

Міністерство освіти і науки України
Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-
гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»

Економічний факультет
Кафедра менеджменту

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 13. Кроскультурний менеджмент»

для студентів

Рівень вищої освіти:	Магістр
Галузь знань:	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність:	073 «Менеджмент»
Освітня програма:	«Менеджмент організацій»

Робоча програма з дисципліни «Кроскультурний менеджмент» для студентів освітньої програми «Менеджмент організацій» рівня вищої освіти «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Розробник: к.е.н., доц. Артюшок В. С.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту


Протокол від. «24» 08 2020 року № 1

Завідувач кафедри

 (підпис) (В. С. Артюшок)
(прізвище та ініціали)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми «Менеджмент організацій»


Гарант освітньої програми

 (підпис) (Артюшок В. С.)
(прізвище та ініціали)

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету

Протокол від. «28» 08 2020 року № 1

Голова

 (підпис) (В. С. Артюшок)
(прізвище та ініціали)

©Артюшок В.С. 2020 рік

© _____, 20__ рік

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Обов'язковий освітній компонент	
	спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1 -й
	Освітня програма «Менеджмент організацій»	Семестр	
Загальна кількість годин – 90		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: – 6	Рівень вищої освіти: магістр	20 год.	10 год.
аудиторних – 2		Практичні, семінарські	
самостійної роботи студента – 4		10 год.	8 год.
		Лабораторні	
		- год.	- год.
		Самостійна робота	
		60 год.	72 год.
		Індивідуальні завдання год. -	
		Вид контролю: екзамен	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни є сформулювати основні поняття кроскультурного менеджменту; дати комплексне уявлення про можливості ефективного управління в організаціях з різними культурами і в міжнародних компаніях; знайомити з ключовими проблемами кроскультурного менеджменту; підвищити культуру психологічного мислення і рівень підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є: національні моделі менеджменту, схожість та різниця між ними, визначеність культурних особливостей країн і регіонів.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є: формування у студентів глибокої теоретичної підготовки ознайомлення студентів із сучасними методами управління та організації функціонування підприємства на міжнародному ринку.

Результатом навчання за дисципліною є набуття студентами відповідно до освітньо-професійної програми таких **компетентностей**:

- ЗК2: здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- ЗК5: здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- СК1: здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК5: здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні володіти **програмними результатами**:

- ПРН 7: організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;
- ПРН 9: вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами
- аргументувати власну точку зору в дискусії на основі етичних міркувань, соціально відповідально;
- вміти управляти організацією, її змінами, здійснюючи їх інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення у відповідності до міжнародних стандартів та рекомендацій моделей досконалості;

Кроскультурний менеджмент обумовлений необхідністю створення і застосування технологій управління культурним різнобарв'ям в умовах економічної глобалізації. Поява цієї науково-практичної дисципліни віддзеркалює глибинні зміни, які відбуваються в сучасному суспільстві. Саме поняття кроскультурний менеджмент близьке до поняття «міжкультурний», але

не тотожне йому. Кроскультурний менеджмент походить від англійського to cross, що означає «переходити, пересікати» і відноситься до технологій, тактик і характеристик, які можуть бути застосовані не до двох культур («міжкультурний»), а до декількох культур одночасно. Таким чином, – це розробка технологій управління, успішно діючих в різних культурах з метою попередження міжкультурних конфліктів.

По завершенні вивчення дисципліни студенти повинні:

Знати:

- основні поняття, теорії, принципи і методи кроскультурного менеджменту;
- основні напрямки досліджень в області кроскультурного менеджменту;
- про серйозність впливу, яке національна культура надає на управління організацією;
- основні причини виникнення кроскультурних конфліктів в управлінні організацією;
- про найбільш типові помилки, пов'язаних з національними стереотипами поведінки;
- стратегію управління в організаціях з різними культурами і в міжнародних компаніях.

Вміти:

- оцінювати, прогнозувати і управляти персоналом в організаціях з різними культурами і в міжнародних компаніях;
- формулювати і вирішувати управлінські завдання на основі сучасних концепцій крос-культурного менеджменту;
- системно використовувати отримані знання в практичній роботі;
- визначати і застосовувати методи і прийоми, що дозволяють оптимально вирішувати завдання, пов'язані з кроскультурними відмінностями;
- працювати з персоналом з урахуванням специфіки конкретної організації і якісного складу її працівників;
- долати міжкультурні бар'єри при побудові відносин із зарубіжними партнерами;
- уникати типових помилок, пов'язаних з національними стереотипами поведінки.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту

Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини

Значення курсу «Кроскультурний менеджмент» для підготовки магістрів з менеджменту. Предмет, об'єкт і основні завдання вивчення спецкурсу. Структура курсу. Місце курсу в системі економічних та навчальних дисциплін. Характеристика літератури, рекомендованої для вивчення курсу.

