

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 08.10.2023 10:56:55
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ

Ректор



М.В. Усынин

«29» мая 2023 г.

**ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.В.ДВ.01.01 КРОССКУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) Менеджмент организации

Квалификация Бакалавр
Форма обучения (очная)

Год набора - 2020

Автор-составитель: Шагеев Д.А.

Челябинск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	3
2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	4
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	6
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	26

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Этапы формирования компетенций
1.	ОК-5	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<i>1 Этап - Знать:</i> понятие «командообразование».
			<i>2 Этап - Уметь:</i> – строить свою речь в соответствии с языковыми, коммуникативными и этическими нормами; эффективно взаимодействовать в команде.
			<i>3 Этап - Владеть:</i> технологией выстраивания взаимодействия между членами команды.
2.	ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<i>1 Этап - Знать:</i> – механизм принятия организационно-управленческих решений; виды ответственности;
			<i>2 Этап - Уметь:</i> находить организационно-управленческие решения.
			<i>3 Этап - Владеть:</i> навыками принятия организационно-управленческих решений с готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
3.	ОПК-7	Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	<i>1 Этап - Знать:</i> - основы информационной и библиографической культуры; основные требования информационной безопасности.
			<i>2 Этап - Уметь:</i> – решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; применять в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии с учетом основных требований информационной безопасности.
			<i>3 Этап - Владеть:</i> – навыками решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры;

			навыками применения информационно-коммуникационных технологий.
4.	ПК-9	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли	<p><i>1 Этап - Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – основные положения экономической теории; экономические основы поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.
			<p><i>2 Этап - Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать процессы и давать характеристику тенденций экономического развития общества; – анализировать рыночные и специфические риски; анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса.
			<p><i>3 Этап - Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками оценивания воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления; – навыками анализа рыночных и специфических рисков; навыками анализа поведения потребителей экономических благ и формирование спроса;

2. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Критерии оценивания компетенций на различных этапах формирования	Шкала оценивания
1.	ОК-5	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><i>1 Этап - Знать:</i> понятие «командообразование».</p> <p><i>2 Этап - Уметь:</i> – строить свою речь в соответствии с языковыми, коммуникативными и этическими нормами; эффективно взаимодействовать в команде.</p> <p><i>3 Этап - Владеть:</i> технологией выстраивания взаимодействия между членами команды.</p>	<p>«Зачтено» Усвоение программного материала. Умение применять основные приемы и методы обработки и систематизации данных. Выполнение практических заданий и самостоятельной работы за семестр. Точность и обоснованность выводов. Точные, полные и логичные ответы на до-</p>

2.	ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p><i>1 Этап - Знать:</i> – механизм принятия организационно-управленческих решений; виды ответственности;</p> <p><i>2 Этап - Уметь:</i> находить организационно-управленческие решения.</p> <p><i>3 Этап - Владеть:</i> навыками принятия организационно-управленческих решений с готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p>	<p>полнительные вопросы.</p> <p>«Не зачтено» Незнание значительной части программного материала Невыполнение практических заданий и самостоятельной работы за семестр. Грубые ошибки при выполнении практических заданий и самостоятельной работы. Неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения. Неправильные ответы на дополнительные вопросы.</p>
3.	ОПК-7	Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	<p><i>1 Этап - Знать:</i> - основы информационной и библиографической культуры; основные требования информационной безопасности.</p> <p><i>2 Этап - Уметь:</i> – решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; применять в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии с учетом основных требований информационной безопасности.</p> <p><i>3 Этап - Владеть:</i> – навыками решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; навыками применения информационно-коммуникационных технологий.</p>	
4.	ПК-9	Способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функцио-	<p><i>1 Этап - Знать:</i> – основные положения экономической теории; экономические основы поведения организаций, струк-</p>	

		<p>нирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</p>	<p>тур рынков и конкурентной среды отрасли.</p> <p><i>2 Этап - Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать процессы и давать характеристику тенденций экономического развития общества; – анализировать рыночные и специфические риски; анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса. <p><i>3 Этап - Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками оценивания воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления; – навыками анализа рыночных и специфических рисков; навыками анализа поведения потребителей экономических благ и формирование спроса; 	
--	--	--	--	--

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Темы докладов на практических занятиях

Тема 3. Теории культуры

1. Анализ данных Г.Хофстеде. Выделение основных индексов деловой культуры. Избежание неопределенности, индивидуализм, маскулинизм.

2. Выделение пяти культурных измерений Г.Хофстеде. Характеристика понятий универсализм – специализация. Кластеризация культур.

3. Характеристика основных кластеров: скандинавский кластер, германский кластер, англоязычный кластер, романский кластер, латиноамериканский кластер, дальневосточный кластер, арабский кластер, ближневосточный кластер.

Тема 5. Стиль принятия решений

1. Различие в системе ценностей на национальном уровне. Менеджмент и система ценностей.

2. Интенсивность потребностей.

3. Влияние различий в интенсивности потребностей на формирование стиля руководства.

4. Конструирование в разных культурах социальной реальности, специфика этого процесса.

Тема 6. Национальные предпринимательские системы

1. Изучение фактора «отношение к риску» и восприятие данного фактора в разных национальных моделях менеджмента.

2. Особенности отношение в разных национальных моделях менеджмента к карьерному пути.

3. Отношение к данному фактору в США, Японии, России, Индии и др.

Тема 7. Сравнение национальных моделей менеджмента

1. Управления изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах.

2. Обобщенная модель лидерства.

3. Доминантная основа лидерства.

4. Применимость западных теорий ситуационного лидерства в бизнес-культурах неамерикано-европейского типа.

Тема 8. Коммуникации с точки зрения кросс – культурного менеджмента

1. Коммуникации и языковые барьеры.

2. Способы разрешения языковых барьеров.

3. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.

4. Невербальная коммуникация. Кросс – культурный менеджмент и кинесика, проксемика и параязык.

5. Использование данных типов невербальной коммуникации в практике международного бизнеса.

6. Основные способы управления кросс-культурной коммуникацией.

Тема 9. Мотивация в контексте кросс - культурного менеджмента

1. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.

2. Характеристика практики стимулирования труда в различных странах.

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Творческие задания для самостоятельной работы

Тема 1. Историческое развитие международного бизнеса

Факторы сближения или конфликта национальных систем менеджмента на примере конкретного региона.

1. Адаптация факторов сближения и конфликта систем менеджмента к условиям конкретного региона.

2. Выделение региональной специфики кросс-культурных взаимодействий.

3. Выявление позитивных и негативных примеров межнациональных бизнес-контактов в реальной экономической практике.

