

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з дисципліни

**«Організаційна культура зі змістовним модулем
«Міжкультурне спілкування»»
(для магістрів)**

Київ - 2016

Підготовлено доцентом кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту *Сомовим Дмитром Олександровичем*.

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту (протокол № 4 від 16 листопада 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького (протокол № 11 від 21 листопада 2016 р.)

Сомов Д.О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. – 51 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, методичні рекомендації до опанування окремих тем навчального курсу та дидактичні матеріали до його виконання з навчальної дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2016

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Значення міжнародного бізнесу, що постійно зростає в сучасному світі, створює попит на менеджерів, обізнаних у міжнародному управлінні й кваліфікованих для роботи із представниками інших країн. “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі й навчає їх працювати в компаніях, де персонал і клієнти є представниками різних культур. Курс збирає приклади та свідчення про типову організаційну поведінку в різних країнах, узагальнює, описує й порівнює їх і, таким чином, допомагає зрозуміти й поліпшити взаємодії й відносини між співробітниками, клієнтами, постачальниками й партнерами. Організаційна культура в міжкультурному спілкуванні розширює можливості внутрішнього управління в сфері, що охоплюють міжнародні й міжкультурні відносини.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов’язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;

- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які починають вивчати дисципліну “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація та контроль процесу і змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“Організаційна культура зі змістовним модулем
«Міжкультурне спілкування»”

№ п/п	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль 1. Сутність та складові організаційної культури у міжкультурному спілкуванні	
1.	Вплив культури на міжнародні ділові відносини.
2.	Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість.
3.	Міжкультурне ділове спілкування.
4.	Поведінка на робочому місці: культурні параметри.
Змістовий модуль 2. Вплив крос-культурних відносин на управління організацією.	
5.	Культурні розходження в організаціях.
6.	Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.
7.	Кроскультурні розходження в мотивації персоналу.
8.	Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів.
Змістовий модуль 3. Міжкультурна комунікація в багатонаціональних корпораціях.	
9.	Багатонаціональні корпорації в сучасному світі.
10.	Корпоративна і національна культури міжнародної багатонаціональної корпорації на зовнішньому і внутрішньому рівнях.
11.	Підготовка співробітників БНК до успішної діяльності в рамках іншої національної культури.

Зміст самостійної роботи з дисципліни «Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»»

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання іспиту (заліку) значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” студент повинен виконати наступні завдання:

Змістовий модуль 1. Сутність та складові організаційної культури у міжкультурному спілкуванні.

Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини.

Теми рефератів

1. Культура та рівні культурного програмування.
2. Типові реакції на незнайомі культури.
3. Взаємодія з іншими культурами.
4. Ділові культури.

Тести для самоперевірки знань

1. Культура – це ...

- а) спільна, колективна система значень;
- б) явище, що успадковане чи вроджене;
- в) набуте явище;
- г) колективне явище.

2. Які з наведених тверджень є парокіальними?

- а) мій спосіб життя – найкращий;
- б) мій спосіб життя – єдино можливий;
- в) мій спосіб життя – це те, що найкраще для мене;

г) мій спосіб життя підходить всім.

3. *Проектована пізнавальна подібність – це припущення про те, що ...*

- а) представники інших культур більше схожі на вас, чим це є насправді;
- б) їх ситуація така ж сама, як і ваша, коли фактично це не так;
- в) люди більш несхожі на вас, ніж це є насправді;
- г) їх ситуація більш відмінна від вашої.

4. *Які твердження вірно характеризують підсвідомі культурні «шори»?*

- а) ми свідомо інтерпретуємо дійсність;
- б) наша домашня культурна дійсність змушує нас досліджувати наші припущення відносно культури;
- в) ми недостатньо розуміємо наші припущення і їх культурні основи;
- г) ми поділяємо наші культурні припущення з більшістю інших громадян нашої країни.

5. *Серед існуючих засобів адаптації до культурного шоку, інтеграція означає ...*

- а) збереження культури, відмінної і відокремленої від культури, що домінує;
- б) щоденну взаємодію з новою культурою із збереженням сильного відчуття культурної відмінності;
- в) культуру – поза межами досяжності і нової, і старої культур;
- г) «плавильний казан» - втрату старої культури і повне прийняття нової.

6. *Яка ознака культури розкриває те, що різні культури відчують світ по-іншому й мають різні способи поведінки, і не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу можна вважати якісно переважаючою, чи нижчою стосовно іншої групи?*

- а) спільна, колективна система значень;
- б) явище релятивне;
- в) явище набуте;
- г) явище групове.

7. *Яке явище менеджери розглядають, як колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи людей від іншої, ... взаємодіючу сукупність спільних характеристик, що впливають на те, як група людей реагує на своє навколишнє середовище»?*

- а) культуру;
- б) організаційну культуру;
- в) організаційні комунікації;
- г) навіювання.

8. *Який тип реакції на іншу культуру ігнорує розходження, роблячи їх незначними у порівнянні із власною культурою?*

- а) припущення про перевагу;

- б) місництво чи парокіалізм;
- в) етноцентризм;
- г) припущення про спільність.

9. Який тип реакції на іншу культуру передбачає погляд на світ винятково крізь призму власних поглядів і перспектив: «наш спосіб життя і наші цінності – найкращі і єдино можливі, все інше навіть не заслуговує на увагу, як щось недорозвинене й недосконале»?

- а) припущення про перевагу;
- б) місництво чи парокіалізм;
- в) етноцентризм;
- г) припущення про спільність.

10. Який тип реакції на іншу культуру полягає в тому, що оцінка людиною всіх інших культур залежно від того, наскільки вони схожі на її власну культуру, що сприймається як правильна, нормальна та краща за всі інші?

- а) припущення про перевагу;
- б) місництво чи парокіалізм;
- в) етноцентризм;
- г) припущення про спільність.

11. Почуття дезорганізації, що супроводжується психологічними й навіть фізичними проблемами, які викликані стресом від спроб облаштувати своє життя в іноземній культурі – це ...

- а) культурні шори;
- б) культурний шок;
- в) рефлексія;
- г) депресія.

12. Культури, в яких прийнято робити декілька справ одночасно і для яких спілкування з людьми набагато важливіше, ніж план або домовленість щодо термінів виконання зобов'язань – це...

- а) моноактивні культури;
- б) поліактивні культури;
- в) реактивні культури;
- г) проактивні культури.

Ситуаційна вправа № 1

Налагодження міжнародних ділових контактів.

Один з колумбійських банків відчув необхідність покращити свою комп'ютерну систему комунікацій. Провідний менеджер з продажу в молодій, але успішній компанії, яка працювала в галузі комунікацій в Сполучених Штатах, вирішив налагодити ділове співробітництво своєї фірми з цим колумбійським споживачем. Цей менеджер, Джон Уелш, був молодого людиною з найкращою

підготовкою в галузі продажу комп'ютерної техніки в США. Він також був одним з партнерів-засновників цієї маленької компанії.

Зі свого офісу в Чикаго Джон Уелш почав шукати потрібну людину, щоб встановити контакт. Він подзвонив деяким особам з колумбійського банку, але не зміг зв'язатися з людиною, яка б могла прийняти рішення щодо початку співробітництва.

Він вирішив подзвонити в Асоціацію колумбійських банків, яка, за інформацією Уелша, координує банківський бізнес, сприяє іноземним інвестиціям і також діє як посередник в налагодженні контактів з іноземцями. Представник Асоціації порадив Антоніо Буеносу як ключового представника колумбійського банку щодо питань нових ділових контактів. Представник Асоціації пообіцяв також організувати зустріч обох сторін в Колумбії.

Уелш хотів впевнитися, що поїздка в Колумбію того варта, попросив номер телефону Буеносу і відразу ж йому зателефонував. Він відрекомендувався Буеносу і почав пояснювати, як його компанія могла б розробити для банку кращу комп'ютерну систему. Буенос запропонував зустрітися особисто і далі обговорити це питання.

Перш ніж їхати до Колумбії, Уелш надіслав короткого листа Буеносу, у якому охарактеризував свою компанію і її зацікавленість у веденні справ із банком. Він також надіслав вірчі документи своєї компанії зі всією необхідною фінансовою інформацією двох останніх років і деякі рекомендації від задоволених клієнтів. Ця інформація мала продемонструвати гарну репутацію його бізнесу в Сполучених Штатах.

Разом з представником Асоціації Уелш прийшов на зустріч з Буеносом в Боготі. Після короткої процедури знайомства Буенос запропонував разом повечеряти. На вечері американський менеджер був готовий одразу обговорювати справу, але замість того Буенос продовжував розмовляти на загальні теми, такі як друзі по бізнесу, література і культурна історія Колумбії. Уелш сказав, що його цікавить бізнес, а не мистецтво. Хлопець з гордістю пояснив, як він самостійно збудував успішну компанію з комунікацій без чиеїсь допомоги або зв'язків.

Але ця розповідь не справила гарного враження на Буеносу. Наприкінці вечері Буенос сказав, що зв'яжеться з американським знайомим, але він ніколи більше не контактував з Уелшем.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної справи № 1.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на ваш погляд, Уелшу було важко знайти потрібну людину телефоном?
2. Навіщо, на ваш погляд, Уелш надіслав інформацію про свою компанію перш ніж зустрітися з колумбійцем вперше?
3. Навіщо, на ваш погляд, Буенос запросив Уелша на вечерю?
4. Як Уелш зрозумів мету ділової вечері?
5. Чому Уелш не справив гарного враження на Буеносу?

6. Як в різних культурах прийнято встановлювати контакт з людиною і отримувати першу інформацію – на особистій зустрічі чи телефоном?

7. Які існують шляхи бути відрекомендованим в компанії? Які з них найбільш звичайні і ефективні? Від чого залежить вибір цих шляхів?

8. Під час першого контакту що більш важливо: компанія чи людина, що її представляє? Чому?

9. Наскільки важливі особисті зв'язки в різних культурах? Скільки часу витрачається на те, щоб познайомитись один з одним? Чому?

10. Які відмінності в ділових стилях обох героїв мали найбільший вплив на результат їх першої зустрічі?

11. Після першої вечері що міг би зробити Уелш для покращення стосунків з Буеносом?

12. В цьому випадку Уелш продає свої послуги Буеносу. В якій мірі, на ваш погляд, він як продавець і Буенос як покупець повинні адаптуватися до культури один одного?

13. Джон Уелш дивується, чому Антоніо Буенос йому не дзвонить. На основі культурної інформації, специфічної для обох, створіть план дій для обох бізнесменів, щоб зробити їх першу зустріч більш успішною. Проаналізуйте підготовку першої зустрічі і саму зустріч.

Довідкові матеріали до вправ: культурна інформація

КОЛУМБІЯ:

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

В Колумбії, телефон не використовують так само, як це має місце в інформаційно-орієнтованих культурах таких, як Сполучені Штати. Важливі справи ведуть або особисто, або на папері. Звернення телефоном – неприйнятний засіб відрекомендуватися, чи продати що-небудь.

