словами, при паравербальной коммуникации определенная часть информации передается через голосовые оттенки, которым в разных языках придается определенный смысл.

Особенности национальной культуры, кросс-культурные различия в области коммуникации, поведенческие особенности в деловых культурах разных стран оказывают влияние на процесс переговоров. В мировой практике выделяют «западный» и «восточный» стили ведения международных переговоров. Западный - наиболее распространённый переговорный стиль, - результат эволюции таких различных переговорных стилей как эллинический, римский, византийский, итальянский, французский и др. Опираясь на западный стиль, участвующие в международных переговорах представители государств Европы и Северной Америки, основное внимание обращают на логическо-рациональный аспект переговоров, в то время как представители стран Востока, придерживающиеся «восточного» стиля, большее значение придают эмоциональному аспекту.

Учет и знание национальных особенностей партнеров по переговорам, их психологического настроя, привычек, обычаев, использования ими вербальных и невербальных средств коммуникации способствуют эффективной межкультурной коммуникации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Описание практических работ

Тема 4. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практические занятия предполагают выполнение студентами самостоятельной учебно-исследовательской работы по кросс-культурному анализу национальной деловой культуры различных стран, результаты которой обсуждаются на практических занятиях.

Задания практических занятий студенты выполняют индивидуально. Студент выбирает страну, собирает и анализирует информацию и представляет ее для обсуждения.

Примерный перечень вопросов для анализа национальных деловых культур:

- Общая характеристика страны (кратко: история, религия, символы, традиции, социально-государственная система и др.).
- Национальный характер (основные черты, идеалы).
- Национальные деловые стереотипы.
- Особенности деловой коммуникации.

Результаты практических работ оформляется в виде презентации и пояснительной записки к ней. Презентация должна включать не менее 10 слайдов, объем пояснительной записки до 10 страниц печатного текста. Пояснительная записка может содержать следующие компоненты: введение, основную часть (структурируемую при необходимости на отдельные разделы), заключение, список использованных источников.

Задания к практическому занятию:

1. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран Западной Европы.
2. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран Южной и Северной Европы.
3. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации стран постсоветского пространства.
4. Этно-национальные стереотипы в деловой коммуникации Америки и Азии.

Тема 6. Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте

Методические рекомендации по выполнению практической работы

На практическом занятии используется интерактивный метод обучения – кейс-метод, который предполагает обсуждение и решение конкретных ситуаций и направлен на овладение практическими навыками в области кросс-культурной коммуникации.

Задания практического занятия студенты выполняют в группах (3-5 человек). Кейс состоит из трех частей: вспомогательная информация, необходимая для анализа кейса, описание конкретной ситуации, задания к кейсу. Студенты анализируют информацию, представленную в кейсе, выделяют ключевые аспекты проблемы (ситуации), предлагают возможные пути ее решения.

Задания к практическому занятию:

1. Переговоры с западными партнерами: особенности национальных стилей
 - 1.1 Case study. Переговоры во Франции
2. Переговоры с незападными партнерами: основные национальные стили
 - 2.1 Case study: переговоры в Шанхае
 - 2.2 Case study: переговоры в Буэнос-Айресе
 - 2.3 Case study: переговоры в Саудовской Аравии.

3.2 Тематика семинарских занятий

Семинарское занятие 1. Концепции деловой культуры в международном контексте

Литература

1. Бунина, В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация / В.Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. – 128 с.
2. Владимирова, И. Г. Международный менеджмент : учеб. пособие / И. Г. Владимирова. – М. : КноРус, 2011. – 448 с.
3. Головлева, Е.Л. Основы межкультурной коммуникации : учебное пособие / Е.Л. Головлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 224с.
4. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе / Р.Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 448 с.
5. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. Второе издание / С.П.Мясоедов – М.: Издательский дом «Дело»РАНХиГС, 2012. – 256 с.
6. Чикишева, Н.М. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие / Н.М. Чикишева, Л.М. Симонова. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2013. – 212 с.