4. Разработка рекомендаций по улучшению межкультурных взаимодействий в сфере реального бизнеса.

Тема 2. Возникновение и эволюция кросс - культурного менеджмента.

Особенности реализации подходов к кросс-культурному менеджменту в деятельности международных фирм

1. Характеристика выбранной для анализа организации. Выделение критериев отнесения ее к категории международных.

2. Реализация подходов к кросс-культурному менеджменту в деятельности компании.

3. Выявление отсутствующих или неполно представленных подходов, обоснования и рекомендации для оптимизации их применения.

Тема 3. Теории культуры

I. Характеристика деловой культуры определенного региона или страны

1. Выбор региона или страны для анализа, обоснование выбора (отдельное внимание стоит обратить на международных партнеров РБИУ).

2. Классификация деловой культуры региона или страны с использованием изученных моделей.

3. Разработка проекта рекомендаций по вхождению и закреплению на данный рынок, дальнейшему сотрудничеству с учетом культурных особенностей.

II. Характеристика культурного кластера

1. Детальная характеристика одного изученных культурных кластеров.

2. Примеры успешной и неудачной деятельности в рамках культурного кластера.

Тема 4. Факторы формирования стиля руководства

Анализ стиля руководства известного представителя бизнеса

1. Выбор личности менеджера для анализа. Историческая справка о руководителе.

2. Анализ стиля руководства с учетом национальных и культурных особенностей носителя.

3. Выделение основных позитивных и негативных результатов деятельности руководителя и оценка влияния на них культурного фактора.

Тема 7. Сравнение национальных моделей менеджмента

Проявление национальных особенностей управления в фольклоре, литературе, кино, живописи.

1. Раскрыть характерные черты всех изученных национальных моделей менеджмента через их проявление в произведениях культуры и искусства.

2. Подготовить презентацию с результатами работы.

Тема 8. Коммуникации с точки зрения кросс – культурного менеджмента.

Примеры применения различных видов коммуникаций в международном менеджменте или в деятельности конкретной компании

1. Выявление и иллюстрация примеров различных типов коммуникаций.

2. Основные коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

Тема 9. Мотивация в контексте кросс - культурного менеджмента

Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе

1. Анализ методов мотивации в мультинациональном коллективе определенной организации, их эффективности и целесообразности.

2. Разработка проекта системы мотивации персонала с учетом особенностей кросс – культурного менеджмента.

Кейс-задачи

Тема 2. Возникновение и эволюция кросс - культурного менеджмента

«ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ»

John D.Daniels, Lee H.Radebaugh. *International Business: Environments & Operations*. 6th ed.- Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1998.

Вероятно, вам довелось смотреть фильмы под названием «Звездные войны», «Ответная атака империи» и «Возвращение Джедая». Но вряд ли вы знаете, что три этих фильма - одна из лучших кинематографических трилогий, когда-либо выходящих на экраны. Немногие фильмы пользовались успехом во время повторного проката, а те из них, которые были удостоены повышенного внимания зрительской аудитории, такие как «Пиноккио» Уолта Диснея, обычно еще раз выходили на экран не ранее чем через семь лет. Выпущенный же в 1977 г. фильм «Звездные войны» к 1987 г. побывал в прокате 5 раз. Договор о производстве фильма «Звездные войны» с самого начала имел международный характер. Американский режиссер Джордж Лукас написал краткие сценарии для двух фильмов, которые он планировал снять, и предложил их всем студиям Голливуда, но не получил поддержки. В состоянии отчаяния Лукас истратил последние 2000 долл., купив билет во Францию на Каннский кинофестиваль.

Именно там ему удалось подписать контракт с одной из голливудских студий на постановку двух фильмов:

«Американские граффити» и «Звездные войны».

Когда подошло время начинать съемку «Звездных войн», несколько технически хорошо оборудованных студий представили данные о вероятных затратах. Контракт был заключен со студией, размещавшейся на окраине Лондона, поскольку более низкая зарплата британского технического персонала с лихвой перекрыла дополнительные расходы на переезды американцев из США в Великобританию. К тому времени, как были отсняты фильмы «Ответная атака империи» и «Возвращение Джедая», разница в заработной плате сотрудников стала совсем незначительной, но продолжать съемки в британских студиях было удобно, так как персонал хорошо сработался.

Однако далеко не все съемки проводились на территории Англии. Успех обоих фильмов во многом был связан с тем, что внеземные места действия выглядели таковыми. Операторы снимали инопланетные сюжеты за пределами Британии. К примеру, герои - руководители союзнических сил - в фильме «Звездные войны» разработали план разрушения Звезды Смерти с помощью секретной базы Мщения, которая была расположена на планете Явин. Местностью, имитировавшей планету Явин, послужили реальные древние руины племен майя в Тикале (Гватемала). В некоторых случаях необходимо было проводить натурные съемки, поскольку действие фильма разворачивалось не на фоне некоего пейзажа, а непосредственно в нем. Сцены, в которых летательные аппараты разбиваются на пустынной планете Татуин, где их захватывают яваи и продают местному фермеру и его племяннику, Люку Скайуокеру, снимались в пустыне Сахара в Тунисе. В самом начале фильма «Ответная атака империи» восставшие находятся в укрытии на ледяной планете Хос. Натурой для этой планеты послужило одно из мест за Северным полярным кругом на территории Норвегии.

Но помимо съемок актеров в разных географических точках, в фильме широко использовались миниатюрные эффекты, которые создавались на специально построенной фабрике монстров в Калифорнии. Сразу же по окончании съемок серии «Ответная атака империи» видеокассеты подлежали транспортировке на расстояние в 6000 миль. Все это показывает, что сотрудничество по производству фильмов в глобальных масштабах стало возможным благодаря развитию транспорта и связи.

Актеры, занятые в съемках, были преимущественно американцами или англичанами. Кэрри Фишер, Харрисон Форд и Марк Хамилл, которые исполнили соответственно роли принцессы Лейи Органы, Хана Соло и Люка Скайуокера, представляли Америку. Алек Гиннес, исполнивший роль Бена Кеноби, и Антоний Дэниэлс, исполнивший роль робота, представляли Великобританию. Лорда Дарта Вейдера можно назвать представителем двух наций: актер Дейвид Прауз - англичанин, однако его роль озвучивал американец Джеймс Эрл Джоунз, т.к. Прауз говорил с сильным акцентом, характерным для фермеров из Девоншира.