ЗНАЙОМСТВО

Можна відрекомендуватися самому чи через агентство в Колумбії, але найефективніший засіб знайомства - через спільного друга чи знайомого. Дуже важливо мати гарні зв'язки з тими, хто приймає рішення.

ПРЕДСТАВНИЦТВО

Характер людини, яка представляє бізнес, більш важливий, ніж характер бізнесу, що вона представляє. Це означає, що при першому контакті питання, що найчастіше задається: "Чи можу я займатися бізнесом з цією людиною?", а не "чи можемо ми зайнятися комерцією з цією компанією?". Ділові стосунки діють на особистому рівні і тривають довше, ніж в Сполучених Штатах.

ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ

В Колумбії, чим краще людина зв'язана з тими, хто приймає рішення, тим привабливіша вона як діловий партнер. Чим більше знайомих має людина, тим більше у нього впливу.

ЧАС

Оскільки особисті стосунки важливі для ведення бізнесу в Колумбії, кожний припускає, що треба буде витратити деякий час на те, щоб спочатку упізнати один одного. Довіра і лояльність – це основа гарних ділових стосунків. Їх

неможливо розвинути за день. При першому контакті, час витрачається на те, щоб упізнати один одного. Вечеря з розмовами про спільні інтереси, а не про бізнес, - це загальним засіб почати ділові відносини. Стосунки можуть розвинутися з невеликих послуг, частих візитів, і потребують часу.

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ:

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

В Сполучених Штатах спілкування телефоном є звичайним і загальноприйнятим. Ділові зустрічі часто проводяться по телефону. Іноді люди співпрацюють на протязі багатьох місяців чи навіть років перш, ніж зустрінуться особисто. **ЗНАЙОМСТВО**

В Сполучених Штатах можна використовувати суспільні зв'язки для знайомства, але таке знайомство не так ефективно, як в інших країнах. Послуги або люб'язності друзям - не вітаються в діловій практиці. Рекомендації і знайомства через торгові асоціації є доволі звичайною практикою. Для комерсантів ще більш звичайним є відрекомендуватися самому, без допомоги третьої особи.

ПРЕДСТАВНИЦТВО

Характер компанії більш важливий, ніж характер людини, яка її представляє. Під час першого контакту найважливіше питання, "ми можемо зайнятися бізнесом з цією компанією?" Ділові люди часто змінюють місце роботи. Ці часті зміни ведуть до того, що американські ділові стосунки зосереджуються більше на компаніях, ніж на особистостях, що їх представляють.

ОСОБИСТІ ЗВ'ЯЗКИ

Успіх без допомоги спеціальних особистих зв'язків свідчить про незалежність і здатність завзято працювати. Ці якості викликають неабияку повагу. Самостійна робота не шкодить вашій репутації. Насправді чим впливовіша людина, тим більш ізольованою вона може бути.

ЧАС

Вислів «Час – це гроші» - звичайний в США. Встановлюючи перші контакти, американці зазвичай витрачають дуже мало часу на побудування суспільних стосунків. Бесіди швидко зосереджуються на справі. Якщо проводять вечері, чи суспільні події, вони головним чином використовуються, щоб обговорити бізнес, а не інші інтереси. Компанії зазвичай тисне на продавця, щоб отримати рахунок як найшвидше.

СУСПІЛЬНІ КЛАСИ

Розбіжності між суспільними та економічними класами існують, але на них не наголошують. Хоча колеги, що походять з різних суспільних класів не дуже часто спілкуються один з одним, зазвичай проводиться як найменше одна подія на рік коли усі співробітники збираються і проводять час разом. Найчастіше це вечірка на Різдво та корпоративні пікніки. Тому що рівність – це загальна суспільна цінність в США, такі формальні події мають демонструвати, що немає класових розбіжностей між працівниками компанії. Атмосфера на таких заходах неформальна та розслаблена.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОФІСІ

Керівник має владу, але не повинен нею зловживати. Він має демонструвати наскільки це можливо, що він тільки один з працівників компанії. Саме тому американські керівники зазвичай поводяться неформально і повсякденно зі своїми підлеглими. Вважається, що гарні суспільні відносини сприяють гарному робочому середовищу, тому керівники часто організують вечірки, щоб створити відчуття спільності серед робітників і зміцнити відчуття приналежності співробітника до компанії.

РОЗВАГИ

В Сполучених Штатах є звичайним запросити ділових партнерів до дому на вечерю або коктейльну вечірку. Дім – це місце, де приймають гостей і розважають їх.

Немає великої різниці між тим, як спілкуються з колегами і з друзями. Обидва види спілкування неформальні. Вечірка – це популярна форма розважання партнерів. Замість формальної вечері за столом американці організують неформальні буфетні вечірки, або коктейлі і закуски. Крім вечірок, загальними розвагами вважаються спортивні заходи, колективні походи у кафе після роботи, культурні заходи та заняття спортом.

ПОСЕРЕДНИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Головна риса успішного посередника на переговорах для американців – це технічна компетентність і знання. Це демонструє, що ви серйозно налаштовані щодо переговорів, тому що відряджаєте службовця, який готовий відповісти на будь-які питання про продукт. Влада і повноваження важливі, але - більш як результат вашого таланту і результат вашої праці, ніж вашого віку чи положення в компанії. Стать посередника не важлива, тому що багато жінок займають професійні і організаційні позиції. Мешканці Північної Америки зазвичай відряджають на переговори тільки одну людину. Іноді це називають "підходом Джона Вейна". Це означає, що людина впевнена, що може провести переговори сама. Ця якість відбиває сильний індивідуалізм мешканців Північної Америки.

ФРАНЦІЯ:

СУСПІЛЬНІ КЛАСИ

Класові розбіжності мають певне значення у Франції. Зазвичай представники різних суспільних чи економічних класів не спілкуються. Різні рівні організації, такі як секретарі чи керівники, асоціюють з різними класами. Тому в офісному житті секретарі і керівники не повинні спілкуватися разом.

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ОФІСІ

Керівник уособлює владу. Він не повинен поводитись неформально і спілкуватися на рівних зі своїми підлеглими. Інакше його підлеглі перестануть поважати його і його владу.

РОЗВАГИ

У Франції домівка – це приватне місце, куди запрошують тільки близьких друзів та рідних. Спілкування з бізнес-партнерами і колегами відбувається в ресторанах та інших публічних місцях.

Ділові розваги дуже відрізняються від суспільних розваг. Вони набагато формальніші. Зазвичай це діловий обід чи вечеря у ресторані. Для суспільних розваг французи рідко організують вечірки. Більш звичайним буде невелика

вечеря, де усі сидять разом та їдять. Неформальний стиль вечірки – «приходь і йди, коли захочеш» - не користується популярністю.

ІТАЛІЯ:

ЗАВДАННЯ В ПОЛІХРОННИХ КУЛЬТУРАХ

Італійців вважають в загалі поліхронною культурою (хоча не всі люди без виключно поліхронні). Поліхронні народи звикли робити декілька справ одночасно. Їм не обов'язково сперш закінчити одну справу, а потім починати іншу. Вони з легкістю перемикаються з однієї справи на іншу. Під час роботи над одним завданням вони можуть вирішити повернутися до попереднього і дещо там змінити.

ГРАФІКИ ТА СТРОКИ ВИКОНАННЯ

В поліхронній культурі майбутнє вважається непередбачуваним, тому жорсткі графіки вважають важкими та непрактичними. Тому графіки виконання робіт зазвичай гнучкі і дозволяють зміни від впливом непередбачених втручань і змін у планах. Люди розуміють, що затримки – це частина життя і вони необхідні для того, щоб зробити продукт чи послугу найкращими. Вони більш охоче проведуть більше часу удосконалюючи продукт чи послугу, ніж намагатимуться дотриматись строків виконання.

ШВЕЙЦАРІЯ:

ЗАВДАННЯ В МОНОХРОННИХ КУЛЬТУРАХ

Швейцарці вважаються монохронною культурою (хоча не всі люди без виключно монохронні). Час ділиться на сегменти. Завдання планують згідно з кожним таким сегментом, і тому вони мають обмежений час виконання. Зазвичай наступне завдання не починають, поки попереднє завдання не виконане. Якщо завдання виконане, монохронній людині важко до нього повернутися.

ГРАФІКИ ТА СТРОКИ ВИКОНАННЯ

В монохронній культурі майбутнє вважається передбачуваним і ретельно планується. Процес складання графіків означає, що кожний сегмент часу має своє місце. Якщо потрібно більше часу, це порушує план на наступний сегмент.

Порушення графіків та строків виконання робіт впливає на наступні графіки та строки. Це ускладнює стосунки з тими людьми та компаніями, які просять відстрочки для своїх планів або дій.

НІГЕРІЯ:

ПОСЕРЕДНИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ

В Нігерії, вік посередника надзвичайно важливий, тому що вік означає мудрість і відбиває статус і вагомість людини. Відрядити молодого представника на переговори означає, що ви серйозно не зацікавлені в угоді. Якщо ви зацікавлені, то ви відрядите людину з повноваженнями і становищем. Гарна освіта також викликає повагу і вважається важливою. Нігерійці також приділяють багато уваги

формальностям і навичкам спілкування. Стать посередника не дуже важлива, тому що багато нігерійських жінок керують своїми власними фірмами. Крім того, нігерійські бізнесмени знають про роль американських жінок в бізнесі. В Нігерії, переговори зазвичай проводять у групі.

Література [5, 7, 9, 15, 22, 24, 28, 30]

Тема 2. Цінності, ставлення, поведінка: міжкультурна розмаїтість.

Теми рефератів

1. Основи культурної орієнтації суспільства.
2. Цінності. Ставлення.
3. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства.

Тести для самоперевірки знань

1. Які з цих параметрів визначають культурну орієнтацію суспільства?

- а) час і простір;
- б) особисті якості;
- в) сприйняття людини та людських відносин;
- г) соціально-економічний стан суспільства;
- д) діяльність.

2. Як ставляться до планування в культурах, що орієнтовані на контроль?

- а) планувати треба на довгий строк, щоб відбулися справжні зміни;
- б) планування може прискорити зміни за умови, що воно ретельно зроблено і результати регулярно доповідаються;
- в) щоб досягти короткочасних результатів не треба підганяти чи поспішати;
- г) щоб досягти короткострокових результатів не потрібно заважати.

3. Яким терміном позначається відображення складної взаємодії цінностей, взаємин і стилів поведінки, що є типовими для поведінки більшості його членів?

- а) культурна орієнтація суспільства;
- б) організаційна поведінка;
- в) організаційна культура;
- г) корпоративна культура.

4. Яким терміном позначаються фундаментальні переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети, і впливають на вибір з доступних способів, засобів і результатів дії?

- а) звичаї;
- б) ритуали;
- в) норми;
- г) цінності.

5. Які типи цінностей акцентують увагу на любові до людей?

- а) теоретичні;
- б) економічні;
- в) естетичні;

г) соціальні.

6. Які типи цінностей акцентують пошук правди за допомогою критичного й раціонального підходу?

- а) теоретичні;
- б) економічні;
- в) естетичні;
- г) соціальні.

7. Оберіть цінності, які відносяться до інструментальних?