Семинарское занятие 2. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте

Литература

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
2. Грачев, М.В. Менеджмент в международном бизнесе / М.В. Грачев // Бизнес-образование. – 2000. – № 1(8). – С. 117-131.
3. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура : теория и практика . – М.: Издательство « Альфа – Пресс», 2005. – 352 с.
4. Мясоедов, С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах / С.П. Мясоедов. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
5. Сравнительный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб: Питер, 2008. – 480 с.

Семинарское занятие 3. Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров

Литература

1. Бунина, В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация / В.Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. – 128 с.
2. Гестеланд, Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах / Р. Ричард Гестеланд ; пер. канд. филол. наук Л.И. Байсара. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 189 с.
3. Головлева, Е.Л. Основы межкультурной коммуникации : учебное пособие / Е.Л. Головлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 224с.
4. Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе / Р.Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 448 с.
5. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие. Второе издание / С.П.Мясоедов – М.: Издательский дом «Дело»РАНХиГС, 2012. – 256 с.
6. Садохин, А.П. Межкультурная коммуникация: учебное пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2013. – 288с.

Семинарское занятие 4. Мотивация и стили лидерства в различных странах

Литература

1. Владимирова, И. Г. Международный менеджмент : учеб. пособие / И. Г. Владимирова. – М. : КноРус, 2011. – 448 с.
2. Гестеланд, Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах / Р. Ричард Гестеланд ; пер. канд. филол. наук Л.И. Байсара. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 189 с.
3. Грачев, М.В. Менеджмент в международном бизнесе / М.В. Грачев // Бизнес-образование. – 2000. – № 1(8). – С. 117-131.
4. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура : теория и практика . – М.: Издательство « Альфа – Пресс», 2005. – 352 с.
5. Кросс-культурная психология. Исследования и применение / Д.В. Бери, А.Х. Пуртинга, М.Х. Сигал, П.Р. Дасен. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 558 с.
6. Сейфуллаева, М. Э. Международный менеджмент : учеб. пособие / М. Э. Сейфуллаева. – М. : КноРус, 2011. – 232 с.

Семинарское занятие 5. Управление человеческими ресурсами в международном контексте

Литература

1. *Владими́рова, И. Г.* Международный менеджмент : учеб. пособие / И. Г. Владимиро́ва. – М. : КноРус, 2011. – 448 с.
2. *Володько В.Ф.* Психология управления. Учеб. Пособие: в 2-х т. / В.Ф. Володько. – Минск : БНТУ, 2012. – Т.1: Психология объекта и субъекта управления. – 428с.
3. *Герчи́кова, И. Н.* Менеджмент : учебник / И. Н. Герчи́кова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
4. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2006.- 192 с.
5. *Мясоедов, С.П.* Управление бизнесом в различных деловых культурах / С.П. Мясоедов. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
6. *Пивоваров, С.Э.* Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер. – 2001. – 576 с.

Семинарское занятие 6. Международный потребительский рынок в сфере культуры

Литература

1. *Володько В.Ф.* Международный менеджмент. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2009. – 448с.
2. Кросс-культурная психология. Исследования и применение / Д.В. Бери, А.Х. Пуртинга, М.Х. Сигал, П.Р. Дасен. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 558 с.
3. *Пивоваров, С.Э.* Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер. – 2001. – 576 с.
4. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента / Р.Салмон. – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.
5. *Сейфуллаева, М. Э.* Международный менеджмент : учеб. пособие / М. Э. Сейфуллаева. – М. : КноРус, 2011. – 232 с.

Семинарское занятие 7. Планирование и конкурентные стратегии учреждений культуры на международном рынке

Литература

1. *Владими́рова, И. Г.* Международный менеджмент : учеб. пособие / И. Г. Владимиро́ва. – М. : КноРус, 2011. – 448 с.

2. *Володько В.Ф.* Международный менеджмент. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2009. – 448с.
3. *Пивоваров, С.Э.* Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер. – 2001. – 576 с.
4. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента / Р.Салмон. – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.