Распределение доходов от проката фильмов также имело международный характер: около 40% доходов поступило не из Соединенных Штатов, при этом, однако, не обошлось без труднопреодолимых препятствий. Так, например, большинство стран с коммунистическим режимом запрещало ввоз картин до тех пор, пока в этих странах не начались политические и экономические реформы. В некоторых других странах, таких как Гаити и Мали, состояние экономики было столь плачевным, что просмотр фильмов могли позволить себе лишь единицы и прокат оказался бы убыточным. Чтобы учесть разнообразные проблемы, распространители фильма заключали с каждой из стран, высказавшей намерение показать своим зрителям один из фильмов трилогии «Звездные войны», отдельные контракты, где оговаривалось, что доходы должны быть перечислены на счет *LucasFilm Ltd.* в долларах.

Практически везде, где фильм демонстрировался, он получил широкий отклик у зрителей. Этому способствовали отчасти положительные рецензии и тонкая маркетинго-

вая политика, хотя многие другие фильмы при таких же условиях не вошли в число признанных международных хитов. Что удалось в данной трилогии и что, по всей видимости, стало решающим фактором ее успеха - это художественное воплощение тем универсального, вселенского значения. Знаменитый французский антрополог Клод Леви-Стросс, изучивший многие широко распространенные культуры, установил общие тенденции и связи между сюжетами мифов, трагедий и сказок. Он определил их общность по отношению к тому факту, что мышление основывается на классификации явлений по принципу противоположных абсолютов, по типу противопоставления добра злу. Другим объяснением может служить то, что в каждом из нас хоть чуть-чуть, но сохраняется ребенок, поэтому понятны слова Джорджа Лукаса, сказавшего: «"Звездные войны" - это фильм для детей». Тем не менее трилогия имела успех не во всех странах. В Дании, например, доходы не свидетельствовали о "звездном" успехе фильма, вероятно, из-за равнодушия датчан к научной фантастике. Широкому признанию трилогии во многих странах способствовало также высокое качество языкового дублирования и (или) размещение субтитров, которые относятся к дорогостоящему, но стандартному процессу, нацеленному на получение отклика массового зрителя, не понимающего язык фильма-оригинала. Необходимость в субтитрах возникала фактически везде, где герои говорили на языках других планет, которые были основаны на комбинациях редких земных диалектов. Например, в фильме «Возвращение Джедая» язык Джаббы Хатта был заимствован из индейских языков, а язык Эвоука сочетал в себе пять языков, включая монгольский, тибетский и непали.

Еще одной стандартной и дорогостоящей процедурой международного проката фильмов является их просмотр цензорами разных стран. Без их одобрения фильм может быть либо вообще запрещен для показа, либо разрешен при условии ограничения предполагаемой аудитории. В трилогии «Звездные войны» цензоры ряда стран расценили некоторые сцены как чрезмерно жестокие для детской аудитории, хотя первоначально она предназначалась для детей. Так, например, для показа в Швеции компания *LucasFilm* была вынуждена вырезать ряд кадров из «Возвращения Джедая», в которых монстр пожирает свои жертвы, заменив их другими, где жертвы умирают мучительно и медленно во время обеда, длящегося тысячу лет.

Средства рекламы менялись от страны к стране, так как опытные распространители были хорошо осведомлены о том, что может наверняка заинтересовать работников кинобизнеса в той или иной стране. Так, актеры, сыгравшие главных героев, до начала проката были приглашены в Австралию для позирования перед журналистами газет, радио- и телекомментаторами. В Японии реклама была более ориентирована на события, происходящие в фильмах, а не на актеров. В Испании фильм «Ответная атака империи» был выставлен на Мадридский кинофестиваль, где получил признание зрителей.

Однако при прокате трилогии были использованы не все пути получения доходов. Речь идет о телевизионном показе, для которого, в отличие от проката в кинотеатрах, не существует принятых международным сообществом стандартов, о чем может свидетельствовать, к примеру, неспособность итальянской телеаппаратуры принимать французские программы. Вследствие того что доходы от телевизионного проката играют исключительно важную роль при завоевании фильмом успеха, представляется целесообразным изготавливать высококачественные, пусть и дорогостоящие, преобразованные для телевидения версии фильма с учетом специфики телепередающих систем разных стран.

Одним из самых существенных источников дохода от трилогии «Звездные войны» явилась продажа международных прав таким компаниям, как *Coca-Cola*, *Procter & Gamble* и фирме *Atari*, отделению *Warner Communications*, на производство и торговлю изделиями с сюжетами из «Звездных войн», начиная с жевательной резинки и книг и кончая обоями, копилками и нижним бельем. Ко времени десятой годовщины премьеры «Звездных войн» оборот от розничной продажи этих изделий составил более 2,6 млрд. долл. Компании, приобретшие данные права, сами порой зависели существенным образом от зарубежных операций. Так, например, розничная реализация товаров на тему «Звездных войн» соста-

вила в Великобритании 400 млн. долл. Вместо того чтобы проводить внешнеторговые операции самим, некоторые компании заключили с иностранными фирмами субконтракты на производство и продажу определенных видов изделий за рубежом. Наряду с этим фирмы производили товары и для США. Возьмем, например, фирму *Kenner*, отделение *General Mills*. В Гонконге она наладила производство компонентов для комплекта

«Межпланетный военный вездеход», на Тайване - фигурок персонажей фильма «Возвращение Джедая», в Макао - лазерного пистолета. Другой игрушечный комплект - «Чьбакка Бэндоли Стрэп» - собирался в Мексике из деталей и частей, производимых в США.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. В чем различия между бизнесом, осуществляемым внутри страны, и международным бизнесом?
2. Какие факторы влияют на ведение международного бизнеса?
3. Примеры каких видов бизнеса и подходов к нему приведены в кейсе?
4. Что являлось главным мотивом участия компании *LucasFilm* в международном бизнесе?
5. Какие средства и методы использовала компания *LucasFilm* для достижения конкурентного преимущества на внешнем рынке и для осуществления глобальных идей?

Тема 3. Теории культуры

Задание: Ознакомьтесь со следующими примерами межкультурного взаимодействия и воздействия особенностей бизнес-культур на международный бизнес и менеджмент.

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию и определите причины непонимания и разногласий. Обоснуйте свою точку зрения, используя методы анализа бизнес-культур и сравнительных исследований Г. Хофштеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Д. МакГрегора и др.

СИТУАЦИЯ 1. АССОЦИАЦИИ

В конце 70-х годов советская делегация, находившаяся в Индии с краткосрочным визитом, была приглашена в частный дом на ужин. Войдя в дом, советские гости увидели многочисленные свастики, развешанные хозяином под потолком. Руководитель делегации (ветеран Великой Отечественной войны) немедленно заявил протест. Причем сделал это в достаточно эмоциональной форме.

СИТУАЦИЯ 2. СЕМЕЙНЫЕ УЗЫ

М-р Берд, экс-сотрудник американского госдепартамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии.