Що таке культура? Рівні культурного програмування. Типові реакції на незнайомі культури. Взаємодія з іншими культурами. Класифікація культур. Ділові культури.

Суть поняття «культура» та еволюція поглядів щодо культурних особливостей міжнаціональних бізнес-контактів. Класифікація культурних цінностей Г. Хофстеда. Вплив культурних та релігійних особливостей націй на ведення міжнародного бізнесу. Можливі бар'єри на стику двох культур при веденні міжнародного бізнесу. Культурні особливості ведення європейського бізнесу.

Особливості налагодження першого контакту. Розмежування між діловими та особистими стосунками при веденні ділових переговорів в залежності від типу культури.

Література: основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9.

Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття

Основи культурної орієнтації суспільства. Цінності. Ставлення. Поведінка. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства. Сприйняття людини. Ставлення до навколишнього світу. Відносини між людьми. Діяльність: дія чи існування. Сприйняття часу. Сприйняття простору.

Відмінності у церемоніальних та не церемоніальних культурах. Значення ієрархії, соціального статусу, влади і виказування поваги у світі міжнародного бізнесу.

Порівняльна характеристика впливу на ведення бізнесу значення соціального статусу та ієрархії в Азії та в Європі. Особливості невербальних способів виказування поваги. Бар'єри статі та віку у міжнародному бізнесі.

Характеристика «низько» і «високо» контекстових культур. Гармонія проти ясності. Невербальна відмова. Комунікація і повага. Непорозуміння між культурами. Два значення слова «щирість».

Література: основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9.

Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування

Проблеми міжкультурного спілкування. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.

Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст. Простір як спосіб комунікації. Час як спосіб комунікації. Швидкість і спрямованість

інформаційного потоку. Послідовність дій та її завершеність. Сполучення культур. Одержання адекватної реакції.

Особливості поділу культур використовуючи класифікацію Р. Гестеланда. Культури ділові, зорієнтовані на угоди та культури орієнтовані на взаємовідносини. Відмінності щодо ведення бізнесу у не церемоніальних (неформальних) та церемоніальних (формальних) культурах. Поділ на культури з сторогими часовими рамками та з гнучкими часовими рамками. Культури експресивні(виразні) та емоційно стримані.

Роль посередників у налагодженні ділових контактів. Важливість підтримання особистих стосунків. Бюрократія у міжнародному бізнесу.

Література: основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9.

Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри

Культурні розходження в стилі управління. Культурні параметри виробничих відносин. Універсалізм/партикуляризм. Індивідуалізм/колективізм. Нейтральні/емоційні культури. Специфічні/дифузійні відносини. Досягнення/соціальний стан. Дистанція влади (субординація). Запобігання невизначеності. Маскулінність/ фемінінність. Організаційна культура й національна культура.

Відношення до часу і розкладу у європейському бізнесі: відмінності між Південною та Північною Європою. Пунктуальність та її значення у різних ситуаціях. Характеристика найбільш монохронних бізнес-культур. Помірно монохронні культури. Характеристика поліхронних бізнес-культур.

Приклади поліхронного культурного шоку. Приклади монохронного культурного шоку. Проведення зборів та нарад у країнах з різним сприйняттям часу та точності. Особливості укладання угод. Обговорення термінів контракту і кінцевого виконання робіт.

Конфлікти, що виникають між представниками культур з сторогими часовими рамками та з гнучкими часовими рамками

Література: основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9.

Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі.

Тема 5. Культурні розходження в організаціях

Культурні параметри організаційної поведінки. Культурні архетипи організацій. Стратегії розпізнавання культури організації. Стратегії управління культурною розмаїтістю. Багатокультурні групи.

Невербальні способи комунікацій під час ведення переговорів. Значення зовнішнього вигляду, тону голосу, тембру розмови. Роль міміки у невербальній комунікації. Поняття особистого простору. Зональні простори у різних націй. Візуальний контакт та його роль у ділових контактах. Мовний чинник соціально-культурного середовища міжнародного бізнесу. Чотири ключові елементи невербальної поведінки під час ведення переговорів, їх особливості.

Культури експресивні(виразні) та емоційно стримані. Значення невербальних комунікацій у Європі, Азії, Америці.

Література: основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10.

Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні

Значення лідерства в організаціях. Аспекти лідерства. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. Протокол на зустрічах: одяг, пунктуальність, привітання (вербальне, невербальне), представлення. Прихід на прийом та зустріч гостей. Особливості надсилання запрошень на прийом, дарування квітів. Надсилання відповіді на запрошення. Особливості дарування та приймання подарунків у різних культурах. Ставлення до корупції у європейському та міжнародному бізнесі.

Національні стилі лідерства

Література: основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10.

Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу

Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв. Ранні теорії мотивації. Сучасні теорії мотивації. Культурна обумовленість теорій мотивації. Ставлення до роботи в різних культурах. Значення роботи в житті людини. Цінності й задоволеність роботою. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі. Особливості спілкування з представниками різних націй.

Національні особливості спілкування з представниками Австралії, Великобританії, Німеччини. Національні особливості спілкування з представниками Франції, Іспанії, Італії. Національні особливості спілкування з представниками Китаю, США, Південної Кореї та Японії.

Література: основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10.

Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів

Особливості міжнародних переговорів. Фактори успіху міжкультурних переговорів. Особисті якості тих, що ведуть переговори. Контекст переговорів. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід. Тактика переговорів.

Поняття корпоративної культури. Механізм формування корпоративної культури: глобальний рівень; національний рівень; корпоративний рівень; персональний рівень.

Класифікації культур. Модель Камерона-Куїнна: ринкова культура, бюрократична культура, адхократія, клан. Традиційні та специфічні інструменти формування і розвитку культури.

Література: основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 11.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту												
Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	10	2	2	-	-	6	10	2	2	-	-	4
Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття	12	2	2	-	-	8	12	2	2	-	-	6
Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування	10	4	-	-	-	6	10	-	2-	-	-	6
Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри	12	2	2	-	-	8	12	2	-	-	-	8
Усього за ЗМ 1	44	10	6	-	-	28	44	6	4	-	-	34
Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі												
Тема 5. Культурні розходження в організаціях	10	2	-	-	-	8	10	-	2	-	-	6
Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні	12	2	2	-	-	8	12	2	-	-	-	6
Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	12	4	-	-	-	8	12	-	2	-	-	8
Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів	12	2	2	-	-	8	12	2	-	-	-	6
Усього за ЗМ 2	46	10	4	-	-	32	46	4	4	-	-	38
Усього годин	90	20	10	-	-	60	90	10	8	-	-	72

5. Теми практичних занять

N з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту		
1	Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	2
2	Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття	2
3	Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування	-
4	Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри	2
Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі		
5	Тема 5. Культурні розходження в організаціях	-
6	Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні	2
7	Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	-
8	Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів	2
	Разом	10

Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту

Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини

Питання для обговорення

1. Подумайте, яким чином національні культурні розходження можуть бути джерелом конкурентної переваги для світової економіки.

2. Чому керівникові в міжнародному бізнесі необхідно розуміти культурні розходження?

3. У яких проявах ваша культура є парокіальною? Якою мірою вона є етноцентричною? Наведіть конкретні приклади ситуацій, які ви самі спостерігали чи про які ви читали в пресі.

4. Користуючись визначеннями понять «парокіалізм», «етноцентризм» й «етнорелятивізм», знайдіть їхні прояви у своїй й інших культурах. Чому парокіалізм й етноцентризм ведуть до невдач в сучасному глобалізованому світі?

5. Незважаючи на те, що культура Сполучених Штатів описана як «плавильний казан», чи є там які-небудь істотні розходження в спостережуваній поведінці етнічних груп (італійці, ірландці, росіяни, азіати, поляки, німці), які можна приписати культурним розходженням?

6. Прокоментуйте наступну ситуацію: канадський бізнесмен кланяється японському бізнесменові, хоча канадець не кланявся б своєму співвітчизникові; тайванська ділова жінка може поцілувати в щоку бразильського бізнесмена при першій зустрічі, але нізащо не поцілувала б у щоку тайванського чоловіка чи

жінку в подібній ситуації. Що демонструє таке поведіння у світлі взаємодії з іншою культурою?

7. Читаючи міжнародні новини, знайдіть ситуацію, де діють представники більш ніж однієї культури. Проаналізуйте поведінку учасників ситуації з погляду «видимої зовні» й «закулісної» культури.

8. Які характеристики й особливості культури знайшли відбиття в метафорах «культура як колективне програмування розуму», «айсберг культури», «культурна цибулина»?

9. Яким чином люди відчувають культурний шок й як вони на нього реагують? Наведіть приклади.

10. Яке співвідношення між національною й діловою культурою? Які можливості впливу на формування ділової культури?

Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття

Питання для обговорення

1. Які категорії відображає культурна орієнтація суспільства? Як впливає система цінностей людини на культурну орієнтацію суспільства?

2. Як цінності впливають на ставлення й поведінку людини? Наведіть приклади. Проілюструйте змістовний компонент і компонент інтенсивності, що містяться в цінностях.

3. За допомогою шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства, визначте вашу особисту ціннісну орієнтацію.

4. Опишіть культуру вашої країни за кожним із шести аспектів ціннісної орієнтації суспільства. У якій частині спектра перебуває ваша національна культура?

5. З позицій іноземця, що знайомиться із вашою культурою, які факти можуть переконати його в тому, що ваша культура посідає те чи інше становище в системі ціннісної орієнтації? Порівняйте ваші думки з характеристиками українського національного характеру, що дають дослідники (див. довідково-інформаційні дані в кінці посібника).