Семинарское занятие 8. Эффективность, репутация и устойчивое развитие учреждения культуры на международном рынке

Литература

1. *Володько В.Ф.* Международный менеджмент. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2009. – 448с.
2. *Пивоваров, С.Э.* Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер. – 2001. – 576 с.
3. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента / Р.Салмон. – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.

4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1 Перечень вопросов по темам семинарских занятий

Семинарское занятие 1. Концепции деловой культуры в международном контексте

Вопросы:

1. Сущность деловой культуры и ее составляющие.
2. Деловые культуры и типы культурно-ценностных ориентаций
3. Сущность и функции стереотипов. Учет национальных стереотипов в деятельности менеджера в сфере международных культурных связей.
4. Понятие и основные причины возникновения кросс-культурного шока. Этапы и способы его преодоления.

Семинарское занятие 2. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте

Вопросы

1. Понятие корпоративной культуры. Типы структур организаций в зависимости от особенностей формирования корпоративной культуры и степени мотивации персонала.
2. Типология корпоративных культур Чарльза Хэнди.
3. Типы корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди.
4. Уровни корпоративной культуры Э. Шейна.

Семинарское занятие 3. Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров

Вопросы

1. Вербальная и невербальная коммуникации и их особенности в разных странах.
2. Культурный шум в коммуникационном процессе.
3. Этнические символы и «подарочные конфликты» в межкультурном взаимодействии.
4. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах разных стран.
5. Стили ведения переговоров.

Семинарское занятие 4. Мотивация и стили лидерства в различных странах

Вопросы

1. Анализ концепций мотивации.
2. Сопоставление моделей мотивации в различных странах.
3. Теории и модели лидерства К.Левина, Р.Лайкерта, В.Врумана, Ф.Йеттона.
4. Специфика национальных стилей лидерства.
5. Современные методы работы с персоналом: национальные особенности.

Семинарское занятие 5. Управление человеческими ресурсами в международном контексте

Вопросы

1. Влияние культурных различий стран на системы управления человеческими ресурсами.
2. Современные методы подбора и отбора персонала для работы в международных компаниях.
3. Продвижение и обучение персонала в международных компаниях.
4. Межкультурная компетентность в современной коммуникации: содержание и методы развития.
5. Культурная чувствительность и ее значение для международного рынка.

Семинарское занятие 6. Международный потребительский рынок в сфере культуры

Вопросы

1. Структура международного потребительского рынка в XXI веке.
2. Конкуренция на современном международном рынке.
3. Требования, предъявляемые современным рынком к товару (услуге) в сфере культуры.
4. Факторы покупательского спроса.
5. Проблема сегментирования рынка.

Семинарское занятие 7. Планирование и конкурентные стратегии учреждений культуры на международном рынке

Вопросы

1. Сущность стратегического управления и планирования в учреждениях культуры при продвижении культурного продукта на международный рынок.

2. Принципы формирования конкурентной стратегии учреждений в международном контексте.

3. Методы и инструменты формирования конкурентной стратегии учреждений в международном контексте.

Семинарское занятие 8. Эффективность, репутация и устойчивое развитие учреждения культуры на международном рынке

Вопросы

1. Показатели эффективности учреждений культуры на международном рынке.

2. Формирование имиджа и репутации учреждений культуры на международном рынке.

3. Устойчивое развитие учреждения культуры на международном рынке.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

4.2 Варианты тестов

Вариант 1.

1. Выберите страны с высоким индексом "индивидуализма":
 - а) Китай
 - б) Германия
 - в) США
 - г) Индия
 - д) Канада

2. Кто ввел классификацию культур по отношению ко времени:
 - а) Р. Льюис
 - б) Г. Ховстеде
 - в) Э.Холл
 - г) Д. Мид

3. В монохронных культурах время - это:
 - а) Линейное время, все действия выполняются последовательно, обязательны точность и пунктуальность
 - б) Циклическое время
 - в) Ситуационное планирование, опоздания на встречи являются нормой

4. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется:
 - а) Культура высокого контекста
 - б) Культура низкого контекста
 - в) Культура среднего контекста
 - г) Высоко дистанцированная культура

5. Деловая культура - это:

6. Выберите страны с высокой дистанцией власти:
 - а) Китай
 - б) Россия
 - в) Австрия
 - г) Великобритания
 - д) Германия

7. Выберите страны с высоким индексом "мужественности":
- а) Италия
 - б) Япония
 - в) Швеция
 - г) Дания
 - д) Греция
 - е) Финляндия
8. В каких странах преобладает тип корпоративной культуры «Семья»:
- а) Испания
 - б) США
 - в) Германия
 - г) Франция
 - д) Китай
9. Какие из перечисленных параметров деловой культуры ввел Г.Хофстеде:
- а) Соотношение индивидуализма и коллективизма
 - б) Отношение к природе
 - в) Дистанция власти
 - г) Отношение ко времени
 - д) Отношение к неопределенности
10. К основным фазам кросс-культурного шока относятся: -

Вариант 2.

1. Выберите страны с высоким индексом "коллективизма":
- а) Китай
 - б) Германия
 - в) США
 - г) Испания
 - д) Канада
2. Кто ввел классификацию культур по отношению к дистанции власти:
- а) Р. Льюис
 - б) Г. Ховстеде
 - в) Э.Холл
 - г) Д. Мид

3. В высоконтекстуальных культурах информация - это:
- а) Информация, представленная в словах, прямой и открытый стиль общения
 - б) Информация, полученная у родственников, знакомых, прессы, баз данных
 - в) Информация определена неязыковым контекстом, скрытая манера речи, умение «сказать глазами»

4. Культура, в которой пунктуальности и распорядку не придается большого значения, а опоздание на встречу является нормой, называется:
- а) Циклической культурой
 - б) Полихронной культурой
 - в) Культурой среднего контекста
 - г) Монохронной культурой

5. Корпоративная культура – это:

6. Выберите страны с высокой степенью "боязни неопределенности":
- а) Греция
 - б) Япония
 - в) США
 - г) Норвегия
 - д) Германия

7. Выберите страны с высоким индексом "женственности":

- а) Италия
- б) Япония
- в) Швеция
- г) Дания
- д) Греция
- е) Финляндия

8. В каких странах преобладает тип корпоративной культуры «Эйфелева башня»:

- а) Испания
- б) США
- в) Германия
- г) Канада
- д) Китай

9. Какие из перечисленных типов корпоративных культур ввели Ч.Хенди и Р.Харисон:

- а) Культура роли
- б) Культура власти
- в) Культура личности
- г) Культура управления
- д) Культура труда

10. Кросс-культурный шок – это:

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

4.3 Перечень вопросов к зачету

1. Сущность и задачи кросс-культурного менеджмента.
2. Особенности современного международного бизнеса
3. Кросс-культурный анализ: сущность, факторы и элементы.
4. Факторы бизнес-учета.
5. Различия в подходах к изучению культуры (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Г.Оллпорт).
6. Кросс-культурный шок, этапы и способы его преодоления.
7. Ценности национальной деловой культуры (на примере японской, американской, китайской, арабской и др. культур).
8. Понятие деловой культуры, ее элементы.
9. Классификация деловых культур Э.Холла.
10. Модель сравнения деловых культур Г. Хофстеде.
11. Классификация деловых культур Р.Льюиса.
12. Понятие, сущность и функции стереотипов. Учет национальных стереотипов в деятельности менеджера в сфере международных культурных связей.
13. Вербальная и невербальная коммуникации и их особенности в различных странах.
14. Влияние культуры на ведение переговоров. Особенности национальных стилей ведения переговоров.
15. Понятие, структура и функции корпоративной культуры.
16. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.
17. Стратегия, структура и культура организации.
18. Синергия национальных культур в корпоративной культуре (теория «Z» У.Оучи).
19. Организация как система. Системный подход Дж. Миллера.
20. Типология корпоративных культур Т.Дила и А.Кеннеди.
21. Типология корпоративных культур Чарльза Хэнди.
22. Классификация моделей корпоративных культур Ф.Тромпенаарса.
23. Уровни корпоративной культуры Э.Шейна.
24. Теории и модели лидерства К.Левина, Р.Лайкерта, В.Врумана, Ф.Йеттона.
25. Специфика национальных стилей лидерства.
26. Современные методы подбора и работы с персоналом в международных компаниях.
27. Межкультурная компетентность в современной коммуникации: содержание и методы развития.