Бывший американский дипломат был приглашен в дом м-ра Фауда для обсуждения его возможного участия в местном СП с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы. Вопросы были обычные, например: «Как дела? Как дела? Как дела? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

М-р Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал:

«Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...»

С этого момента что-то пошло не так... М-р Фауд был достаточно гостеприимен и учтив, но не проявлял никакого интереса к ведению бизнеса с американским коллегой.

СИТУАЦИЯ 3. СРАЗУ К ДЕЛУ

Данный инцидент был рассказан британским консультантом по управлению, работающим в Париже.

Я присутствовал на первой встрече исполнительного директора американской консалтинговой компании, базирующейся в Нью-Йорке, с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы.

Переговоры не пошли...

Не прошло и 15 минут заседания как американский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании, и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т.к. его компания заинтересована в их сотрудничестве.

...Я почувствовал что в офисе стало «холодно»...

Тема 4. Факторы формирования стиля руководства

ОБЩЕСТВО РАВНЫХ

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но...

"Привет, Александр, - здоровается с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика. Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participative management". Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я

уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь".

"Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря.

"Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?

2. Почему не удался эксперимент Сергея Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?

3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

Тема 7. Сравнение национальных моделей менеджмента

ОСОБЕННОСТИ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

Ниже приведены примеры международной рекламной кампании отбеливателей и чистящей продукции, проведенной компанией *DDB Needham* по всему миру. Хотя рекламная кампания проводилась с помощью широкого спектра СМИ в более чем двадцати странах по всему миру, анализ ограничен рекламными роликами и печатными материалами в четырех странах, имеющих различные культурные характеристики (по модели Хоффштеде). Три рекламных ролика и один постер, использованные в Великобритании, США, Венгрии и Франции, имели целью маркетинг идентичного продукта, однако исполнение, образы, стиль и вербальное сообщение значительно различались.

Реклама 1. Отбеливатель Domestos (продолжительность видеоролика – 20 секунд).

Видеоролик начинается с вида Антарктики: высокие айсберги, звуки ветра как музыкальная поддержка, затем действие динамично перенесено к водопадам с потоками низвергающейся воды, которая устремляется с увеличивающейся скоростью в такт усилива-

ющемся ритму музыки в символический круг, который оказывается заглушкой (сливом для воды в раковине). Через очертания геометрической формы заглушки видны очертания молодой женщины. Затем она показана крупным планом. В руках она держит, конечно же, отбеливатель Domestos.

Текст, сопровождающий рекламный ролик: «Если вы хотите, чтобы в вашем доме присутствовал ледяной, чистый запах натурального льда, Domestos Glacier, сильный густой отбеливатель, убьет все известные микробы насмерть (подчеркнуто)».

РЕКЛАМА 2. ПЕЧАТНЫЙ ПОСТЕР ОТБЕЛИВАТЕЛЯ LEMON FRESH CLOROX.

В рекламе использовано непосредственное сравнение нового отбеливателя Lemon Fresh Clorox с уже существующей продукцией на рынке. Рисованные карикатурные персонажи использованы для того, чтобы потенциальный покупатель мог отличить «настоящий» продукт от подделки. Авторы используют сравнение и текстовое сопровождение (мелкий шрифт), обращаясь к логике потребителя, объясняя, почему ему следует использовать именно данный отбеливатель.

Слоган, используемый в рекламе: «Не будь одурачен дешевыми отбеливателями!».

Реклама 3. Отбеливатель CLOROX (продолжительность ролика - 30 секунд).

Основной сюжет ролика - празднование дня рождения ребенка. На празднике присутствуют представители различных поколений: дети, молодые женщины и пожилая дама, представительница старшего поколения, скорее всего бабушка одного из детей, которая, однако, ведет себя не как ментор, а скорее наслаждаясь обществом своих близких, не читая им нотации.

Основная концепция ролика - представить вниманию зрителя «картинку из жизни»: празднование дня рождения ребенка, когда его мать замечает, что блузка ее дочери не такая белоснежная, как блузка ее подружки. Она обращается за советом к другой молодой женщине, скорее всего, матери девочки в белоснежной кофточке.

Молодая женщина следует совету подруги, которая использовала отбеливатель CLOROX прежде. Демонстрация включена в основной сюжет. Два типа идентичной продукции используются одновременно, рекламируемый отбеливатель демонстрирует лучший результат.

Ожидаемый *happy-end* - счастливая женщина с пластиковой бутылочкой CLOROX в руках.

Реклама 4. Отбеливатель ACE (продолжительность ролика - 40 секунд).

Главная героиня - молодая, очень привлекательная девушка (подчеркивание сексуальности), очевидно готовящаяся к предстоящему свиданию. Она, как актриса, играет различные роли, примеряя разные наряды, меняющие ее образ; атмосфера радости поддержана приятной музыкой.

К сожалению, героиня не удовлетворена тем выбором платьев, который у нее имеется. На ее любимом платье заметно огромное пятно. Ее тетушка неожиданно приезжает к ней с визитом, и девушка жалуется ей на свою проблему и надеется на ее совет. Пожилая женщина советует воспользоваться отбеливателем ACE, но девушка все же не уверена в его эффективности. Последующая демонстрация отбеливателя в использовании и объяснения, исходящие от старшей по возрасту женщины, убеждают покупателя в отличном качестве продукта. Молодая женщина очень довольна результатом, она демонстрирует платье, проявляя свои эмоции и отмечая: «Он (отбеливатель) спас мое платье и мой вечер». Сигнал ожидающей машины напоминает родственнице девушки о ее собственных планах. В последнюю минуту девушка незаметно вытаскивает бутылочку с отбеливателем из сумочки тети.

ЗАДАНИЯ:

1. Ответьте на вопрос: На что делается акцент в каждой рекламе? Почему?
2. Проанализируйте эффективность рекламной кампании в странах с различной культурой, используя модель Хофштеде в качестве системы оценки.

3. Сопоставьте примеры с показателями критериев модели Хофштеде и странами, в которых могла проводиться та или иная рекламная кампания. Заполните таблицу.

Страны	США	Великобритания	Венгрия	Франция
Критерии	Показатель			
Листания власти				
Мужское/женское начало				
Индивидуализм/Избежание				
Контекст (по Э. Хоппу)				
Рекламная кампания				

Примечание: Долгосрочная ориентация в таблице не рассматривается, так как в рекламе товаров широкого потребления трудно отследить эту характеристику, т.е. она оказывается необъективной.