- а) зручне життя (процвітаюче життя);
- б) широко мислячий (неупереджений);
- в) щастя (задоволеність);
- г) інтелектуальний, думаючий.

8. Оцінні твердження, що виражають цінності людини й налаштовують її діяти чи реагувати на навколишню дійсність певним чином – це ...

- а) цінності;
- б) ціннісні орієнтири;
- в) ставлення;
- г) норми.

9. Яким терміном позначається будь-яка форма дій людини і вона є результатом культурно обумовлених цінностей і ставлень різних народів і груп?

- а) організаційна культура;
- б) система цінностей;
- в) поведінка;
- г) стиль життя.

10. Згідно до якого аспекту ціннісної орієнтації суспільства культури поділяють на індивідуалістичні та групові з горизонтальними або ієрархічними зв'язками?

- а) сприйняття людини;
- б) ставлення до навколишнього світу;
- в) відносини між людьми;
- г) діяльність: дія чи існування;
- д) сприйняття часу;
- е) сприйняття простору.

11. Згідно до якого аспекту ціннісної орієнтації суспільства культури поділяють на орієнтовані на минуле, сьогодення чи майбутнє?

- а) сприйняття людини;
- б) ставлення до навколишнього світу;
- в) відносини між людьми;
- г) діяльність: дія чи існування;

- д) сприйняття часу;
- е) сприйняття простору.

12. Згідно до якого аспекту ціннісної орієнтації суспільства культури можуть бути орієнтовані на активну діяльність, на контроль або на існування?

- а) сприйняття людини;
- б) ставлення до навколишнього світу;
- в) відносини між людьми;
- г) діяльність: дія чи існування;
- д) сприйняття часу;
- е) сприйняття простору.

Ситуаційна вправа № 2

Італійсько-швейцарська криза.

В одній великій італійській виробничій компанії виникла потреба в новій комп'ютерній системі для відділу відвантаження і обробки вантажів. Італійська компанія уклала угоду із швейцарською компанією, що виробляє програмне забезпечення і обладнання для таких цілей.

Планувалося встановити це обладнання на складах італійської компанії.

Дві компанії домовились про план робіт в чотири етапи: 1) розробка специфікації програмного забезпечення для відділу відвантаження і обробки вантажів, 2) проектування програмного забезпечення, 3) створення комп'ютеризованих машин з використанням програмного забезпечення, і 4) розташування нового обладнання на складах. Вони також розробили спільний графік закінчення робіт кожного етапу.

На першому етапі дві компанії обміркували попередні специфікації для нового програмного забезпечення і почали готувати більш детальний опис цих специфікацій. Спочатку зустрічі були дружніми і ефективними. Команди розмовляли на зустрічах англійською і не відчували ніяких труднощів в розмовах один з одним, однак, через три місяця виникла криза в спілкуванні і співробітництві між цими двома компаніями.

Швейцарські інженери скаржилися, що італійська команда дуже часто змінює плани програмного забезпечення. Кожного разу, коли швейцарська команда вважала, що вони дійшли згоди щодо детальних специфікацій програмного забезпечення, італійська команда вигадувала нові ідеї і зміни, які затримували проект. Швейцарці скаржилися, що італійці часто спізнювалися, і тому не дотримувалися термінів виконання робіт.

Італійська команда також скаржилася. Вони пояснили, що після того, як були зроблені попередні специфікації, вони продумали деякі основні ідеї, і це привело б до суттєвого удосконалення. Швейцарська команда відхиляла нові ідеї, навіть тоді, коли вони були дуже важливими, тому що, як вони казали, ця стадія проекту була вже закінчена. Італійська команда скаржилася, що швейцарці вимагали фіксованих строків для всього і турбувалися тільки про виконання графіку.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної справи № 2

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Чому, на вашу думку, італійська команда часто змінювала свої плани програмного забезпечення? Чому порушувала строки виконання робіт?

2. Чому, на вашу думку, швейцарська команда відмовлялась від нових ідей італійської групи? Чому вимагала встановлення строків виконання робіт?

3. Які культурні відмінності між цими двома командами мали найсерйозніший вплив на цей проект?

4. Далі наведені чотири можливі рішення. Яке з них вам найбільш подобається? Або придумайте своє власне рішення. Приймаючи рішення, візьміть до уваги:

- якість виробу
- фінансову вартість рішення
- час, необхідний для рішення
- подальші міжнародні ділові можливості
- здійсненність (чи це дійсно можливо?).

5. Які позитивні і негативні наслідки кожного рішення? Чому рішення, яке ви обрали, — найкраще?

А. Італійська компанія вирішила, що буде легше запросити іншу італійську компанію закінчити проект, а не продовжувати працювати з швейцарською фірмою. Вони знайшли італійську компанію, яка виробляє програмне і апаратне забезпечення і чия репутація була гарною, хоча і не такою гарною, як у швейцарської компанії.

Б. Італійська компанія погодилась ніколи не змінювати плани і дотримуватись усіх строків. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи швейцарської компанії.

В. Італійська і швейцарська команди вирішили пожити деякий час в країнах один одного. Так вони зможуть навчитися оцінювати розбіжності щодо значення часу в кожній культурі і довідатися більше про культуру партнера.

Г. Швейцарська компанія погодилась забути строки виконання робіт і бути більш гнучкою стосовно попередніх специфікацій. Інакше кажучи, вони прийняли б ділові методи італійської компанії.

Д. Ваше рішення.

6. В реальному житті компанії обрали третє рішення. Поясніть, чому компанії обрали саме це рішення. На вашу думку, чи досить короткого періоду часу, щоб зрозуміти чужу культуру?

7. В реальному рішенні ситуації дві компанії планували продовжити працювати разом, як тільки довідалися про стилі управління часом один одного. Якою мірою, на вашу думку, ці дві компанії повинні були прилаштовуватися до протилежної культури?

Література [6, 8, 10, 14, 20, 25, 32, 33]

Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування.

Теми рефератів

1. Проблеми міжкультурного спілкування.
2. Помилки сприйняття.
3. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела.
4. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.
5. Швидкі й повільні повідомлення.

Тести для самоперевірки знань

1. З якими видами помилок пов'язані проблеми міжкультурного спілкування?

- а) помилки сприйняття;
- б) помилки інтерпретації;
- в) помилки оцінки;
- г) помилки бачення.

2. Яке явище позначає процес, за допомогою якого кожен індивід відбирає, організовує й оцінює подразники із зовнішнього навколишнього середовища, щоб забезпечити собі значущий досвід?

- а) сприйняття;
- б) інтерпретація;
- в) оцінка;
- г) візуалізація.

3. Яке явище позначає процес надання значення і змісту спостереженням і досвіду людини?

- а) сприйняття;
- б) інтерпретація;
- в) оцінка;
- г) візуалізація.

4. Форма категоризації, що описує поведінкову норму для членів певної групи – це ...

- а) стереотип;
- б) традиція;
- в) норма;
- г) правило.

5. Внаслідок чого виникає помилкова інтерпретація в міжкультурному контексті?

- а) завдяки підсвідомим культурним шорам;
- б) завдяки проєктованій подібності;

- в) завдяки парокіалізму;
- г) завдяки інфантілізму.

6. Представники яких народів використовують високо контекстні комунікації?

- а) японці;
- б) араби;
- в) народи Середземномор'я;
- г) американці;
- д) німці;
- е) швейцарці.

7. Представники яких народів використовують низько контекстні комунікації?

- а) японці;
- б) араби;
- в) народи Середземномор'я;
- г) американці;
- д) німці;
- е) швейцарці.

8. Культури якого типу контекстної комунікації мають розгорнуту інформаційну мережу серед учасників процесу спілкування, і не очікують докладної й всебічної інформації з питання, тому що вони вже інформовані про усе, що має відношення до людей і подій, які важливі в їхньому житті?

- а) культури низького контексту;
- б) культури помірною контексту;
- в) культури середнього контексту;
- г) культури високого контексту.

9. Що означає зміна в рівні контексту вгору за шкалою?

- а) потеплення у відносинах;
- б) прохолодність у відносинах;
- в) відносини змінилися на гірше;
- г) це не впливає на відносини.

10. Для якого типу культури за рівнем контекстної комунікації характерне те, що престиж присутніх на заходах визначає престижність самого заходу?

- а) культури низького контексту;
- б) культури помірною контексту;
- в) культури середнього контексту;
- г) культури високого контексту.

Ситуаційна вправа 3.

Офісна вечірка.

Американський менеджер на ім'я Джордж Лак працював в американській багатонаціональній фірмі. Якось його перевели до французького офісу компанії. Спочатку своєї роботи у Франції, він захотів познайомитись зі своїми співробітниками і показати їм, який він дружній і зацікавлений в гарних робочих стосунках. Він вирішив організувати вечірку для всього офісу. На його думку, це має бути гарний привід познайомитись з усіма в менш формальному середовищі. Він запросив усіх співробітників офісу, і секретарів, і керівників, до своєї елегантної оселі. Всі прийняли запрошення. Джорджу було приємно, що ніхто йому не відмовив.

У себе вдома Джордж приготував буфетну закуску та напої. Гості могли самі собі накладати те, що їм подобалось. Хазяїн любляв такий неформальний стиль вечірок. Як господар неформальної вечірки, він міг показати своїм співробітникам, що він відкрита людина, з якою легко спілкуватися. На думку Лака, це були найважливіші якості менеджера і керівника.

Однак вечірка не була успішною. Гості відчували себе дуже незручно. Вони відчували, що вони не так добре знають Лака, щоб бути у нього вдома. Вони вирішили, що він хизується своїми грошима, коли запрошує їх до своєї елегантної оселі. Їм також було незручно один з одним, тому що вони не звикли так проводити час і спілкуватися разом поза роботою.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи № 3 - Офісна вечірка.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Для обох країн – Франції і Сполучених Штатів – з'ясуйте,
 - чи зазвичай має місце неформальне спілкування між співробітниками різних рівнів організації?
 - яку роль виконує керівник в суспільному житті офісу?
 - чи повинен стиль розважання колег бути формальним, чи неформальним?
 - чи припустимо розважати колег у себе вдома? Чому?
 - Чим відрізняється дозвілля, що проводять з друзями, від дозвілля з колегами?
 - Які існують спільні засоби організувати дозвілля колег по роботі?
2. Які розбіжності в офісній культурі США і Франції найбільш серйозно вплинули на стосунки між керівником і його підлеглими?
3. Ця ситуація стосується менеджера американської багатонаціональної корпорації.

І організація корпорації, і її культура є американськими, не французькими. Однак, головний офіс, дозволяє керівникам приймати місцеву соціальну культуру, якщо це доречно. Чи вважаєте ви, що Джордж Лак повинен прийняти соціальну поведінку його французьких співробітників? Якою мірою повинні прилаштовуватись французькі співробітники, з погляду на те, що вони працюють на американську фірму?

4. Складіть план дій для Джорджа Лака і його співробітників, що має досягти компромісу між двома офісними культурами. Цей план має сприяти і розвивати гарні стосунки між колегами і комфортну атмосферу в офісі.

5. Існує вислів «ніколи не змішуй бізнес і задоволення». Чи згодні ви з ним? Чому?