28. Культурная чувствительность и ее значение для международного рынка.
29. Современные концепции мотивации.
30. Модели мотивации в различных странах

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

4.4 Критерии оценки результатов учебной деятельности студентов

10 баллов - десять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем темам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
- точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;
- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;
- творческая самостоятельная работа на практических, семинарских занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов - девять:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем темам учебной программы;
- точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;
- полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических и семинарских занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов - восемь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем

поставленным вопросам в объеме учебной программы;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях и направлениях по изучаемой дисциплине;
- активная самостоятельная работа на практических и семинарских занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов - семь:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем темам учебной программы;
- использование научной терминологии, лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на практических и семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов - шесть:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;
- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках

учебной программы;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку:

- активная самостоятельная работа на практических и семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях.

5 баллов - пять:

- достаточные знания в объеме учебной программы;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в базовых теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;

- самостоятельная работа на практических и семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях.

4 балла - четыре, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

- умение ориентироваться в основных теориях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку;

- работа под руководством преподавателя на семинарских и практических занятиях.

3 балла - три, НЕЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

программой дисциплины;

- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических и семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла - два, НЕЗАЧТЕНО:

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на практических и семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

1 балл - один, НЕЗАЧТЕНО:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Учебная программа

Практика международных культурных связей. Раздел 2. Кросс-культурный менеджмент: учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальности 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направления специальности 1-21 04 01-02 Культурология (прикладная, специализации 1-21 04 01-02 02 Менеджмент международных культурных связей / А.В. Морозов, А.В. Поздняков, И.Н.Воронович – Минск : БГУКИ, 2015. – 14 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

5.2 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Название раздела, темы	Количество аудиторных часов			Количество часов УСР	Форма контроля знаний
	Лекции	семинарские занятия	практические занятия		
<i>Тема 1.</i> Введение в кросс-культурный менеджмент	2				
<i>Тема 2.</i> Культурологическая среда международного менеджмента	2				
<i>Тема 3.</i> Концепция деловой культуры в международном контексте	2	2		2	Тест
<i>Тема 4.</i> Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	2		8	2	Презентация
<i>Тема 5.</i> Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	2	2		2	Тест
<i>Тема 6.</i> Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	2	2	2		
<i>Тема 7.</i> Мотивации и стили лидерства в различных странах		2		2	Доклад
<i>Тема 8.</i> Управление человеческими ресурсами в международном контексте		2		2	Доклад
<i>Тема 9.</i> Международный потребительский рынок в сфере культуры		2			
<i>Тема 10.</i> Планирование и конкурентные стратегии учреждений культуры на международном рынке		2			
<i>Тема 11.</i> Эффективность, репутация и устойчивое развитие учреждений культуры на международном рынке		2			
Всего ...	12	16	10	10	

5.3 Учебно-методическая карта учебной дисциплины для заочной формы получения высшего образования

Название раздела, темы	Количество аудиторных часов		
	Лекции	семинарские занятия	практические занятия
<i>Тема 1.</i> Введение в кросс-культурный менеджмент			
<i>Тема 2.</i> Культурологическая среда международного менеджмента	2		
<i>Тема 3.</i> Концепция деловой культуры в международном контексте	2		
<i>Тема 4.</i> Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	2	4	
<i>Тема 5.</i> Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	2		
<i>Тема 6.</i> Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте			
<i>Тема 7.</i> Мотивации и стили лидерства в различных странах		2	
<i>Тема 8.</i> Управление человеческими ресурсами в международном контексте			
<i>Тема 9.</i> Международный потребительский рынок в сфере культуры			
<i>Тема 10.</i> Планирование и конкурентные стратегии учреждений культуры на международном рынке			
<i>Тема 11.</i> Эффективность, репутация и устойчивое развитие учреждений культуры на международном рынке			
Всего ...	8	6	