6. Згадайте ситуацію кроскультурного спілкування, у якій ви перебували чи яку спостерігали. Опишіть ціннісну орієнтацію представників іншої культури. Як відрізнялися їхні цінності від цінностей вашої культури? Які проблеми в даній ситуації можуть бути викликані розходженнями в культурній орієнтації представників різних країн?

7. Ви працюєте менеджером у великій компанії й у найближчі вихідні ви запланували поїздку у своє рідне місто на п'ятдесяту річницю весілля ваших батьків. У п'ятницю о четвертій годині дня, за годину до запланованого від'їзду, ваш начальник повідомляє вам, що йому потрібний ваш звіт о 8:00 ранку в понеділок. Ви знаєте, що швидко й добре написаний звіт істотно збільшить ваші шанси одержати просування по службі. Але для того, щоб закінчити звіт до ранку понеділка, ви маєте провести всі вихідні за роботою в офісі. Як ви будете діяти? Які ціннісні установки лежать в основі вашого рішення (вчинку)? Ваші друзі /колеги зробили б також? Чому?

8. Народні прислів'я й приказки історично увібрали в себе цінності, яких дотримується той чи інший народ. Так, навчаючи правилам поведінки, прийнятим у суспільстві, американці, наприклад, говорять: «нема чого плакати над розлитим молоком», маючи на увазі практичність, «зкономлений пенс – це зароблений пенс», акцентуючи ощадливість, а «змазують те колесо, що скрипить», підкреслюючи наполегливість й ініціативу. Згадайте народні прислів'я вашої культури й проаналізуйте, які цінності лежать в основі цих прислів'їв й які національні культурні особливості вони відображають.

Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування

Питання для обговорення

1. Які джерела помилок у сприйнятті, інтерпретації й оцінках у кроскультурному контексті?
2. Яку роль відіграють стереотипи в розумінні культурної розмаїтості? Яким чином ефективний міжнародний менеджер повинен використовувати культурні стереотипи? Коли стереотипи заважають?
3. Опишіть підсвідомі культурні шори. Яким чином проєктована подібність заважає людям у ситуаціях міжкультурного спілкування?
4. Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.
5. Які основні розходження між високо контекстними й низько контекстними культурами? Яким чином це може призвести до міжкультурних непорозумінь? Як контекстність культури впливає на потребу її представників в інформації та її якості?
6. У чому проявляється культурно специфічне ставлення до простору й часу? Як воно впливає на практику організації бізнесу в різних країнах?
7. Опишіть характерні риси монохронної і поліхронної культур. Наведіть приклади. Що означає поняття «мова часу» й які повідомлення можуть передаватися з його допомогою?
8. Чому культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшим каменем спотикання в міжнародному спілкуванні?
9. Яку роль виконує послідовність дій та її завершеність у міжкультурних комунікаціях?
10. Сформулюйте поняття сполучення культур і наведіть приклади його прояву в міжнародному бізнесі. Проілюструйте прикладами п'ять принципів культурного сполучення.
11. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції? Як варто поводитися ефективному менеджереві, якщо його ділові партнери не говорять його мовою? Що означає поняття «культурний переклад»?
12. Партнер в одній із провідних приватних банківських фірм Нью-Йорка відправилася в Сінгапур, щоб зустрітися зі своїми клієнтами. Банкір хотів зробити все правильно, тому на шляху в Сінгапур він запам'ятав імена трьох представників, з якими він повинен був зустрітися. На першій зустрічі він став звертатися до головного клієнта Ло Вин Хао як пан Хао. У ході зустрічі він

намагався звертатися до кожного представника по імені. Через якийсь час, один з партнерів передав записку американському банкірові. У записці було написано «Занадто по-дружньому, занадто рано». Що означала записка? Яку помилку зробив банкір?

Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри

Питання для обговорення

1. Яким чином переконання, погляди й цінності менеджерів впливають на їхню поведінку? Наведіть приклади, відомі вам з літератури чи вашого власного досвіду.

2. Які розходження в стилях управління існують у різних країнах? Опишіть культурні джерела цих розходжень.

3. Проаналізуйте дані таблиць 4.1-4.3. Які, на ваш погляд, були б дані, якби в дослідженні брали участь українські менеджери? Поясніть свою точку зору.

4. Які параметри визначають розходження в організаційній поведінці представників різних культур (за Гертом Хофстедом й Фонсом Тромпенаарсом)? Які ще точки зору на ці розходження вам знайомі?

5. Як впливають універсалізм і партикуляризм на ведення бізнесу й ділові взаємини? Наведіть приклади.

6. Сформулюйте основні риси колективістських культур; індивідуалістичних культур. Яким чином ці особливості позначаються на поведінці в робочому оточенні?

7. Опишіть нейтральні й емоційні відносини і їхній вплив на міжнародні ділові відносини.