Тема 8. Коммуникации с точки зрения кросс – культурного менеджмента **ЭТИЧНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

В приведенных ниже отрывках представлены четыре деловых решения, которые требуют учета соображений, относящихся к этике. Ситуации не из простых. Каждая основана на реальной ситуации, в которой по крайней мере один из менеджеров считал, что имело место неэтичное поведение.

ЗАДАНИЯ:

1. Решите, как бы вы поступили в каждой из ситуаций и почему.

Отметьте, какую информацию вы бы использовали, чтобы разобраться в вопросе, какие бы рассматривали альтернативы и какие критерии вы бы учитывали при принятии решения и составлении плана его реализации.

Насколько ваши критерии обусловлены культурой?

При каких условиях вы были бы готовы изменить свою точку зрения и решение?

2. Выработайте решение, предпочтительное для культуры, сильно отличающейся от вашей. Иными словами, выработайте противоположное решение, основанное на предположениях, не свойственных вашей культуре.

3. Наконец, выработайте такое решение и план его реализации, которые могли бы принять и поддержать как вы, так и представитель «контрастной» культуры.

СИТУАЦИЯ 1. ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ

Вы - торговый представитель строительной компании на Ближнем Востоке. Ваша компания подала заявку на реализацию важного проекта, который она очень хочет получить. Вчера родственник министра, принимающего решение по заключению контракта, намекнул, что тот мог бы помочь. Вы вполне разумно считаете, что с такой помощью шансы на получение контракта возрастут. За свое содействие министр просит 20 тысяч долларов. Вам придется заплатить эту сумму в дополнение к обычному гонорару вашего агента. Если вы не заплатите эти деньги министру, то уверены, что он обратится к вашему конкуренту (который уже выиграл последние три контракта) и они наверняка заплатят (и, вероятно, получают и этот контракт).

У вашей компании пока нет кодекса поведения, хотя некоторое время назад был создан комитет для его рассмотрения. Правительство вашей страны не так давно подписало Акт о ведении бизнеса. Соответствующий параграф несколько расплывчат, но подразумевает, что выплата такого рода, возможно, будет нарушением Акта. Ваш непосредственный начальник и его босс не желают участвовать в принятии решения. Решение должны принять вы.

СИТУАЦИЯ 2. ВРЕДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ В ЗАПАДНОЙ АФРИКЕ

Год назад вы стали вице-президентом по международным делам мультинациональной компании, которая производит и продает химикаты. Министр сельского хозяйства небольшой развивающейся страны в Западной Африке на следующие пять лет заказал серию крупных поставок специального пестицида, который производит только ваша компания. Министр считает, что этот химикат - единственный, который может спасти урожай от но-

вого заражения паразитами, грозящего ему уничтожением. Однако вы знаете, что есть еще один пестицид, который, вероятно, столь же эффективен; он производится в другой стране и его применение никогда не было разрешено в вашей собственной стране.

Ваш пестицид очень токсичен. После многолетних дебатов ваше правительство недавно подписало закон, запрещающий его использование в вашей стране. Есть доказательства того, что опасное для здоровья количество этого химиката легко попадает в организм человека с овощами, на которых он оседает, с мясом животных, которые поедают эти овощи, и с водой. После тщательных раздумий вы сказали об этом министру. Он все же продолжает настаивать на применении этого химиката, аргументируя свою настойчивость тем, что химикат абсолютно необходим и что им будут пользоваться «интеллигентно». Вы совершенно уверены, что спустя десять лет это приведет к разрушению здоровья некоторой части народа его страны.

Президент и первый вице-президент вашей компании уверены, что заказ надо выполнить. Они подвергают сомнению позицию вашего правительства и очень озабочены сбытом уже произведенного количества

пестицида и серьезными финансовыми проблемами компании, к которым приведет его запрещение. Однако они ясно дали понять, что решение остается за вами.

Примечание. У вашей компании есть кодекс поведения, и ваше правительство подписало Акт о ведении бизнеса, но ни тот, ни другой документ не касаются опасных материалов.

Тема 9. Мотивация в контексте кросс - культурного менеджмента

СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась го-

ворить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью.

Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Вопросы к зачету

1. Национальная культура и бизнес-культура как объекты исследования.
2. Исторические этапы развития международного бизнеса.
3. Факторы, способствующие и препятствующие сближению различных систем менеджмента.
4. Понятие «Кросс - культурный менеджмент»: цели задачи дисциплины.
5. Социально- экономический подход в кросс – культурном менеджменте.
6. Экологический подход, его возникновение.
7. Поведенческий подход в кросс – культурном менеджменте.
8. Эмпирический подход в кросс – культурном менеджменте: достоинства и недостатки.
9. Универсальный подход к культуре.
10. Системный подход к культуре.
11. Ценностный подход в кросс-культурном менеджменте.
12. Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры.
13. Классификация Р.Льюиса.
14. Анализ данных Г.Хофштеде.
15. Выделение пяти культурных измерений Г.Хофштеде.
16. Характеристика основных культурных кластеров.
17. Теоретические модели управления.
18. Модель Р.Фармера и В.Ричмена .
19. Система ценностей как фактор формирования поведения. Различие в системе ценностей на национальном уровне.
20. Влияние различий в интенсивности потребностей на формирование стиля руководства.
21. Конструирование в разных культурах социальной реальности.
22. Специфика отношения в разных странах к стилю руководства.
23. Изучение влияния процесса познания на формирование национальной модели менеджмента.
24. Изучение фактора «отношение к риску» и восприятие данного фактора в разных национальных моделях менеджмента.

25. Особенности отношения в разных национальных моделях менеджмента к карьерному пути.
26. Философия менеджмента в различных национальных культурах.
27. Национальные особенности корпоративной культуры.
28. Средства и методы управления в различных культурах.
29. Управление изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах.
30. Модели лидерства в кросс-культурном менеджменте.
31. Базовая модель коммуникации Г.Лассвелла.
32. Характеристика модели коммуникации К.Шеннона и У.Уивера.
33. Проблемы межкультурной коммуникации, их реализация.
34. Культурные шумы в коммуникационном процессе.
35. Коммуникации и языковые барьеры.
36. Невербальная коммуникация в кросс – культурном менеджменте.
37. Основные способы управления кросс-культурной коммуникацией.
38. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
39. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.
40. Характеристика практики стимулирования труда в различных странах.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

1. Впервые исследовавшими межкультурные различия в управленческой практике:

- а) европейцы;**
- б) американцы;
- в) китайцы;
- г) русские;
- д) японцы.

2. Дисциплина «кросс-культурный менеджмент» сформировалась в:

- а) 50-е года XXв.;
- б) 70-е года XXв.;
- в) 60-е года XXв.;
- г) 80-е года XXв.;**
- д) 90-е года XXв.