Література [7, 8, 11, 13, 17, 23, 34]

Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри.

Теми рефератів

1. Культурні розходження в стилі управління.
2. Культурні параметри виробничих відносин.
3. Організаційна культура й національна культура.

Тести для самоперевірки знань

1. Згідно до якої теорії мотивації менеджери не довіряють своїм підлеглим і думають, що ті не будуть добре працювати, якщо їх не змушувати й не контролювати?

- а) теорія Х;
- б) теорія Y;
- в) теорія Z;
- г) теорія XYZ.

2. За якими основними параметрами на думку Герта Хофстеда розрізняються менеджери й підлеглі?

- а) індивідуалізм / колективізм – відношення між особистим і колективним;
- б) дистанція влади (субординація) – розподіл влади в суспільстві;
- в) запобігання невизначеності – відносний комфорт при непевності в майбутньому;
- г) маскуліність / фемінінність («мужність» / «жіночість») – суспільне схвалення «чоловічих» й «жіночих» якостей.

3. Які параметри культури виділив Тромпенаарс, що мають відношення до сфери бізнесу?

- а) універсалізм/партикуляризм (загальність/детальність): суспільні зобов'язання в порівнянні з особистими зобов'язаннями;
- б) індивідуалізм/колективізм: особисті цілі в порівнянні із цілями групи;
- в) нейтральні/емоційні культури: емоційний настрій у відносинах;
- г) специфічні/дифузійні (цільові/поширені) відносини: ступінь залученості у відносини;
- д) досягнення/соціальне походження: визнання влади й статусу.

4. Підхід до життя з позиції, що те, що правильно і гарно, можна виявити, сформулювати й використати повсюдно – це ...

- а) універсалізм;
- б) партикуляризм;
- в) індивідуалізм;
- г) колективізм.

5. *Які культури цінують відносини, специфічні обставини та особисті зобов'язання вище за правила та письмові угоди?*

- а) універсалістські культури;
- б) партикуляристські культури;
- в) індивідуалістичні культури;
- г) колективістські культури.

6. *Які культури орієнтовані на групу, мають розвинені суспільні зв'язки, сподіваються на піклування групи в обмін на відданість?*

- а) універсалістські культури;
- б) партикуляристські культури;
- в) індивідуалістичні культури;
- г) колективістські культури.

7. *Які культури стримують емоції і вважають вираження почуттів на робочому місці непрофесійним?*

- а) емоційні культури;
- б) партикуляристські культури;
- в) нейтральні культури;
- г) колективістські культури.

8. *Які культури характеризуються більшим приватним простором і меншим суспільним простором, в який досить важко потрапити? Людина повністю залучена у відносини з іншими людьми, у всіх своїх суспільних й особистих проявах.*

- а) емоційні культури;
- б) специфічні культури;
- в) нейтральні культури;
- г) дифузійні культури.

9. *Які культури характеризуються більшим суспільним простором і меншим особистим простором? Приватне життя відокремлено від суспільного і ретельно охороняється від сторонніх.*

- а) емоційні культури;
- б) специфічні культури;
- в) нейтральні культури;
- г) дифузійні культури.

10. Які культури визнають владу тих, хто «природно» викликає бажання й готовність інших підкорятися, тобто старших за віком, чи вищих за народженням, високо кваліфікованим людям, чи професіоналам?

- а) емоційні культури;
- б) орієнтовані на статус культури;
- в) орієнтовані на досягнення культури;
- г) дифузійні культури.

Ситуаційна вправа 4.

Два керівника.

Відома німецька компанія Bosch, виробник електроприладів, декілька років тому відкрила спільне підприємство в Донецьку на заводі, що виробляє побутову техніку. Замовлення компанії на українському підприємстві контролюють два менеджера на конвеєрі: один - німець, інший - українець. Півроку тому, менеджера-німця мав замінити новий німецький колега, тому що перший не впорався з керівництвом робітниками на конвеєрі на протязі строку свого призначення. Новий менеджер – пані Берта Брюге. Її український колега – Петро Лазаренко – працює менеджером на цьому конвеєрі з початку спільного виробництва. Обидва менеджери мають спільні обов'язки. Вони відповідають за навчання робітників технологіям праці на німецькому обладнанні. Їх підлеглими є чотири майстра цеху, які спостерігають за працею тридцятьох робітників конвеєра.

З самого початку обидва менеджери сперечалися з багатьох питань політики управління.

Пані Брюге вважає, що пан Лазаренко занадто дружньо поводить з підлеглими: і з майстрами, і з робітниками на конвеєрі.

Пан Лазаренко, навпаки, впевнений, що пані Брюге дуже відсторонена і неприязна з підлеглими.

Пан Лазаренко вважає, що майстрам цеху треба давати більше відповідальності і контролю над робітниками. Він також впевнений, що їм треба дати більше інформації щодо їх роботи і більше влади в прийнятті рішень. Пані Брюге впевнена, що вони мають досить інформації для виконання завдання, а всі рішення повинні приймати вона і пан Лазаренко.

Пані Брюге скаржиться на низьку дисципліну працівників на конвеєрі. Вона наполягає на організації змагання, в якому працівники з найкращою продуктивністю праці отримуватимуть символічну грошову винагороду, і це має підняти дух компанії. Пан Лазаренко ж відчуває, що таке змагання насправді тільки знизить дисципліну, а не підніме її.

Суперечності стали такими серйозними, що пані Брюге і пан Лазаренко більш не в змозі ефективно керувати конвеєром.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи № 4.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Який стиль управління (автократичний, демократично-партисипативний, чи laissez faire) використовує пані Брюге? Пан Лазаренко?
2. Чому пані Брюге відсторонена і неприязна зі своїми підлеглими? Чому пан Лазаренко дружньо поводить з підлеглими?
3. Чому пані Брюге намагається зберегти владу в управлінні і прийнятті рішень? Чому пан Лазаренко поводить інакше?
4. Чому змагання може підняти чи знизити дисципліну?
5. Проаналізуйте погляди обох сторін щодо наступних питань управління:
 - Яким чином менеджер може досягти поваги і довіри з боку підлеглих?
 - Які стосунки між керівником і підлеглими вважаються ідеальними?
 - Хто має приймати всі рішення і мати всю інформацію? Чому?
 - Чи корисне змагання на робочому місці? Чому?
6. Які розбіжності між двома менеджерами найбільш серйозно вплинули на їх спільну роботу?
7. Які переваги і недоліки цих двох різних стилів менеджменту? Який вплив національних культур на той, чи інший стиль управління?
8. В контексті міжнародного бізнесу якою мірою стиль менеджменту має відображати стиль культури, з якої походить компанія? Якою мірою стиль менеджменту має відображати стиль місцевої культури, де працює транснаціональна компанія?
9. Напишіть план управління для підприємства, який би вирішив розбіжності між двома керівниками і дозволив би їм успішно виконувати свої обов'язки.

Література [5, 9, 16, 21, 29, 31, 33]

Змістовий модуль 2. Вплив крос-культурних відносин на управління організацією.

Тема 5. Культурні розходження в організаціях.

Теми рефератів

1. Культурні параметри організаційної поведінки.
2. Культурні архетипи організацій.
3. Стратегії розпізнавання культури організації.
4. Стратегії управління культурною розмаїтістю.
5. Багатокультурні групи.

Тести для самоперевірки знань

1. Звід найважливіших положень діяльності організації, що визначені її місією та стратегією, і які проявляються у сукупності соціальних норм і цінностей, які поділяє більшість робітників – це

- а) національна культура;
- б) субкультура;
- в) організаційна культура;

г) корпоративна культура.

2. *Ті організаційні структури та процеси, які можна побачити і описати, і які відбивають цінності, що вкоренилися в організації за час її становлення – це....*

- а) проголошені цінності;
- б) артефакти;
- в) базові уявлення;
- г) когнітивний дисонанс.

3. *Яким терміном позначають психологічний дискомфорт, який відчуває людина, коли наявна інформація чи досвід ставить під сумнів те, що людина вважає правильним чи цінним, і це змушує її змінити ставлення, щоб позбутися дискомфорту?*

- а) культурні «шори»;
- б) когнітивний дисонанс;
- в) помилки оцінки;
- г) помилки бачення.

4. *Яким терміном позначаються висловлювання та дії членів організації, що відбивають їх спільні цінності та переконання і визначаються керівництвом компанії як частина стратегії?*

- а) проголошені цінності;
- б) артефакти;
- в) базові уявлення;
- г) норми.

5. *Який підхід до організації сприймає її як на машину, розроблену й побудовану відповідно до специфікацій для досягнення певної мети?*

- а) ситуаційний;
- б) органічний;
- в) систематичний;
- г) комплексний.

6. *Який підхід до організації сприймає її як соціальний організм, що виростає з потреб і відносин його членів?*

- а) ситуаційний;
- б) органічний;
- в) систематичний;
- г) комплексний.

7. *Якому параметрові властива віра в те, що основні елементи організації є функціями, які скоординовані чіткими, логічними відносинами?*

- а) систематичному;
- б) ситуаційному;

- в) органічному;
- г) колективному.

8. Якому параметрові властива віра в те, що організації подібні до живих суспільних організмів, що «виростають» із потреб їхніх членів, їхнього навколишнього середовища й обставин моменту?

- а) систематичному;
- б) ситуаційному;
- в) органічному;
- г) колективному.

9. В основі якого виду лідерства лежить віра в те, що індивідууми споконвічно за своєю природою не рівні й що найефективніші, чи ті, хто добре обізнані, чи компетентні, мають приймати рішення від імені інших?

- а) в основі індивідуального лідерства;
- б) в основі формального лідерства;
- в) в основі групового лідерства;
- г) в основі ситуаційного лідерства.

10. В основі якого виду лідерства лежить віра в те, що хоча індивідууми, можливо, не рівні за здібностями і результатами роботи, кожний має право бути поточним і робити внесок в усі рішення, які його стосуються?

- а) в основі індивідуального лідерства;
- б) в основі формального лідерства;
- в) в основі групового лідерства;
- г) в основі ситуаційного лідерства.

11. Який архетип поєднує систематичну організацію з груповим лідерством?

- а) архетип «сімейна компанія»;
- б) архетип «багатонаціональна компанія»;
- в) архетип «консалтингова фірма»;
- г) архетип «творче чи високо технічне товариство».

12. Який архетип поєднує органічну організацію з груповим лідерством?

- а) архетип «сімейна компанія»;
- б) архетип «багатонаціональна компанія»;
- в) архетип «консалтингова фірма»;
- г) архетип «творче чи високо технічне товариство».

13. Який підхід до управління впливом культурної розмаїтості, що використовує розходження народів світу як ресурс взаємного росту й досягнень для створення ефективніших форм співробітництва?

- а) культурно системний;
- б) культурно ситуаційний;
- в) культурно синергетичний;

г) культурно поведінковий.

14. Здатність окремих членів групи діяти як одне ціле з іншими, коли це необхідно, почувати, інтерпретувати і діяти схожим чи взаємно погодженим способом – це ...

- а) когезійна здатність;
- б) сполучна здатність;
- в) комунікативна здатність;
- г) емпатійна здатність.