8. Як впливають специфічні й дифузійні відносини на формування міжкультурних ділових відносин?

9. Як проявляються особливості країн, орієнтованих на досягнення, і країн, орієнтованих на існування, у діловому оточенні?

10. Як відрізняються культури за їхнім ставленням до дистанції влади? Яке значення це має в організаційному контексті?

11. Як вимірюється параметр запобігання невизначеності в культурній орієнтації суспільства? Наведіть приклади типової поведінки на робочому місці в культурах з високим і низьким рівнем запобігання невизначеності.

12. Які цінності домінують у культурах за жіночим (фемінінним) чи за чоловічим (маскулінним) типами? Яке значення має параметр Хофстеда «маскулінність/фемінінність» для мотивації на робочому місці?

13. Чи стають організації у світі більш схожими, чи вони зберігають свої культурні розходження? Обґрунтуйте свою точку зору.

14. Чи згладжує, або, принаймні, зменшує, організаційна культура культуру національну?

15. Що в корпоративному середовищі визначає поведінку й способи взаємодії людей? Яким чином це відрізняється в різних компаніях й у різних країнах? Які із цих розходжень заважають ефективному співробітництву?

Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі

Тема 5. Культурні розходження в організаціях

Питання для обговорення

1. На чому ґрунтується параметр культури «організація»? Що означає *систематичний* підхід? У чому суть *органічного* підходу?
2. Опишіть типові риси систематичних й органічних організацій. Назвіть крайнощі прояву цього параметра.
3. Як визначається параметр лідерства в трикутнику культури? Які його крайні прояви? Дайте визначення індивідуальному й груповому лідерству.
4. Опишіть кожен архетип організації:
 - а. органічна організація з індивідуальним лідерством;
 - б. систематична організація з індивідуальним лідерством;
 - в. систематична організація із груповим лідерством;
 - г. органічна організація із груповим лідерством.
5. Що таке культурна синергія? Прокоментуйте твердження: «синергетичний підхід передбачає *непередбачувані культурні обставини*».
6. Які основні риси культурно синергетичних організацій?
7. Сформулюйте культурно синергетичні переваги багатокультурних організацій. Якого роду проблеми викликає культурна розмаїтість в організації?
8. Які потенційні труднощі управління багатокультурними групами? Яким чином культурні розходження впливають на ефективність і взаємини робітників всередині груп?
9. Що таке *еквіфінальність*? Що значить «краще рішення» у рамках культурно синергетичного підходу? Наведіть приклади.
10. Які культурно синергетичні стратегії сприяють підвищенню продуктивності багатокультурних груп?

Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні

Питання для обговорення

1. Чому корпоративне бачення лідерства є різним в різних культурах? Яке значення мають ці відмінності для сучасного бізнесу? Які джерела організаційних очікувань щодо лідера?
2. Як відрізняється поведінка лідерів у моноактивних, поліактивних і реактивних культурах? Наведіть приклади.
3. Які аспекти має лідерство, чим вони визначаються, як вони взаємозалежать й якою мірою підлягають впливу культур?
4. Як виявляються теорії рис характеру лідера в різних культурах? Від яких культурних факторів залежить очікування щодо якостей, які повинен мати лідер? Які риси універсально властиві лідерам у будь-якій культурі?
5. Які аспекти лідерства є спільними для всіх культур? Як залежить успішність лідера від суспільних й організаційних очікувань стосовно відносин влади?
6. Використовуючи опис специфічного й комплексного лідера, проаналізуйте свій власний досвід спілкування зі своїми лідерами (старші, викладачі, староста в групі й т.п.). У якій ситуації ви почували себе комфортно?

Це обумовлено рисами характеру чи вашими очікуваннями? Якими національними цінностями й традиціями ви можете пояснити ваше ставлення?

7. Знайдіть в історії й життєписах українського народу приклади, що відображають кращі тактики впливу. Порівняйте їх з відомими вам тактиками, характерними для західних і східних культур.

8. Чому партисипативне лідерство є неефективним в таких культурах, як латиноамериканська? Чи буде такий тип лідерства ефективний в Україні? Якщо так, у якому контексті?

9. Які проблеми лідерства виникли на японських заводах у Сполучених Штатах через культурні розходження між двома країнами? Чи варто очікувати таких же проблем, якщо одним з учасників стане українська сторона?

10. Користуючись описами національних стилів лідерства, проаналізуйте, які культурні суперечності можливі, якщо представникам цих культур доведеться керувати українським персоналом.

Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу

Питання для обговорення

1. Які аргументи можна навести на підтримку твердження «Мотивація – культурно обумовлена»?

2. Чому існуючі теорії мотивації не завжди пояснюють процеси стимулювання праці в різних культурних контекстах?