3. В основе всех исследований КKM лежат:

- а) отношения;**
- б) противоречия;
- в) конфликты;
- г) культуры;
- д) языки.

4. Цель дисциплины КKM:

- а) сформировать теоретические знания;
- б) сформировать практические знания;
- в) сформировать компетенции;**
- г) сформировать навыки;
- д) сформировать понимание культур.

5. Слово кросс дословно обозначает:

- а) пересечение;**
- б) интересы;
- в) коммуникации;
- г) отношение;
- д) согласованность.

6. Задачи дисциплины КKM:

- а) создание технологий культурного разнообразия;

- б) развитие технологий культурного разнообразия;
- в) развитие «межкультурных» менеджеров;
- г) формирование «межкультурных» менеджеров;
- д) **все пункты.**

7. Объект исследования ККМ:

- а) культуры стран мира;
- б) общечеловеческие ценности;
- в) правила поведения и этикет;
- г) стереотипы поведения и привычки;
- д) **все пункты.**

8. Предмет исследования ККМ:

- а) группы потребителей;
- б) персонал;
- в) рынок и корпорации;
- г) **управление деловыми отношениям на стыке культур;**
- д) все первые три пункта.

9. Субъекты ККМ:

- а) управление деловыми отношениям на стыке культур;
- б) создание толерантного отношения;
- в) **группы потребителей, этносы, персонал и т.д.;**
- г) регулирование межкультурных конфликтов;
- д) развитие кросс-культурной компетенции у менеджеров.

10. Какая дисциплинарная область меньше всего согласуется с ККМ:

- а) **философия;**
- б) культурология;
- в) лингвистика;
- г) психология;
- д) социология.

11. Выберите наиболее точное определение ККМ:

- а) это управление людьми и искусство выстраивать отношения на стыке деловых культур;
- б) это управление поведением людей и выстраивать отношения на стыке деловых культур в мировой среде;
- в) **это управление поведением людей и искусство выстраивать отношения на стыке деловых культур;**
- г) это управление когнитивными характеристиками людей и технология выстраивать отношения на стыке разных культур;
- д) это управление социально-психологическими аспектами людей и искусство выстраивать отношения на стыке деловых культур в мировой среде.

12. Что такое норма:

- а) **узаконенное установление в обществе;**
- б) поведение исключительно в рамках закона;
- в) правила поведения и этикет;
- г) **признанный обществом обязательный порядок;**
- д) все пункты.

13. Обычаи, обряды и ритуалы – это части:

- а) норм общества;
- б) **традиции;**
- в) нравов;
- г) религии;
- д) общественной организации.

14. Как называется тип культуры который чаще всего противоречит традиционной культуре:

- а) массовая;
- б) элитарная;
- в) **суб;**
- г) народная;
- д) религиозная.

15. Вербалика это:

- а) **язык;**
- б) жесты;
- в) эмоции;
- г) все первые три пункта;
- д) только а и б.

16. Паравербалика это:

- а) язык;
- б) жесты;
- в) **эмоции;**
- г) все первые три пункта;
- д) только а и в.

17. Невербалика это:

- а) язык;
- б) **жесты;**
- в) эмоции;
- г) все первые три пункта;
- д) только б и в.

18. Проявление чувства превосходства, связанное с приверженностью к культуре своей страны – это:

- а) национализм;
- б) фашизм;
- в) милитаризм;
- г) эгоцентризм;
- д) **этноцентризм.**

19. Устойчивые упрощённые образы или оценки явления, сформированные на основе случайных наблюдений – это:

- а) привычки;
- б) **стереотипы;**
- в) нормы поведения;
- г) правила;
- д) культура.

20. Эмоциональный или физический дискомфорт, вызванный попаданием в иную культурную среду, и, как следствие, дезориентация субъекта – это:

- а) стресс-шок;
- б) адаптация к новым условиям;
- в) **кросс-культурный шок;**
- г) кросс-культурный стресс-шок;
- д) все пункты.

21. Искусственно созданный объект, продукт человеческой деятельности – это:

- а) архитектура;
- б) **артефакт;**
- в) ритуалы;
- г) религия;
- д) обычай.

22. Важность, значимость чего-либо для человека – это:

- а) идея;
- б) убеждение;
- в) потребность;
- г) религия;
- д) **ценность.**

23. Формулировка взглядов лидеров на цель существования организации, направление ее развития, ее ценности и ключевые компетенции – это:

- а) видение;
- б) **миссия;**
- в) принципы управления;

- г) корпоративная этика;
- д) провозглашённые ценности.

24. Описание желаемого результата деятельности организации, ее намерений, того, чем организация станет и чего достигнет в будущем – это:

- а) видение;**
- б) принципы управления;
- в) миссия;
- г) корпоративная этика;
- д) провозглашённые ценности.

25. Установка правил взаимоотношений с основными целевыми группами, с которыми связана деятельность организации – это:

- а) корпоративная этика;
- б) принципы управления;**
- в) миссия;
- г) видение;
- д) провозглашённые ценности.

26. Нормативы и правила поведения, регламентирующие деятельность сотрудников организации – это:

- а) видение;
- б) миссия;
- в) принципы управления;
- г) корпоративная этика;**
- д) провозглашённые ценности.

27. Свобода слова и печати – это устой:

- а) витальные;
- б) политические;**
- в) социальные;
- г) моральные;
- д) экономические.

28. Трудолюбие, богатство, семья и единство – это устой:

- а) экономические;
- б) политические;
- в) социальные;**
- г) религиозные;
- д) традиционные.

29. Дружба, любовь, честь и бескорыстие – это устой:

- а) религиозные;
- б) социальные;
- в) традиционные;
- г) моральные;**
- д) эстетические.

30. Здоровье души и тела – это устой:

- а) витальные;**
- б) эстетические;
- в) социальные;
- г) физические;
- д) трудовые.

31. Красота, гармония, стиль и следование новизне – это устой:

- а) витальные;
- б) культурные;
- в) социальные;
- г) психологические;
- д) эстетические.**

32. Два класса ценностей терминальные и инструментальные – это:

- а) А. Маслоу;
- б) Г. Хофстеде;
- в) М. Рокич;**
- г) М. Минков;
- д) М. Вебер.

33. В англосаксонской группе стран время представляется:

- а) однонаправленным линейным вектором;**
- б) многонаправленным линейным вектором;
- в) однонаправленным нелинейным вектором;
- г) многонаправленным нелинейным вектором;
- д) многомерным вектором.

34. Искусство управление временем – это:

- а) тайминг;
- б) тайм-менеджмент;**
- в) тимбилдинг;
- г) коучинг;
- д) таймбилдинг.