Література [6, 7, 10, 15, 19, 23, 30]

Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.

Теми рефератів

1. Значення лідерства в організаціях.
2. Аспекти лідерства.
3. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах.
4. Національні стилі лідерства.

Тести для самоперевірки знань

1. Якими засобами лідери здійснюють свою владу незалежно від того, деспотичні вони чи демократичні, індивідуалістичні чи колективістські?

- а) натхненням;
- б) системою функцій;
- в) орієнтацією на досягнення мети;
- г) примусом.

2. В яких культурах менеджери будуть набувати й демонструвати технічні навички, покладатися на факти й логіку, а не на почуття й емоції?

- а) в моноактивних культурах;
- б) в реактивних культурах;
- в) в поліактивних культурах;
- г) в східних культурах.

3. В яких культурах менеджери набагато більшою мірою екстраверти, покладаються на своє красномовство й навички переконання, використовують силу характеру як стимул?

- а) в моноактивних культурах;
- б) в реактивних культурах;
- в) в поліактивних культурах;
- г) в проактивних культурах.

4. В яких культурах менеджери орієнтовані на людей, але вони управляють за допомогою знань, терпіння й спокійного контролю

- а) в моноактивних культурах;

- б) в реактивних культурах;
- в) в поліактивних культурах;
- г) в проактивних культурах.

5. Який з методів впливу характеризується як кероване перекручування дійсності в сприйнятті тих, на кого впливають? Людям дозволяють бачити тільки ті речі, які викликають бажану реакцію.

- а) примус;
- б) маніпуляція;
- в) авторитетний вплив;
- г) переконання.

6. При якому типі поведінки лідера останній роз'ясняє мету й завдання групи?

- а) сприятлива поведінка лідера;
- б) підтримуюча поведінка лідера;
- в) агресивна поведінка лідера;
- г) гнітюча поведінка лідера.

7. У якій ситуації лідери підкреслюють міжособистісні відносини й підтримують членів групи?

- а) у сприятливій ситуації;
- б) у несприятливій ситуації;
- в) у прогнозованій ситуації;
- г) у складній ситуації.

8. Які теорії лідерства підкреслюють особисті якості керівників як пояснення їхньої успішності й ефективності?

- а) теорії рис характеру;
- б) поведінкові теорії;
- в) теорії, засновані на владі та впливі;
- г) теорія обміну між лідером і членами групи.

9. Який тип лідера характеризується тим, що організує виконання роботи, одержує інформацію, людей й обладнання для виконання завдання, дає самостійність підлеглим для виконання завдання й втручається тільки в міру необхідності?

- а) специфічний лідер;
- б) комплексний лідер;
- в) авторитарний лідер;
- г) демократичний лідер.

10. Який тип лідера характеризується тим, що організує підлеглих для спільної роботи, знає відповіді на більшість питань по роботі, безупинно

направляє підлеглих, допомагає їм вирішувати робочі й неробочі проблеми, діє як батько?

- а) специфічний лідер;
- б) комплексний лідер;
- в) авторитарний лідер;
- г) демократичний лідер.

11. Який тип влади є найабстрактнішим, коли один службовець захоплюється іншим, хоче бути схожим на цю людину та подібатися їй?

- а) експертна влада;
- б) референтна влада;
- в) законна влада;
- г) нагороджувальна влада;
- д) примусова влада.

12. Який тип влади проявляється у ситуації, коли службовці вірять, що якась людина має особливі знання в даній галузі та що вони повинні підкорятися судженню цієї людини?

- а) експертна влада;
- б) референтна влада;
- в) законна влада;
- г) нагороджувальна влада;
- д) примусова влада.

13. Який тип влади означає, що організація може покарати службовця за небажану поведінку?

- а) експертна влада;
- б) референтна влада;
- в) законна влада;
- г) нагороджувальна влада;
- д) примусова влада.

14. Згідно до якої із теорій лідерства лідери диференціюють своїх підлеглих за їхньою компетентністю й навичками, мірою довіри їм (особливо, коли за ними не спостерігає лідер), і їхнім прагненням брати на себе більше відповідальності в рамках своєї виробничої одиниці?

- а) теорії рис характеру;
- б) поведінкові теорії;
- в) теорії, засновані на владі та впливі;
- г) теорія обміну між лідером і членами групи;
- д) ситуаційний підхід.

15. Що відноситься до найбільш загальноприйнятих тактик впливу?

- а) раціональне переконання;
- б) звернення, що надихають на подальшу роботу;

- в) консультація;
- г) лестощі;
- д) особисті звертання;
- е) тактика коаліцій.

16. Яка з теорій лідерства стверджує, що лідери мотивують підлеглих на вищу продуктивність за допомогою способів, які змушують останніх вірити, що цінних результатів можна досягти тільки докладаючи серйозних зусиль?

- а) теорія рис характеру;
- б) поведінкова теорія;
- в) теорія, засновані на владі та впливі;
- г) теорія обміну між лідером і членами групи;
- д) теорія «спосіб-мета».

17. Згідно до якої з теорій лідерства розрізняють такі стилі лідерства, як автократичний, стиль участі?

- а) процесуальна теорія лідерства;
- б) поведінкова теорія;
- в) теорія, засновані на владі та впливі;
- г) теорія обміну між лідером і членами групи;

18. Для якого типу культури за параметром дистанції влади характерно більш авторитарне лідерство та патерналізм?

- а) для культур з високою дистанцією влади;
- б) для культур з низькою дистанцією влади;
- в) для культур без дистанції влади;
- г) для культур з середньою дистанцією влади.

19. Для якого типу культури за параметром дистанції влади характерним є надання переваги консультативному партисипативному (що бере участь) стилю лідерства?

- а) для культур з високою дистанцією влади;
- б) для культур з низькою дистанцією влади;
- в) для культур без дистанції влади;
- г) для культур з середньою дистанцією влади.

20. Ділова культура в якій із країн характеризується вишуканістю?

- а) Британія;
- б) Канада;
- в) Австралія;
- г) США.

Література [10, 13, 18, 23, 26, 29, 31]

Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу.

Теми рефератів

1. Теорії мотивації і їх кроскультурний прояв.
2. Ранні теорії мотивації.
3. Сучасні теорії мотивації.
4. Культурна обумовленість теорій мотивації.
5. Ставлення до роботи в різних культурах.

Тести для самоперевірки знань

1. Яким терміном розкривається, як готовність проявляти високі рівні зусилля по досягненню організаційних цілей, обумовлені здатністю зусилля задовольнити деяку індивідуальну потребу?

- а) мотивація;
- б) зусилля;
- в) потреба;
- г) стимул.

2. Який термін розкриває деякий внутрішній стан, що робить певні результати привабливими?

- а) мотивація;
- б) зусилля;
- в) потреба;
- г) стимул.

3. Який науковець запропонував ієрархію п'яти основних потреб людини: фізіологічні потреби, потреби в безпеці; соціальні потреби, потреби в повазі, потреби в самоактуалізації?

- а) Фредерік Герцберг;
- б) Абрахам Маслоу;
- в) Клейдон Олдерфер;
- г) Мак-Клелланд.

4. Яка потреба мотивує більшість службовців сильніше у країнах з високим рівнем запобігання невизначеності (Греція, Японія)?

- а) потреба в безпеці;
- б) потреба в самоактуалізації;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреба в повазі.

5. Яка потреба мотивує більшість службовців сильніше у країнах з низьким рівнем запобігання невизначеності (США)?

- а) потреба в безпеці;
- б) потреба в самоактуалізації;
- в) фізіологічні потреби;
- г) потреба в повазі.

6. Як проявляє себе ієрархія потреб Маслоу в різних країнах?...не є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є різними в різних культурах.

а) є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є однаковими в різних культурах;

б) не є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є різними в різних культурах;

в) є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є різними в різних культурах;

г) не є універсальною теорією мотивації для всіх культур, тому що критерії важливості потреб людини та способи вираження потреб є однаковими в різних культурах.

7. Які чинники здатні тільки знижувати мотивацію за Фредеріком Герцбергом?

а) гігієнічні;

б) зовнішні;

в) внутрішні;

г) фактори, що безпосередньо пов'язані з роботою.

8. Які чинники можуть стимулювати, чи мотивувати, поведінку працівника згідно до теорії мотивації Фредеріка Герцберга?

а) гігієнічні;

б) зовнішні;

в) внутрішні;

г) фактори, що безпосередньо пов'язані з роботою.

9. Яка з теорій мотивації розглядає три групи основних потреб: існування, приналежність і зростання?

а) теорія Абрахама Маслоу;

б) теорія Фредеріка Герцберга;

в) теорія ERG Клейдона Олдерфера;

г) теорія потреб Мак-Клелланда.

10. Яка з теорій мотивації виокремлює три мотиви: потреби в досягненні, владі та приналежності?

а) теорія Абрахама Маслоу;

б) теорія Фредеріка Герцберга;

в) теорія ERG Клейдона Олдерфера;

г) теорія потреб Мак-Клелланда.

Ситуаційна вправа 5.

Потиск рук.

Grand Metropolitan, британський концерн з виробництва напоїв, планує розширення своєї діяльності. Таку ж стратегію спланувала собі і французька компанія Pernod-Ricard, що теж спеціалізується на напоях.

Обидві компанії почали шукати нові фірми, щоб інвестувати в них свої кошти. На жаль обидві компанії зацікавилися одним ірландським виробником, що називався Irish Distillers і був розташований в Ірландії.

Але щоб купити Irish Distillers, їм треба було спочатку купити іншу компанію, що називалася FII-Fyffes і також знаходилася в Ірландії.

Ця компанія володіла більшістю акцій компанії Irish Distillers. Інша компанія могла заволодіти виробником напоїв, який викликав спільну зацікавленість, тільки якщо куплять більшість акції компанії FII-Fyffes.

Беручи до уваги, що остання була найбільшим акціонером компанії Irish Distillers, та компанія, яка купить більшість акцій FII-Fyffes, автоматично стає найбільшим акціонером Irish Distillers, і тим самим отримує контроль над цим бізнесом.

Grand Metropolitan і Pernod-Ricard стали конкурувати. Обидві компанії надіслали своїх представників до Ірландії зі спробою купити акції FII-Fyffes. На одній зустрічі представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes обговорювали прийнятні ціни на акції FII-Fyffes. Французька сторона запропонувала \$4.30 за акцію. FII-Fyffes оцінили пропозицію і потім зажадали \$4.70 за акцію. Pernod, в свою чергу, запропонували \$4.50. На цій ціні – \$4.50 за акцію – обидві сторони дійшли згоди, потиснули одна одній руки і розійшлися.

Наступного дня Grand Metropolitan запропонував FII-Fyffes \$5.25 за акцію. Пізніше того ж дня представники Pernod-Ricard і FII-Fyffes знову зустрілися. Представник FII-Fyffes повідомив, що його компанія змінила свою думку. Представник Pernod-Ricard був шокований.

Компанія Pernod-Ricard подала до суду на компанію FII-Fyffes.