3. Чому у Швеції й Данії цінують якість життя вище, ніж продуктивність? Чому в Японії гарантія зайнятості й довічна зайнятість більш важливі, ніж дуже цікава чи стимулююча робота?

4. Якої корекції вимагає двофакторна теорія Герцберга в кроскультурному контексті?

5. Як проявляються теорії очікувань у різних культурах? Які практичні рекомендації для керівників можна дати на підставі цих культурних проявів?

6. Чому спроби «пересадити» американські системи стимулювання й винагороди на інший культурний ґрунт здатні викликати управлінські негаразди? Наведіть приклади.

7. Яким чином задоволеність роботою є культурно обумовленою? Наведіть приклади. Які національні цінності впливають на задоволеність роботою в різних культурах?

8. Як відрізняються в різних культурах погляди на значення роботи в житті людини?

9. Чому японці, на відміну від американців, здебільшого не задоволені своєю роботою? Які фактори впливають на задоволеність роботою в Україні? Як впливає культура на ранжування цих факторів? Наведіть приклади.

10. Як відрізняються джерела задоволення тих самих потреб у різних культурах?

Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів

Питання для обговорення

1. Яке значення переговорів у міжнародному бізнесі? Які культурні фактори впливають на переговорний процес?
2. Які проблеми повинен вирішити посередник для того, щоб досягти успіху в міжнародних переговорах? Наведіть приклади різних стилів ведення переговорів у різних культурах.
3. Прокоментуйте твердження: «Відмінності, а не подібності, створюють основу для взаємовигідних рішень». Наведіть приклади прояву цієї закономірності в кроскультурних ситуаціях.
4. Яку роль відіграють особисті якості посередника для успіху переговорного процесу в різних культурах?
5. Чому важливо знати ієрархію взаємин між покупцями й продавцями в різних культурах?
6. Як впливає контекст переговорів на їхні результати? Які існують розходження у виборі місця проведення, кількості й статусі учасників, строків переговорів у різних культурах?
7. Які особливості принципового підходу до ведення міжнародних переговорів у порівнянні із традиційним конкурентним підходом? Як працює принциповий підхід до переговорів у кроскультурній ситуації?
8. Проілюструйте етапи культурно синергетичного підходу до міжнародних переговорів. Порівняйте із традиційним і принциповим підходами.
9. Як проявляються культурні розходження у вербальних тактиках, застосовуваних представниками різних культур у процесі переговорів? Як формулюються початкові пропозиції? Які тактики найпоширеніші в різних культурах?
10. Наведіть приклади розходжень у невербальній поведінці учасників переговорів у різних культурах.
11. За допомогою матеріалів глави та Довідково-інформаційних даних охарактеризуйте, які види вербальної і невербальної поведінки, тактики та стратегії переговорів характерні для тих, що ведуть переговори в Україні. Які особисті якості посередника є найбільш сприятливими для результатів переговорів в Україні?

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту	
1	Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	6
2	Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття	8

3	Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування	6
4	Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри	8
Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі		
5	Тема 5. Культурні розходження в організаціях	8
6	Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні	8
7	Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	8
8	Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів	8
	Разом	60

Завдання для самостійного опрацювання тем дисципліни

Назва теми	Зміст завдання для відпрацювання пропущених занять і невиконаних завдань	Форми контролю	Література	Кількість балів
Змістовий модуль 1. Джерела та принципи крос-культурного менеджменту				
Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Експрес опитування, тести	основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9	5
Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурне різноманіття	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, есе	основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9	5
Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, есе, доповідь	основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9	10
Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання, тестові завдання	основна: 3, 9, 10, 11, 15, 16; допоміжна: 1, 4, 9	10
Змістовий модуль 2. Діловий протокол та етикет у бізнесі				
Тема 5. Культурні розходження в організаціях	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10	5
Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання	основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10.	5
Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання, доповідь	основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 10.	10
Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів	Вивчення лекційного матеріалу, виконання практичного завдання	Кейси, практичні завдання, тестові завдання	основна: 2, 4, 6, 10, 11, 12, 15, 16; допоміжна: 3, 5, 8, 11.	10

7. Індивідуальні завдання

Для закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни студентам пропонується виконати індивідуальні завданням. Зміст завдань полягає у викладенні повної власної думки у формі есе на одне питання з кожної теми, яка вивчається у курсі «Кроскультурний менеджмент».

Завдання виконується на папері формату А4 на комп'ютері або рукописно з дотриманням вимог до оформлення матеріалу. Вимоги до оформлення матеріалу:

- робота повинна бути виконана українською літературною мовою;
- розмір шрифту – 14, міжрядковий інтервал – 1,5;
- розмір полів: верхнє та нижнє – 20 мм, лівє – 30 мм, правє – 10 мм;
- сторінки нумерують арабськими цифрами і проставляють їх у верхньому правому кутку (титульний аркуш включається в загальну нумерацію сторінок, але номер на ньому не ставиться);
- в тексті слід виділяти абзаци (1,25 см);
- навести перелік використаної літератури, оформлений за встановленими бібліографічними правилами.