35. В восточных странах преобладает:

- а) однонаправленный линейный вектор времени;
- б) спиральное время;**
- в) смешанный тип времени;
- г) многонаправленным нелинейным вектором;
- д) циклическое время.

36. «Время деньги», так говорят преимущественно в:

- а) США;**
- б) Японии;
- в) Англии;
- г) России;
- д) Индии.

37. «Спешить некуда, так говорят преимущественно в:

- а) Европе;
- б) азиатских странах;
- в) Латинской америке;
- г) восточных странах;**
- д) России.

38. Время — это основа организации человеческой жизни, поддержания в ней порядка, относится к культуре:

- а) монокронной;**
- б) полиактивной;
- в) реактивной;
- г) полихронной;
- д) моноактивной.**

39. Культуры эмоционально вовлеченные, проявление эмоций в быту и бизнесе:

- а) монокронной;
- б) полиактивной;**
- в) реактивной;
- г) полихронной;**
- д) моноактивной.

40. Китай, Тайвань, Сингапур, Корея и Турция относятся к культурам:

- а) реактивным;**
- б) полиактивным;
- в) монокронным;
- г) полихронным;
- д) моноактивным.

41. Выберите страну в которой отношение к природе очень тесно вплетено в национальную культуру:

- а) США;
- б) Япония;**
- в) Англия;
- г) Россия;
- д) Индия.

42. Используется для характеристики принятых в данной деловой культуре способов и манер передачи информации и общения между людьми:

- а) семантика;
- б) контекст;**
- в) культура;
- г) коммуникации;
- д) лингвистика.

43. Выберите низкоконтекстуальные страны:

- а) США;
- б) Англия;
- в) Германия;
- г) Швейцария;**
- д) Скандинавские страны.**

44. Выберите высококонтекстуальные страны:

- а) Мексика;
- б) ОАЭ;**
- в) Новая Зеландия;
- г) Англия;**
- д) Финляндия.

45. Самая эмоционально нейтральная культура в мире:

- а) Япония;**
- б) Северная Корея;
- в) Тайвань;
- г) Вьетнам;
- д) Сингапур.

46. Выбрать страны с «мужественными» характеристиками:

- а) Япония;**
- б) Нидерланды;
- в) Дания;
- г) США;**
- д) Швеция.

47. Выбрать страны с «женственными» характеристиками:

- а) Англия;
- б) Россия;
- в) США;
- г) Норвегия;**
- д) Финляндия.**

48. Выберите страны в которых доминирует свойство коллективизма:

- а) Россия;**
- б) Англия;
- в) США;
- г) Германия;
- д) Китай.**

49. Выберите страны в которых доминирует культ индивидуализма:

- а) Россия;
- б) Англия;**
- в) США;**
- г) Австралия;
- д) Япония.

50. Выберите признаки корпоративной культуры:

- а) символы;
- б) вера;
- в) приверженность;
- г) ценности;
- д) **все указанные пункты.**

51. Отметьте элементы относящиеся к корпоративной культуре:

- а) символика;
- б) значки;
- в) кодекс поведения;
- г) **все указанные выше.**

52. Швейцария знаменита:

- а) **часовой промышленностью;**
- б) сектором банковских и финансовых услуг;
- в) текстильным оборудованием;
- г) всем вышеперечисленным.

53. Английская деловая культура характеризуется:

- а) **высоким уровнем избегания неопределенности и высокой дистанцией власти;**
- б) низким уровнем избегания неопределенности и низкой дистанцией власти;
- в) **индивидуализмом и мужественностью;**
- г) коллективизмом и женственностью.

54. Французская деловая культура характеризуется:

- а) **высоким уровнем избегания неопределенности и высокой дистанцией власти;**
- б) низким уровнем избегания неопределенности и низкой дистанцией власти;
- в) коллективизмом и мужественностью;
- г) **индивидуализмом и женственностью.**

55. Сколько принципов управления организацией выдвинул А. Файоль:

- а) 14;
- б) 12;
- в) 7;
- г) **5.**

56. К принципам французского общества можно отнести:

- а) согласие;
- б) **свобода;**
- в) равенство;
- г) братство.

57. Для немецкой деловой культуры характерны:

- а) **принцип порядка;**
- б) принцип согласия;
- в) принцип свободы;
- г) принцип братства.

58. Германия является:

- а) низкоконтекстуальной культурой;
- б) **высококонтекстуальной культурой;**
- в) **монохромной культурой;**
- г) полихромной культурой.

59. Для Германии характерны конфессии:

- а) **протестантизм;**
- б) **католицизм;**
- в) православие;
- г) синтоизм.

60. К чертам евроменеджера можно отнести:

- а) способность вовлекать людей;

- б) международные навыки;
- в) широкое видение;
- г) **все вышеперечисленное.**

61. С помощью карты Ф. Тромпернаарса выделяют четыре модели культуры:

- а) «смазанная машина» и «пирамида людей»;
- б) **«инкубатор» и «самонаводящаяся ракета»;**
- в) **«семья» и «Эйфелева башня»;**
- г) «деревенский рынок» и «семья».

62. С помощью карты Г. Хофстеде выделяют четыре модели культуры:

- а) **«смазанная машина» и «пирамида людей»;**
- б) «инкубатор» и «самонаводящаяся ракета»;
- в) «семья» и «Эйфелева башня»;
- г) **«деревенский рынок» и «семья».**

63. Основоположителем концепции человеческих ресурсов является:

- а) **Э. Мэйо;**
- б) А. Маслоу;
- в) З. Фрейд;
- г) Д. МакГрегор.

64. Основоположителем научного менеджмента является:

- а) **Ф.У. Тейлор;**
- б) М.П. Фоллет;
- в) Ч. Бернанд;
- г) Г. Форд.

65. Ситуационный подход в менеджменте впервые предложен:

- а) Ф.У. Тейлор;
- б) **М.П. Фоллет;**
- в) Ч. Бернанд;
- г) Г. Форд.

66. Первой фазой кросскультурного шока является:

- а) фрустрация и озлобление;
- б) **радостное оживление;**
- в) выздоровление;
- г) приспособление.

67. Зарубежные модели менеджмента в России реализуются с помощью:

- а) копирования;
- б) подстановки;
- в) адаптации;
- г) **всего вышеперечисленного.**

68. Функции культуры:

- а) коммуникативная;
- б) интегративная;
- в) социализация;
- г) **все вышеперечисленное.**

69. Какой подход базируется на предпосылке, что ценности составляют ядро культуры и основная задача исследователя – выявить структуру системы ценностей:

- а) универсальный подход;
- б) системный подход;
- в) **ценностный подход;**
- г) ситуационный подход.