Французи наполягали, щоб FII-Fyffes віддали належну шану потиску рук, який засвідчив домовленість двох компаній на ціні \$4.50 за акцію.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи 5.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії Pernod-Ricard?
2. Чому компанія FII-Fyffes переглянула пропозицію, яку зробили представники Pernod-Ricard?
3. Що, на вашу думку, означає потиск рук для компанії FII-Fyffes?
4. Що, на вашу думку, потрібно для компанії FII-Fyffes, щоб угода стала обов'язковою для обох сторін?
5. Яка з компаній мала більш впливову позицію? Чому?
6. Чи є ця ситуація відображенням крос-культурного непорозуміння? Чому?
7. Чи треба використовувати потиск рук і усні домовленості під час міжнародних ділових переговорів? Чому?

8. Чому варто знати про існування різних форм укладання угод (потиск рук, письмові контракти, усні домовленості тощо) в різних культурах?

9. Проаналізуйте культуру вашої країни:

– Чи вважаєте ви, що усна домовленість і письмовий договір мають різне значення стосовно їх обов'язковості для виконання? Стосовно їх незмінності та гнучкості?

– Які переваги і недоліки гнучких угод?

– Які переваги і недоліки угод, що обов'язкові для виконання?

10. В наведеній ситуації FII-Fyffes має втратити мільйони доларів, якщо суд встановить їх неетичну поведінку. На вашу думку, чи відповідальна компанія, що планує вести справи за кордоном, за незнання місцевих культурних традицій? Чи можна розглядати в суді випадки кроскультурних непорозумінь між бізнес-партнерами?

Література [5, 11, 16, 18, 25, 27]

Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів.

Теми рефератів

1. Фактори успіху міжкультурних переговорів.
2. Особисті якості тих, що ведуть переговори.
3. Контекст переговорів.
4. Стратегія переговорів: культурно-синергетичний підхід.
5. Тактика переговорів.

Тести для самоперевірки знань

1. *Хто з представленого переліку зазвичай використовує емоційний підхід до ведення переговорів: вони протиставляють аргументам своїх опонентів емоційні твердження, основані на суб'єктивних почуттях?*

- а) росіяни;
- б) араби;
- в) північно-американці;
- г) німці.

2. *Хто з представленого переліку зазвичай використовує аксіоматичний підхід до ведення переговорів: вони основують свої аргументи на усталених ідеалах?*

- а) росіяни;
- б) араби;
- в) північно-американці;
- г) німці.

3. *Хто з представленого переліку зазвичай використовує фактичний підхід до ведення переговорів: вони намагаються протиставити аргументам своїх опонентів логічні твердження, основані на об'єктивних фактах?*

- а) росіяни;
- б) араби;
- в) північно-американці;
- г) індійці.

4. Процес, у якому як мінімум два компаньйони з різними потребами й поглядами пробують досягти взаємної згоди – це ...

- а) дискусія;
- б) ділова зустріч;
- в) переговори;
- г) диспут.

5. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що під час ведення переговорів емоції приховуються?

- а) японський стиль;
- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) бразильський.

6. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що емоційна чутливість не високо цінується?

- а) японський стиль;
- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) бразильський.

7. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що присутня відсутність відданості роботодавцеві; можливий розрив зв'язків обома сторонами, якщо це необхідно?

- а) японський стиль;
- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) бразильський.

8. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що відбувається групове прийняття рішень консенсусом?

- а) японський стиль;
- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) бразильський.

9. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що рішення приймаються на основі оцінки витрат та вигід; порятунок репутації не завжди має значення?

- а) японський стиль;

- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) бразильський.

10. Для якого стилю ведення переговорів з представленою переліку характерним є те, що прийняття рішень може бути імпульсивним, спонтанним?

- а) японський стиль;
- б) північноамериканський;
- в) латиноамериканський;
- г) голландський.

11. Під час ділових зустрічей звертайтеся до партнера за першим ім'ям?

- а) у Великій Британії, тому що там всі дуже приязні, товариські;
- б) в Австралії, тому що невимушеність – це норма;
- в) в Китаї, тому що там перше ім'я – це прізвище;
- г) у Японії, тому що прізвище дуже важко вимовити вірно.

12. У Китаї треба дарувати коштовні подарунки своїм партнерам

- а) завжди, коли вони на це натякають;
- б) коли їм потрібна допомога після того, як ви виїхали з країни;
- в) ніколи: якщо вони не в змозі віддячити вам так само, вони «втраять обличчя»;
- г) допускається на китайський новий рік.

13. Діловий сніданок з керівниками фірми є недоречним всюди, крім

- а) Італії: вони запрошують туди членів своїх родин;
- б) Мексики: вони не будуть поспішати, що дістатися на роботу раніше 10 години ранку;
- в) США: вони самі це вигадали і застосовують;
- г) Франція: зранку вони найбільш красномовні і переконуючі.

14. Які з цих жестів є непристойними?

- а) знак «ОК» в Бразилії;
- б) дружній ляпанець по спині в Швейцарії;
- в) робити що-небудь лівою рукою в Саудівській Аравії;
- г) великий палець між другим і третім в Японії.

15. Під час переговорів у Японії ніколи

- а) ніколи не торкайтеся;
- б) не залишайте палички для їжі у рисі;
- в) не запрошуйте партнерів у ресторани більш дорогі ніж ті, куди вони можуть вас запросити;
- г) не вклоняйтеся при зустрічі партнера.

Ситуаційна вправа 6.

Кандидат на відрядження.

Американська компанія-виробник програмного забезпечення нещодавно отримала повідомлення від нігерійської виробничої компанії, яка зацікавилася одним з її продуктів. Нігерійська компанія запросила американську компанію до себе в Нігерію продемонструвати своє програмне забезпечення.

Американська компанія дуже успішно працювала на внутрішньому ринку, але це вперше, коли вона виходила на міжнародний рівень.

Компанія хотіла б розширитися і почати створювати свій статус в міжнародному середовищі. Саме тому успіх на цих переговорах був важливий і міг би їм в цьому допомогти.

Топ-менеджери зібралися, щоб спланувати ділову стратегію нігерійського відрядження. Вони мали також вирішити, хто – найпридатніша людина для поїздки до Нігерії, яка зможе гідно представити компанію. Людина, яку оберуть, має бути дуже компетентною, вміти проводити переговори, здатною переконати нігерійців в тому, що програмне забезпечення компанії - найкраще на ринку і саме те, що потрібно нігерійським клієнтам. Тому, вони повинні дуже ретельно подумати про якості людини, яка поїде у відрядження.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи № 6 – Кандидат на відрядження.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Нижче наведені якості можуть вплинути на здатність ділової людини успішно вести переговори. Які з них, на ваш погляд, найважливіші для людини, яку американська компанія відряджає на переговори до Нігерії? Які якості найменш важливі?

Примітка: 1 = дуже важливо 5 = не важливо

1. Освіта (ступені, які університети)	1	2	3	4	5
2. Стать (чоловіча/жіноча).....	1	2	3	4	5
3. Вік	1	2	3	4	5
4. Технічні знання продуктів компанії.....	1	2	3	4	5
5. Старшинство і досвід в компанії	1	2	3	4	5
6. Особисті зв'язки	1	2	3	4	5
7. Компетентність у спілкуванні, гарні навички спілкування.....	1	2	3	4	5
8. Соціальний статус в суспільстві	1	2	3	4	5
9. Влада і положення влади усередині компанії (влада приймати рішення)	1	2	3	4	5
10. Символічне значення влади усередині компанії (немає права приймати рішення)	1	2	3	4	5
11. Повага до влади і правил	1	2	3	4	5

2. Нижче наведені характеристики трьох можливих кандидатів, яких компанія могла б відрядити до Нігерії. Вирішіть, кого треба відрядити і кого не можна. Які переваги і недоліки кожного?

РОБЕРТ ФІШЕР: працює на компанію на протязі двадцяти років. Йому п'ятдесят п'ять. Він займає керівну позицію і користується повагою в компанії.

Не має технічних знань програмного забезпечення. Належить до верхнього рівня керівництва компанії і має владу приймати рішення. Знає політику компанії і історію компанії, має дуже гарні навички спілкування.

МЕРІ РОБІНС: працює в компанії на протязі п'яти років. Вона – менеджер відділу програмного забезпечення. Має певні технічні знання програмного забезпечення, тому що працювала у проекті з самого початку. Закінчила Гарвардський університет зі ступенем з інформатики. Дуже товариська людина з гарними манерами. Їй тридцять два роки, і вона має право приймати рішення.

ГАРІ ФРІМЕН: Він - новий службовець, що працює в компанії два роки. Йому двадцять п'ять років, він - енергійний і дуже честолюбний. Він знає програмне забезпечення краще за будь-кого в компанії, тому що він його створив. Він в змозі відповісти на будь-яке технічне питання про програмне забезпечення. Він не дуже товариський, деякі навіть вважають його вельми холодним і відстороненим. Він не завжди дотримується правил компанії, тому що відчуває, що вони іноді заважають його творчості.

3. Хто - ваш остаточний вибір? Чому? Які з якостей людини, що має вести переговори, вплинули на ваш вибір?

4. Наскільки важливий вік і стать людини, що буде вести перемовини?

5. Чи треба відряджати більш ніж одного представника? Чому?

6. На вашу думку, чи потрібно розглядати особливості посередників іншої країни, вирішуючи, кого відрядити? Чому?

7. Які культурні розбіжності могли б викликати дуже серйозні проблеми між нігерійськими і американськими партнерами на переговорах? (Використайте довідкову інформацію наприкінці розділу).

8. Уявіть, що ви вирішили відрядити Гарі Фрімена самого до Нігерії. Як, на вашу думку, розгорталася б подія? Яку реакцію викликав б його візит? Якою б була його реакція на нігерійську команду? Що вони можливо зробили б, щоб виправити ситуацію і продовжити переговори?

9. Вивчіть таблицю, що наведена нижче. Яка інформація з таблиці вас здивувала? Чи ви справді знайомі з цими країнами? Чи згодні ви з цією інформацією? Чи є у вас додаткова інформація? Які якості найважливіші для посередника, щоб успішно провести переговори в нашій країні?

ЯКОСТІ ПОСЕРЕДНИКА В СВІТІ

Країна	Сполучені Штати	Японія	Мексика	Бразилія	Франція
Якість посередника					
Освіта		+	+	+	+
Стать (чоловік / жінка посередник)	Чоловіки або жінки	Переважно, чоловіки	Немає даних	Немає даних	Переважно, чоловіки
Вік		+			
Технічні знання	+	+	+		

Старшинство / Досвід		+	+		
Влада і авторитет	+				
Символічна влада		+			
Виконує стандарти					+
Особисті зв'язки			+	+	
Вміння спілкуватися			+	+	+
Соціальний статус				+	+

10. В якій культурі українці мали б найменше проблем при переговорах? Чому? З якою країною було б найбільше проблем? Чому?

11. Від чого залежить різне ставлення до якостей посередників в різних країнах?

Література [6, 19, 23, 27, 32, 34]

Змістовий модуль 3. Міжкультурна комунікація в багатонаціональних корпораціях.

Тема 9. Багатонаціональні корпорації в сучасному світі.