Зазначені документи треба складати, дотримуючись правил оформлення ділової документації (розташування реквізитів, побудови тексту документа, використання офіційно-ділового стилю в мові документа).

Теми індивідуальних робіт

1. Що таке культура?
2. Рівні культурного програмування
3. Типові реакції на незнайомі культури
4. Взаємодія з іншими культурами
5. Класифікація культур
6. Ділові культури
7. Основи культурної орієнтації суспільства
8. Цінності
9. Ставлення
10. Поведінка
11. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства
12. Сприйняття людини
13. Ставлення до навколишнього світу
14. Відносини між людьми
15. Діяльність: дія чи існування
16. Сприйняття часу
17. Сприйняття простору
18. Проблеми міжкультурного спілкування
19. Помилки сприйняття
20. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела
21. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті
22. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.
23. Швидкі й повільні повідомлення

24. Високий і низький контекст
25. Простір як спосіб комунікації
26. Час як спосіб комунікації
27. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку
28. Послідовність дій та її завершеність
29. Сполучення культур
30. Одержання адекватної реакції
31. Культурні розходження в стилі управління
32. Культурні параметри виробничих відносин
33. Універсалізм/партикуляризм
34. Індивідуалізм / колективізм
35. Нейтральні/емоційні культури
36. Специфічні/дифузійні відносини
37. Досягнення/соціальний стан
38. Дистанція влади (субординація)
39. Запобігання невизначеності
40. Маскулінність/ фемінінність
41. Організаційна культура й національна культура
42. Культурні параметри організаційної поведінки
43. Культурні архетипи організацій
44. Стратегії розпізнавання культури організації
45. Стратегії управління культурною розмаїтістю
46. Багатокультурні групи
47. Значення лідерства в організаціях
48. Аспекти лідерства
49. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах
50. Національні стилі лідерства
51. Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв
52. Ранні теорії мотивації
53. Сучасні теорії мотивації
54. Культурна обумовленість теорій мотивації
55. Ставлення до роботи в різних культурах
56. Значення роботи в житті людини
57. Цінності й задоволеність роботою
58. Застосування теорій мотивації в багатокультурному середовищі
59. Особливості міжнародних переговорів
60. Фактори успіху міжкультурних переговорів
61. Особисті якості тих, що ведуть переговори
62. Контекст переговорів
63. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід
64. Тактика переговорів

8. Методи навчання

У процесі вивчення дисципліни «Кроскультурний менеджмент» застосовуються наступні методи навчання:

- лекції, в тому числі й проблемні з попередньою роздачею лекційних матеріалів студентам;
- практичні заняття у їх різноманітних формах (бесіда з елементами дискусії, робота в малих групах, «мозковий штурм», ситуативний підхід, розв'язування задач, ділова гра, бесіда за «круглим столом», рольова гра, імітація);
- стандартизовані тести та поточне опитування;
- презентація результатів виконаних завдань та досліджень;
- розрахункові роботи;
- індивідуальні заняття під керівництвом викладача;
- самостійна робота студентів з літературою у бібліотеці, з Інтернет ресурсами тощо;
- індивідуальне завдання.

9. Методи контролю

При вивченні студентами курсу «Кроскультурний менеджмент» застосовуються такі методи оцінювання набутих знань:

- поточне (усне) опитування, дискусійне обговорення проблем на практичних заняттях;
- складання опорного конспекту теми; побудова структурно-логічної схеми теми, окремого питання;
- письмова контрольна робота;
- індивідуальне завдання;
- підсумковий контроль (екзамен).

Усне опитування; персональний контроль; реферати; самостійна робота; контрольна робота; екзамен.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота								Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль №1				Змістовий модуль № 2					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	40	100
5	5	10	10	5	5	10	10		

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Критерії оцінювання	Оцінка за національною шкалою	
			для екзамену, курсової роботи, практики	для заліку
90-100	A	Студент виявляє особливі творчі	відмінно	зараховано

		здібності, глибокі знання навчального матеріалу, що міститься в основних і додаткових рекомендованих літературних джерелах; вміє аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку; застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних задач; володіє вмінням надавати чітку аргументовану відповідь на поставленні питання		
82-89	B	Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує вправи, надає лаконічну відповідь майже на всі поставленні питання; самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна	добре	
74-81	C	Студент вміє оперувати необхідним колом понять та категорій; узагальнювати та систематизувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві		
64-73	D	Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, слабе їх застосування при розв'язанні практичних завдань; аналізує навчальний матеріал за допомогою викладача, надає мало аргументовані відповіді, виправляє не всі помилки, значна кількість яких є суттєвими	задовільно	
60-63	E	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні вищому за початковий, проте має фрагментарне уявлення про деякі поняття та категорії курсу; надає неповне висвітлення змісту питань; має недостатнє вміння зробити аргументовані висновки; відповіді містять значну кількість недоліків і помилок		
35-59	FX	Студент не опанував значну частину матеріалу курсу; не володіє понятійним апаратом; не опрацював базову та допоміжну літературу. Мова не виразна, обмежена, бідна,	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано

		словниковий запас не дає змогу оформити ідею. Практичні навички на рівні розпізнавання		
0-34	ґ	Студент повністю не знає програмного матеріалу, не працював в аудиторії з викладачем або самостійно; допускає суттєві помилки у відповідях на питання, не вміє застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних завдань	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	

11. Методичне забезпечення

Методичне забезпечення навчальної дисципліни «Кроскультурний менеджмент» включає:

1. Опорний конспект лекцій.
2. Навчально-методичні посібники у локальній мережі університету.
3. Матеріали для самостійного опрацювання.
4. Методичні рекомендації для самостійної роботи.
5. Тестові завдання.

12. Рекомендована література

Основна

1. Андерсен П. Язык тела. Пер. с англ. А. Давыдовой. М.: АСТ: Астрель, 2006. 343 с.
2. Афанасьев І. Діловий етикет. Етика ділового спілкування. К.: «Альтерпрес», 2006. 368 с.
3. Бунина В. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация. Москва: ГУУ, 2008.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6 – изд./ Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864 с.
5. Дубова В. В. Особливості невербальних засобів комунікативної культури у ході взаємодії з іноземними партнерами
6. Зусін В.Я. Етика та етикет ділового спілкування: Навч. посіб.: 2-ге вид. перероб. і доп. К.: ЦНЛ, 2005. 224 с.
7. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура : теория и практика . М.: Издательство « Альфа – Пресс», 2005. 352 с.
8. Карт П., Фокс К. Преодоление культурных различий: Практическое руководство по международному деловому общению/ Пенни Карт, Крис Фокс. – Пер. с англ. И.Гаврилова. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. 224с.
9. Козн Ален Р. (ред.) Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 507 с.
10. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. Днепропетровск:

Баланс-Клуб, 2003. 288 с.

11. Мешко Н., Буланкіна О. Культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1274КРОС-Н>.

12. Мясоєдов С., Борисова Л. Кросс-культурний менеджмент. Москва: Юрайт, 2015.

13. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf.

14. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2006. 380 с.

15. Сравнительный менеджмент / под. ред. С.Э.Пивоварова. СПб.: Питер, 2006. 368 с

16. Холден Н. Кросс-культурний менеджмент. Концепція когнитивного менеджмента. Москва: Юнити-Дана, 2005. 364 с.

17. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. К.: Вікар, 2006. 223с.

Додаткова

1. Brake, Walker, Walker, Doing business internationally. Irwin, New York 1995.

2. Hofstede G. Culture's Consequences: Intern Differences in WorkRelated Values. L.: Sage, Beverly Hills. 1980.

3. Morrison, Conaway, Douress, Dun & Bradstreet's guide to ding business around the world. Prentice Hall, New York 1997.

4. Бурак О. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf

5. Герет Томас М., Клоноскі Річард Дж. Етика бізнесу / Остап Ватаманюк (пер.). 2 –ге вид. К.: Основи, 1999. 214с.

6. Желязны Д. Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям /Джин Желязны; пер. с англ.(А.Мучника и Ю.Корнилович) – 2-е узд., рас шир. – М.: Манн, Иванов и Фербер : Институт комплексных стратегических исследований, 2007. 320 с.

7. Крысько В.Т. Этнопсихология и межнациональные отношения. Курс лекций. М., 2002

8. Кубрак О.В. Етика ділового спілкування Навч. посіб.: 3-тє вид. Перероб. і доп. – Суми: ВТД «Університетська книга», К.: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 222 с.

9. Петрушенко Ю. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/ vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf

10. Роббинз Стивен П., Хансейкер Филлип Л. Тренінг делового об'єднання для менеджерів. Руководство по управленію кадрами: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. 464с.

11. Ходжсон Джейн Ефективне ведення переговорів / Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 252с.

13. Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Світової торгової організації: http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/

2. Офіційний сайт ЮНКТАД: <http://unctadstat.unctad.org>

3. Статистика ООН щодо торгівлі товарами: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_87Rev1_r.pdf

4. Офіційний сайт Верховної Ради України: <http://zakon.rada.gov.ua>

5. <http://www.nbuv.gov.ua/> – Національна бібліотека України ім.В.І. Вернадського.

6. <https://prometheus.org.ua/cub/> – онлайн курси з циклу «Підприємництво»

7. <https://vumonline.ua/> – платформа онлайн курсів

8. <https://eduhub.in.ua/> – платформа онлайн курсів

9. <https://www.coursera.org/> – платформа англійських онлайн курсів