70. К классификации деловых культур по Е. Холлу относятся:

- а) **низкоконтекстные и высококонтекстные культуры;**
- б) мужественность и женственность;
- в) дистанция власти;

г) индивидуализм и коллективизм.

71. Какой подход базируется на предпосылке, что культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем, ее составляющих:

- а) универсальный подход;
- б) системный подход;**
- в) ценностный подход;
- г) ситуационный подход.

72. Дж. Диксон выделил подходы к трудовым отношениям:

- а) трудовая этика;
- б) социалистический подход;
- в) гуманистический подход;
- г) взгляд с точки зрения организации;
- д) подходят все варианты.**

73. Какая культура ориентирует индивида на групповое мнение, накладывает жесткие ограничения на межличностные отношения:

- а) культура вины;
- б) культура стыда;
- в) клановая культура;**
- г) культура отчаяния.

74. стилям руководства относятся:

- а) авторитарный;
- б) либеральный;
- в) демократический;
- г) смешанный;
- д) подходят все варианты.**

75. К важнейшим институтам и организациям можно отнести:

- а) политические;
- б) экономические;
- в) формирующие системные и новые знания;
- г) все вышеперечисленное.**

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1 ЭТАП – ЗНАТЬ

Инструкция для студентов

Для подготовки доклада к практическому занятию вам необходимо:

- 1) изучить литературу и источники по данной теме (на менее трех);
- 2) составить план доклада;
- 3) выделить основные тезисы;
- 4) сформировать презентацию к докладу;
- 5) написать связный текст доклада на 5-7 минут.

Критерии оценивания

Критерии оценки презентации доклада, сообщения, выполненных в форме презентации

	Минимальный ответ	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ	Образцовый, примерный ответ
--	-------------------	-----------------------------	---------------------------	-----------------------------

Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация не систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в представляемой информации
Ответы	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полные	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и/или пояснений
Оценка	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

2 ЭТАП – УМЕТЬ

Творческие задания для самостоятельной работы

Инструкция для студента

Выполнение заданий для самостоятельной работы предполагает следующее:

- 1) самостоятельное изучение теоретического материала по теме задания;
- 2) написание аналитического отчета по теме задания:

Написание аналитического отчета предполагает следующие шаги:

- 1) постановка целей и задач исследования;
- 2) выбор объекта исследования (организации, культурного кластера, территории, входящей в культурный кластер);
- 3) анализ проблемы исследования с учетом основных теоретических положений по данной теме;
- 4) систематизация полученных результатов;
- 5) формулировка выводов;
- 6) разработка рекомендаций по выявленным проблемам;

7) оформление отчета на бумажном и/или электронном носителе.

Структура аналитического отчета

1. Титульный лист.
2. Введение.
3. Аналитическая часть.
4. Выводы и рекомендации.
5. Библиографический список.

Список литературы

Основная литература:

1. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Основы теории: учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — Москва: Юрайт, 2022. — 153 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490971> (дата обращения: 19.05.2022).
2. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.]; под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва: Юрайт, 2022. — 362 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498852> (дата обращения: 19.05.2022).
3. Международный менеджмент: учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]; под ред. Е. П. Темнышовой. — Москва: Юрайт, 2022. — 456 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508942> (дата обращения: 19.05.2022).
4. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва: Юрайт, 2022. — 314 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489087> (дата обращения: 19.05.2022).

Дополнительная литература:

1. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / И. В. Воробьева [и др.]; под ред. И. В. Воробьевой, К. Пецольдт, С. Ф. Сутырина. — Москва: Юрайт, 2022. — 398 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489324> (дата обращения: 19.05.2022).

Журналы:

Harvard Business Review Россия
 Российский журнал менеджмента
 Управление персоналом
 Эксперт
 Эксперт-Урал

Критерии оценивания

Критерий	Минимальный ответ «неудовлетворительный»	Изложенный, раскрытый ответ	Законченный, полный ответ «хорошо»	Образцовый, примерный ответ, «отлично»
Раскрытие темы	проблема не раскрыта, отсутствуют выводы	проблема раскрыта не полностью. выводы не сделаны и/или выводы необоснованны	проблема раскрыта, проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы, не	проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы, выводы обоснованы
Представление	информация логически не связана. не использованы профессиональные термины	представленная информация не систематизирована и/или не последовательна. использован 1-2 профессиональных термина	представленная информация систематизирована и последовательна, использовано более 2 профессиональных терминов	представленная информация систематизирована, последовательно и логически связана. использовано более 5 профессиональных терминов
Оформление	Грубые ошибки в оформлении, полное несоответствие требованиям, отсутствуют библио-	Ошибки в оформлении текста, заголовков, рисунков и таблиц, библиографии, отсутствуют ссылки.	Недочеты в оформлении текста, заголовков, рисунков и таблиц, библиографии.	Полное соответствие требованиям.

Кейс-задачи**Инструкция для студента**

- 1) ознакомьтесь с вопросами к кейс-задаче;
- 2) внимательно прочитайте содержание задачи с учетом поставленных вопросов;
- 3) ответьте на вопросы, используя знания и приобретенные умения по теме и материал, изученный в рамках других дисциплин;
- 4) четко сформулируйте и запишите получившиеся ответы, аргументируйте собственную позицию.

Критерии оценивания

Оценка «5» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «4» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1-2 ошибки.

Оценка «3» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2» ставится, если студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

3 ЭТАП – ВЛАДЕТЬ

Зачет по дисциплине

Критерии оценивания знаний на зачете

Оценка «ЗАЧТЕНО»:

1. Усвоение программного материала.
2. Умение применять основные приемы и методы обработки и систематизации данных.
3. Выполнение практических заданий и самостоятельной работы за семестр.
4. Точность и обоснованность выводов.
5. Точные, полные и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «НЕЗАЧТЕНО»:

1. Незнание значительной части программного материала
2. Невыполнение практических заданий и самостоятельной работы за семестр.
3. Грубые ошибки при выполнении практических заданий и самостоятельной работы.
4. Неумение выделить главное, сделать выводы и обобщения.
5. Неправильные ответы на дополнительные вопросы.

Тест для самоконтроля (примерные вопросы итогового тестирования)

Критерии оценивания теста

Полная версия тестовых вопросов содержится в электронно-информационной системе вуза. Студенты проходят тестирование компьютерном классе. Оценка успешности прохождения теста определяется следующей сеткой: от 0% до 29% – «неудовлетворительно», от 30% до 59% – «удовлетворительно»; 60% – 79 % – «хорошо»; 80% -100% – «отлично».