Теми рефератів

1. Культурне розмаїття багатонаціональної корпорації (БНК).
2. Типологія багатонаціональних корпорацій.
3. Складові успішної діяльності в сучасному багатокультурному світі.

Тести для самоперевірки знань

1. Менеджери якої країни, критикуючи підлеглого, починає із світської бесіди: «Як справи? Як родина?» тощо, далі йде безпосередньо критика, і наприкінці – слова підтримки?

- а) з США;
- б) з Німеччини;
- в) з Японії;
- г) з Голандії.

2. Прихильники якої теорії вважають, що у світі повсюдно відбувається процес індустріалізації, метою якого є інтеграція світової економіки?

- а) теорія хаосу;
- б) теорія конвергенції;
- в) теорія дивергенції;
- г) теорія конкуренції.

3. Прихильники якої теорії вважають, що властивого лише даній культурі шляху розвитку організації, підкреслюють важливість індивідуального різноманіття в різних культурах?

- а) теорія хаосу;
- б) теорія конвергенції;

- в) теорія дивергенції;
- г) теорія конкуренції.

4. Менеджери якого типу корпорації вважають, що громадяни їх країни більш освічені, надійні та варті довіри, ніж іноземці?

- а) етноцентрична корпорація;
- б) поліцентрична корпорація;
- в) регіоцентрична корпорація;
- г) геоцентрична корпорація.

5. Менеджери якого типу корпорації орієнтовані на приймаючу сторону?

- а) етноцентрична корпорація;
- б) поліцентрична корпорація;
- в) регіоцентрична корпорація;
- г) геоцентрична корпорація.

6. Менеджери якого типу корпорації діють за принципом підвищення синергічного потенціалу за рахунок утворення єдиної регіональної системи?

- а) етноцентрична корпорація;
- б) поліцентрична корпорація;
- в) регіоцентрична корпорація;
- г) геоцентрична корпорація.

7. Менеджери якого типу корпорації зорієнтовані на весь світ, вважають своєю кінцевою метою створення єдиної міжнародної інтегрованої системи?

- а) етноцентрична корпорація;
- б) поліцентрична корпорація;
- в) регіоцентрична корпорація;
- г) геоцентрична корпорація.

8. За якого типу корпорації національні організації зв'язані самостійними діловими відносинами, що визначаються потребами замовників та умовами поставок в середині корпорації? Роль головної організації при цьому полягає не скільки в координації, але в утворенні таких умов роботи, за яких, якщо одна країна досягла успіхів в потрібному напрямку, інші навчаються в неї, а головна організація полегшує передачу досвіду та інноваційних ідей із однієї країни в іншу.

- а) глобальні корпорації;
- б) інтернаціональні корпорації;
- в) багатонаціональні корпорації;
- г) транснаціональні корпорації.

9. З погляду культурного різноманіття до якої групи можна віднести організації, які однорідні, складаються із однієї національної культури?

- а) монолітні організації;
- б) плюралістичні організації;

- в) мультикультурні організації;
- г) багатокультурні організації.

10. З погляду культурного різноманіття до якої групи можна віднести організації, які перетворюються з монолітних, коли в останніх з'являються представники інших культур та утворюються умови для включення їх культурних норм та цінностей в корпоративну культуру компанії?

- а) монолітні організації;
- б) плюралістичні організації;
- в) мультикультурні організації;
- г) багатокультурні організації.

11. З погляду культурного різноманіття до якої групи можна віднести організації, які культурно неоднорідні, проте високо цінують своє культурне різноманіття, визнаючи потенційну вагомість його для виробничих показників компанії?

- а) монолітні організації;
- б) плюралістичні організації;
- в) мультикультурні організації;
- г) багатокультурні організації.

12. Яким терміном позначається усвідомлення в цілому культурного феномена та накопичення досвіду спілкування та діяльності в будь-якому певному культурному середовищі?

- а) культурна чутливість;
- б) культурна адаптація;
- в) культурна синергія;
- г) культура спілкування.

Література [9, 12, 16, 18, 25, 34]

Тема 10. Корпоративна і національна культури міжнародної багатонаціональної корпорації на зовнішньому і внутрішньому рівнях.

Теми рефератів

1. Зовнішня адаптація багатонаціональної корпорації.
2. Взаємний вплив корпоративної культури багатонаціональної корпорації і національної культури приймаючої країни.
3. Внутрішня інтеграція багатонаціональної корпорації.

Тести для самоперевірки знань

1. Оберіть країни з неоднорідними національними культурами:

- а) США;
- б) Канада;
- в) Японія;
- г) Саудівська Аравія.

2. *Оберіть країни з однорідними національними культурами:*

- а) США;
- б) Канада;
- в) Росія;
- г) Японія.

3. *Змість якого чинника, виділеного в залежності від існуючого досвіду взаємодії із зовнішнім середовищем багатонаціональної корпорації пристосовуватися до домінуючої національної культури, відображає швидкість, з якою змінюється ситуація в макрокультурі?*

- а) культурна мінливість;
- б) культурна складність;
- в) культурна ворожість;
- г) культурна різноманітність;
- д) культурна взаємозалежність.

4. *Змість якого чинника, виділеного в залежності від існуючого досвіду взаємодії із зовнішнім середовищем багатонаціональної корпорації пристосовуватися до домінуючої національної культури, відображає ступінь небезпечного впливу місцевих умов на корпоративні цілі та цінності організації?*

- а) культурна мінливість;
- б) культурна складність;
- в) культурна ворожість;
- г) культурна різноманітність;
- д) культурна взаємозалежність.

5. *Змість якого чинника, виділеного в залежності від існуючого досвіду взаємодії із зовнішнім середовищем багатонаціональної корпорації пристосовуватися до домінуючої національної культури, відображає ступінь чутливості однієї культури до сприйняття умови життєдіяльності іншої культури?*

- а) культурна мінливість;
- б) культурна складність;
- в) культурна ворожість;
- г) культурна різноманітність;
- д) культурна взаємозалежність.

6. *Змість якого чинника, виділеного в залежності від існуючого досвіду взаємодії із зовнішнім середовищем багатонаціональної корпорації пристосовуватися до домінуючої національної культури, відображає категорії із сфери порівняння високо- та низькоконтекстуальних культур?*

- а) культурна мінливість;
- б) культурна складність;
- в) культурна ворожість;

- г) культурна різноманітність;
- д) культурна взаємозалежність.

7. Яка з моделей культурної взаємодії, що використовуються багатонаціональними корпораціями, передбачає єдиний стиль спілкування та управління (притаманний «рідній культурі»), який спускається зверху до низу всім співробітникам, незалежно від їх культури?

- а) модель культурної переваги;
- б) модель культурного компромісу;
- в) модель культурної синергії;
- г) модель культурного різноманіття.

8. Яка з моделей культурної взаємодії, що використовуються багатонаціональними корпораціями, застосовує ті методи взаємодії, які вже існують у всіх країнах, які приймають участь у справі, та мають багато спільного?

- а) модель культурної переваги;
- б) модель культурного компромісу;
- в) модель культурної синергії;
- г) модель культурного різноманіття.

9. Яка з моделей культурної взаємодії, що використовуються багатонаціональними корпораціями, спрямована на утворення нової міжнародної управлінської політики та практики? Вона визнає наявність спільних рис та відмінностей між національними культурами, які представлені в міжнародній корпорації.

- а) модель культурної переваги;
- б) модель культурного компромісу;
- в) модель культурної синергії;
- г) модель культурного різноманіття.

10. Зміст якого із законів організації полягає в наступному: для будь-якої організації існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або значно більшим простого добутку потенціалів елементів, які в неї входять, або значно меншим?

- а) закон ієрархії;
- б) закон синергії;
- в) закон композиції;
- г) закон найменших.

11. Згідно до якого із підходів до культурної синергії країна або організація, яка надає капітал, технологію або ресурси, використовує свою силу або владу для того, щоб нав'язати свої методи відносин та управління іншій системі (країні, організації)?

- а) підхід «мерзенного іноземця»;

- б) підхід «в Римі поводяться як римляни»;
- в) підхід «страуса»;
- г) підхід «місіонера».

12. Згідно до якого із підходів до культурної синергії країна або організація, яка надає капітал, технологію або ресурси з повагою відноситься до місцевих культур та ведення справ; при цьому все можливе робиться для того, щоб використовувати місцеву робочу силу, стиль управління, звичаї та традиції, що існують в країні?

- а) підхід «мерзенного іноземця»;
- б) підхід «в Римі поводяться як римляни»;
- в) підхід «страуса»;
- г) підхід «місіонера».

Література [10, 13, 18, 23, 26, 29, 31]

Тема 11. Підготовка співробітників багатонаціональної корпорації до успішної діяльності в межах іншої національної культури.

Теми рефератів

1. Вивчення культури - основа розвитку міжкультурної компетенції. синергічні навички, необхідні для успішної діяльності міжнародного керівника.
2. Методи полегшення процесу акультурації при надходженні на роботу в багатонаціональну корпорацію.
3. Стадії відбору і підготовки співробітників для роботи в закордонних філіях багатонаціональної корпорації.

Тести для самоперевірки знань

1. Що з наведеного відноситься складових генеральної лінії поведінки в ситуаціях міжкультурного спілкування?

- а) необхідність вивчення та розуміння культури тієї країни, в якій працює компанія;
- б) необхідність аналізу інших культурних цінностей, щоб мати здатність інтерпретувати скриті культурні сигнали;
- в) необхідність застосування отриманих знань;
- г) необхідність змін корпоративних цінностей для приведення їх у відповідність до культури країни перебування.

2. Для представників якого типу організаційних культур за параметром рівня контексту в комунікаціях важливим є те, що приховано або невиразне розуміння контексту, яке притаманне представникам даної культури, менше змісту передається вербальними повідомленнями?

- а) для представників висококонтекстуальних культур;
- б) для представників низькоконтекстуальних культур;
- в) для представників середньоконтекстуальних культур;

г) для представників безконтекстуальних культур.

3. Для представників якого типу організаційних культур за параметром рівня контексту в комунікаціях характерним є те, що більша частина інформації зосереджена у виражених кодових сигналах - словах?

- а) для представників висококонтекстуальних культур;
- б) для представників низькоконтекстуальних культур;
- в) для представників середньоконтекстуальних культур;
- г) для представників безконтекстуальних культур.

4. Які навички виділяються в якості необхідних здібностей для успішної роботи в багатонаціональному оточенні?

- а) повага;
- б) терплячість до невизначеності;
- в) здатність утримуватися від осудження;
- г) вміння формулювати будь-який вислів як особисту, а не загальноприйнятту точку зору;
- д) емпатія;
- е) наполегливість.

5. Яким терміном позначається здатність поставити себе на місце іншого, а в контексті управління в багатокультурному середовищі здібність керівника бачити організаційні проблеми та ситуації очима своїх підлеглих?

- а) повага;
- б) терплячість до невизначеності;
- в) здатність утримуватися від осудження;
- г) вміння формулювати будь-який вислів як особисту, а не загальноприйнятту точку зору;
- д) емпатія;
- е) наполегливість.