5.4 Список основной литературы

1. *Бунина, В.Г.* Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация / В.Г. Бунина. – М. : ГУУ, 2008. – 128 с.
2. *Владими́рова, И. Г.* Международный менеджмент : учеб. пособие / И. Г. Владимировна. – М. : КноРус, 2011. – 448 с.
3. *Пивонова, Н.Е.* Кросскультурные коммуникации / Н.Е. Пивонова. – М. : ИВЭСЭП, 2008. – 68 с.
4. *Сейфуллаева, М. Э.* Международный менеджмент : учеб. пособие / М. Э. Сейфуллаева. – М. : КноРус, 2011. – 232 с.
5. *Стефаненко, Т.Г.* Этнопсихология / Т.Г. Этнопсихология. – М. : Аспект Пресс, 2007. – 368 с.
6. *Чикишева, Н.М.* Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие / Н.М. Чикишева, Л.М. Симонова. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2013. – 212 с.

5.5 Список дополнительной литературы

1. *Володько В.Ф.* Международный менеджмент. Учеб. пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 2009. – 448с.
2. *Володько В.Ф.* Психология управления. Учеб. Пособие: в 2-х т. / В.Ф. Володько. – Минск : БНТУ, 2012. – Т.1: Психология объекта и субъекта управленения. – 428с.
3. *Гестеланд, Ричард Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах / Р. Ричард Гестеланд ; пер. канд. филол. наук Л.И. Байсара. – Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 189 с.
4. *Герчи́кова, И. Н.* Менеджмент : учебник / И. Н. Герчи́кова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
5. *Головлева, Е.Л.* Основы межкультурной коммуникации : учебное пособие / Е.Л. Головлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 224с.
6. *Грачев, М.В.* Менеджмент в международном бизнесе / М.В. Грачев // Бизнес-образование. – 2000. – № 1(8). – С. 117-131.
7. *Кавальчук, А.* Кросс-культурный менеджмент: как вести бизнес с немцами / А. Кавальчук. – Берлин: Федеральное министерство экономики и технологий Германии, 2011. – 125 с.
8. *Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура : теория и практика . – М.: Издательство « Альфа – Пресс», 2005. – 352 с.

9. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2006.- 192 с.
10. Кросс-культурная психология. Исследования и применение / Д.В. Бери, А.Х. Пуртинга, М.Х. Сигал, П.Р. Дасен. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007. – 558 с.
11. *Льюис, Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе / Р.Д. Льюис. – М. : Дело, 1999. – 448 с.
12. *Мясоедов, С.П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб. пособие. / С.П.Мясоедов – М.: Дело, 2008. – 256 с.
13. *Мясоедов, С.П.* Управление бизнесом в различных деловых культурах / С.П. Мясоедов. – М. : Вершина, 2009. – 320 с.
14. *Пивоваров, С.Э.* Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, Л.С. Тарасевич, А.И. Майзель. – СПб.: Питер. – 2001. – 576 с.
15. *Садохин, А.П.* Межкультурная коммуникация: учебное пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2013. – 288с.
16. *Салмон, Р.* Будущее менеджмента / Р.Салмон. – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.
17. Сравнительный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб: Питер, 2008. – 480 с.
18. *Холден, Н.Дж.* Кросскультурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента / Н.Дж. Холден – М.: ЮНИТИ, 2005. – 384 с.
19. *Koen, I. Carla* Comparative International Management / Carla I. Koen. – NY.: McGraw-Hill Education, 2005. – 588 p.
20. *Luthans, F.* International Management : Culture, Strategy and Behavior / F. Luthans, J.P. Doh. – NY.: McGraw-Hill/Irwin. – 2012. – 674 p.