6. Яким терміном позначається процес взаємного впливу культур, сприйняття одним народом повністю або частково культури іншого народу?

- а) адаптація;
- б) акультурація;
- в) асиміляція;
- г) виродження.

7. Який підхід до управління передбачає, що методи управління в організації частково визначаються національною культурою керівника?

- а) біхевіористичний підхід;
- б) синергетичний підхід;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід.

8. Які етапи охоплює стадія підготовки співробітника до роботи в іншій культурі?

- а) загальне ознайомлення з культурою цільової країни;
- б) мовна підготовка;
- в) вузькокультурна орієнтація – навчання та тренування;
- г) професійна орієнтація;
- д) підтримка та контроль на місці.

9. Який захід кадрового відділу компанії, який контролює роботу своїх співробітників за кордоном, полягає зворотній зв'язок, який організовує компанія зі своїми співробітниками, відкомандированими за кордон, через 3-6 місяців після прибуття, далі через 12-18 місяців та перед від'їздом?

- а) робота зі звітами співробітників про пристосування до нової культури;
- б) збір та аналіз інформації про інтереси та потреби даного робітника, також про політику та практичні методи компанії при організації роботи в закордонних філіях;
- в) налагодження організаційної комунікації щоб запобігти утворенню відчуття відчуження та самотності;
- г) реінтеграція співробітника до рідної культури та компанії.

10. Які фактори сприяють успіху в діяльності співробітника за кордоном згідно Пола Расселла?

- а) культурна емпатія;
- б) емоційна стабільність;
- в) фізична витривалість;
- г) володіння мовою приймаючої країни.

Ситуаційна вправа 6.

Прохання про відпустку

Пан Моріта працює на фірмі "Міцубісі" в дослідницькому відділі. Він недавно одружився і дуже хоче в цьому році взяти тижневу відпустку і полетіти зі своєю молодою дружиною в Європу. Тому він прямує до пана Кітао і розповідає йому про свої плани.

Пан Кітао протягом найближчих днів зустрінеться з їхнім спільним шефом (паном Танака) і як би між іншим розповість йому про задум свого колеги. Потім пан Кітао повідомить панові Моріта про реакцію начальника. Якщо вона буде позитивною, то пан Моріта безпосередньо звернеться до шефа і попросить його про тижневу відпустку. Якщо ж пан Кітао відчує, що шеф не згоден з бажанням Моріта отримати відпустку, то останній утримається від походу до пана Танака. Таким чином Моріта уникне неприємною ситуації, при якій йому буде відмовлено безпосередньо.

Німецький співробітник поводить інакше. В рамках програми обміну, організованою Європейським Співтовариством, в дослідницькому відділі фірми "Міцубісі" працює пан Мюллер. Він йде до свого начальника, пана Танака, з проханням дозволити злітати у час Великодня на тиждень в Німеччину. Хоча він

формулює своє прохання дуже ввічливо, пан Танака реагує двояко і, здається, навіть починає вголос міркувати, яким чином він заповнить пролом, що утвориться. Пан Мюллер підключається до міркувань шефа і зі свого боку пропонує вирішення проблеми. Одночасно він не втомлюється повторювати, як важливо для нього було б провести ці святкові дні в колі сім'ї в Німеччині. Тим самим він хоче звернути увагу на той факт, що він не став би висловлювати це прохання, якби ця відпустка була б для нього не важливою. Через короткий відрізок часу пан Танака раптово виходить з кімнати, не закінчивши розмову: здається, що він повинен зайнятися якоюсь важливою справою. Пан Мюллер був потім здивований тим, як стали відноситися до нього колеги, і не розуміє причини виниклого відчуження.

Завдання.

1. Поясніть, чим керувалися співробітники, японець і німець, у виборі тактики поведінки.
2. Яка причина виникнення конфліктної ситуації у випадку з німецьким співробітником?
3. Як уникнути подібних ситуацій?
4. Які методи розвитку крос-культурної компетентності ви знаєте?

Література [7, 8, 11, 13, 17, 23, 34].

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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. Аспекти ціннісної орієнтації суспільства.
11. Сприйняття людини.
12. Ставлення до навколишнього світу.
13. Відносини між людьми.
14. Діяльність: дія чи існування.
15. Сприйняття часу.
16. Сприйняття простору.
17. Проблеми міжкультурного спілкування.
18. Помилки сприйняття.
19. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела.
20. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті.
21. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах.

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

66. Що необхідно для успішної діяльності в сучасному багатокультурному світі?
67. Зовнішня адаптація багатонаціональної корпорації.
68. Взаємний вплив корпоративної культури багатонаціональної корпорації і національної культури приймаючої країни.
69. Внутрішня інтеграція багатонаціональної корпорації.
70. Вивчення культури - основа розвитку міжкультурної компетенції. синергічні навички, необхідні для успішної діяльності міжнародного керівника.
71. Методи полегшення процесу акультурації при надходженні на роботу в багатонаціональній корпорації.
72. Стадії відбору і підготовки співробітників для роботи в закордонних філіях багатонаціональної корпорації.
73. Роль засновників організації у формуванні корпоративної культури.
74. Чинник, що сприяють підтримці корпоративної культури.
75. Ефективність роботи в групі та конформізм.
76. Домінуюча культура та субкультури.
77. Рівні корпоративної культури.
78. Класифікація корпоративних культур Діла та Кеннеді.
79. Класифікація корпоративних культур Тромпенаарса.
80. Характеристика сильної корпоративної культури.
81. Зв'язок корпоративної культури із успішною діяльністю організації.
82. Зміна корпоративної культури.
83. Комунікація як процес та її складові.
84. Організаційна комунікація.
85. Комунікація як культурно обумовлений процес.
86. Основні атрибути корпоративної (організаційної) культури.
87. Структурні, динамічні та змістовні характеристики міжкультурних відносин.
88. Методи дослідження міжкультурних відносин.
89. Концепції виникнення міжкультурної напруги: гідравлічна модель В.Макдугалла; концепція З.Фрейда; теорія агресивності К.Лоренца; концепція фрустрації – агресії Н.Міллера и Д.Долларда; концепція відносної депривації Л.Берковітца.
90. Способи вирішення ситуацій міжкультурної напруженості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

А. Нормативно-правові акти

1. Конституція України. Верховна Рада України Конституція, Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>.
2. Кримінальний кодекс України. Верховна Рада України; Кодекс України, Кодекс, Закон від 05.04.2001 № 2341-III. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/page5>.
3. Указ Президента України «Про Державний Протокол та Церемоніал України» від 22.08.2002 № 746/2002. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746/2002>.
4. Рекомендація N 13 Всесвітньої конференції щодо політики у сфері культури "Зв'язки між культурами, міжкультурна комунікація" від 06.08.1982. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_736.

Основна

5. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації / Ю. Азарова // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Культурологія. - 2016. - Вип. 17. - С. 13-19. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2016_17_5.
6. Алдошина М.В., Брусільцева Г.М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації / М.В. Алдошина, Г.М. Брусільцева // Бізнес-Інформ. – 2014. - № 3. – С. 197 – 202.
7. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування / І. Ю. Афоніна // Теоретичні і прикладні проблеми психології. - 2013. - № 3. - С. 25-30. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2013_3_6.
8. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації / О. Т. Бойко // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер. : Філологічна. - 2012. - Вип. 23. - С. 14-15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_23_7.
9. Гжещук В. Міжнародний менеджмент в національному стилі спілкування країн світу / В. Гжещук // Молодь і ринок. - 2014. - № 5. - С. 128-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2014_5_30.
10. Дяченко, Тетяна Олексіївна. Організаційна культура: теорія і практика [Текст]: монографія / Т. О. Дяченко. - К.: Логос, 2012. - 323 с.
11. Коваленко, Геннадій Олександрович. Корпоративна культура сучасного підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г. О. Коваленко, А. В. Остафійчук; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). - Краматорськ: ДДМА, 2011. - 132 с.
12. Колбіна Т. В. Сутність міжкультурної комунікації як особливої форми соціальної взаємодії представників різних культур / Т. В. Колбіна // Вісник Харківської державної академії культури. - 2010. - Вип. 31. - С. 105-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_31_12.

13. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. - 2009. - № 1. - С. 16-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_1_4.
14. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту / Д.С. Ліфінцев // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 5. - С. 23 – 26.
15. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст] / Д. Ричард Льюис. [Пер с англ.] — 2-е изд. — М. Дело, 2001. — 448 с.
16. Мешко Н. П. Крос-культурний менеджмент у корпоративних стратегіях міжнародних компаній / Н. П. Мешко, О. Є. Буланкіна. // Ефективна економіка. - 2012. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_29.
17. Олійник О. Ділове спілкування [Текст]: Навчальний посібник / О. Олійник. – Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. –380 с.
18. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин [Текст]: Навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – К.: Кондор, 2007. – 356 с.
19. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.
20. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент / Н.Ю Тодорова. [Навчальний посібник]. - Донецк : ДонНТУ, 2008. – 330 с.
21. Thomas David C. Cross-cultural management: essential concepts / David C. Thomas, University of New South Wales & Mark F. Peterson, Florida Atlantic University. — Third Edition, 2014.
22. Steers M. Richard. Management across cultures: developing global competences / Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciara Nardon. — 2nd ed. Cambridge University Press, 2013.
23. R. Delecta Jenifer, G. P. Raman Cross. Cultural Communication Barriers in Workplace / Jenifer R. Delecta, Cross Raman G.P. // International Journal of Management, vol. 6, Issue 1, January. — 2015. — P. 348—351.
24. Schein Edgar H. Organizational culture and leadership / E. Schein. John Wiley & Sons. — 2010. — 464 p.

Додаткова

25. Захарчук Н. В. Роль та значення одягу у процесі міжкультурної комунікації / Н. В. Захарчук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. - 2012. - Вип. 61. - С. 76-79. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDU_2012_61_16.
26. Комарова Катерина Володимирівна. Організаційна культура [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / К. В. Комарова; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д.: ДДФА, 2011. - 165 с.
27. Котов М. В. Комунікативна невдача у ситуації міжкультурного спілкування / М. В. Котов // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Філологія. - 2013. - № 1052, Вип. 74. - С. 55-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFL_2013_74_12.

28. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат міжкультурної комунікації в умовах глобалізації / Ю. Г. Малинка // Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Філософія. Культурологія. - 2012. - № 2. - С. 123-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2012_2_33.

29. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми / І. В. Мілаш, М. В. Черкашина // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 345-352. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1\(1\)_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1(1)_51).

30. Семенов, Юрий Григорьевич. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Менеджмент" и спец. "Менеджмент организации" / Ю. Г. Семенов. - М. : Логос, 2006. - 256 с.

31. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід / О. І. Синицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 12. - С. 229-234. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_12_52.

32. Смирнова В.Г. Организационная культура [Текст]: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. Г. Смирновой. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 306 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

33. Шавкун І. Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту [Електронний ресурс] / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2014. - Вип. 58. - С. 53-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2014_58_7.

34. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління [Електронний ресурс] / О. О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. - 2013. - № 3. - С. 239-246. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2013_3_34.