

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
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. Навчальна програма дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. - 32 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст 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 в міжкультурному спілкуванні 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.

Завдяки досвіду міжкультурного спілкування формується здатність дивитися на світ більш ширше та терпляче відноситися до культурної своєрідності інших людей. Теоретичне дослідження феномену культури дозволяє поліпшити взаємовідносини з людьми, усвідомити дію національної культури на світосприйняття та поведінку її носіїв. Культурне виховання допомагає звести до мінімуму культурний шок та розширити досвід міжкультурного спілкування, а також сприяє професійному зростанню та підвищенню ефективності організації в цілому.

Розглядається вплив культури на організаційну поведінку в сучасному світі, джерела й параметри культурних розходжень на робочому місці.

Метою викладання дисципліни **“Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”** є формування у студентів цілісної системи знань щодо особливостей організаційних культур різних країн, організацій, особливостей їх взаємодії та механізму управління ними; набуття навичок міжкультурного спілкування.

Завдання вивчення дисципліни **“Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”** полягають у:

1) формуванні у студентів теоретичних знань та навичок застосування методичних підходів управління організаційною культурою в умовах міжкультурної взаємодії організації;

2) набутті навичок формулювання культурних розбіжностей національного та корпоративного рівня;

3) оволодінні навичками усвідомлювати та інтегрувати базові цінності різних культур в практику управління організацією

4) формуванні здатності поєднувати визнання культурних розбіжностей з глобальними стратегічними пріоритетами корпорації;

5) розвитку навичок міжкультурної комунікації, уміння впевнено й ефективно спілкуватися з тими, чії цілі, взаємини, моделі поведінки й культурне походження значно відрізняються від наших власних;

б) виробленні практичних навичок чуйно, толерантно та відкрито реагувати на культурні особливості, вміння розпізнавати й аналізувати культурні компоненти організаційних проблем;

7) розумінні труднощів міжкультурної адаптації, виробленні навичок визначення джерел стресу при переході з культури в культуру.

Методика викладання дисципліни передбачає традиційні методи (лекції, семінари, практичні заняття).

Дисципліна “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»” та її науково-термінологічний апарат базується на дисциплінах класичного менеджменту: “Основи менеджменту”, “Міжнародний менеджмент”, “Міжнародні відносини та зовнішня політика”, “Країнознавство”, “Організаційна культура”, “Організаційна поведінка” і т. д.

Залежно від освітньо-кваліфікаційного рівня підготовки студентів вивчення дисципліни закінчується заліком або іспитом. При проведенні іспиту до білетів включаються контрольні питання.

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

№ п/п	Назва змістовного модуля теми
Змістовний 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.
Змістовний 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.
Змістовний 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.
Разом годин -90	

ЗМІСТДИСЦИПЛІНИ

“Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”

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

Тема 1. Вплив культури на міжнародні ділові відносини.

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

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

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

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

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

Тема 3. Міжкультурне ділове спілкування.

Проблеми міжкультурного спілкування. Помилки сприйняття. Помилкова інтерпретація: категорії, стереотипи, джерела. Помилкові оцінки в міжкультурному контексті. Аспекти розуміння повідомлень у різних культурах. Швидкі й повільні повідомлення. Високий і низький контекст. Простір як спосіб комунікації. Час як спосіб комунікації. Швидкість і спрямованість інформаційного потоку. Послідовність дій та її завершеність. Сполучення культур. Одержання адекватної реакції.

Література [7, 8, 11, 13, 17, 23, 34]

Тема 4. Поведінка на робочому місці: культурні параметри.

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

Література [5, 9, 16, 21, 29, 31, 33]

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

Тема 5. Культурні розходження в організаціях.

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

Література [6, 7, 10, 15, 19, 23, 30]

Тема 6. Лідерство в міжкультурному діловому оточенні.

Значення лідерства в організаціях. Аспекти лідерства. Теорії лідерства: ситуаційний прояв у різних культурах. Національні стилі лідерства.

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

Тема 7. Кроскультурні розходження в мотивації персоналу.

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

Література [5, 11, 16, 18, 25, 27]

Тема 8. Кроскультурні аспекти міжнародних переговорів.

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

Література [6, 19, 23, 27, 32, 34]

Змістовний модуль 3. Міжкультурна комунікація в багатонаціональних корпораціях.

Тема 9. Багатонаціональні корпорації в сучасному світі.

Культурне розмаїття багатонаціональної корпорації (БНК). Типологія багатонаціональних корпорацій. Що необхідно для успішної діяльності в сучасному багатокультурному світі?

Література [9, 12, 16, 18, 25, 34]

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

Зовнішня адаптація БНК. Взаємний вплив корпоративної культури БНК і національної культури приймаючої країни. Внутрішня інтеграція БНК.

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

Тема 11. Підготовка співробітників БНК до успішної діяльності в рамках іншої національної культури.

Вивчення культури - основа розвитку міжкультурної компетенції. Синергічні навички, необхідні для успішної діяльності міжнародного керівника. Методи

полегшення процесу акультурації при надходженні на роботу в БНК. Стадії відбору і підготовки співробітників для роботи в закордонних філіях БНК.

Література [7, 8, 11, 13, 17, 23, 34]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобути під час роботи з підручниками або посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчаться оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольного завдання студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольного завдання
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Й, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ї, Ю, Я	10

Підготовка та виконання контрольної роботи

Перед написанням теоретичних питань контрольної роботи студент повинен ознайомитися з основними вимогами до її виконання.

Достатній теоретичний рівень. Ця вимога означає, що студент має змістовно висвітлити вибрану тему контрольної роботи. Крім того, студент повинен достатньо повно розкрити основні поняття і терміни, що стосуються теми контрольної роботи, включити в зміст матеріалу тільки об'єктивні факти і реальні практичні приклади. Варіанти контрольних робіт надаються далі.

Виклад матеріалу контрольної роботи. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати послідовно, логічно пов'язуючи окремі його частини, повністю розкрити питання контрольної роботи. Слід приділити увагу сучасним теоретичним і методичним розробкам, розглянути і творчо осмислити відповідну навчальну літературу, періодичні видання і статистичні матеріали, визначити своє ставлення до дискусійних питань теми роботи.

Рекомендовано таку структуру контрольної роботи:

- 1) титульна сторінка;

2) зміст контрольної роботи, де наводяться заголовки теми та номери сторінок;

3) основна частина, що складається з чотирьох основних розділів (два теоретичні питання та дві практичні вправи), які можуть містити два-три підрозділи і за змістом повинні відповідати питанням варіанта, підпорядковуватись основній меті та завданням, мати приблизно однаковий обсяг;

4) додатки, до яких слід включати допоміжні матеріали (таблиці цифрових даних, графіки, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово “Додаток”. Додаток повинен мати тематичний заголовок. Якщо в контрольній роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими цифрами (наприклад: “Додаток 1”). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов’язковим;

5) список використаної літератури розміщують наприкінці роботи в алфавітному порядку в такій послідовності:

- закони і нормативні акти;
- джерела фактичних даних;
- літературні та наукові джерела;
- матеріали періодичних видань.

У літературних і наукових джерелах вказують прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, назву видавництва, рік видання. Для статей, які опубліковані в періодичній пресі, зазначають прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату виходу газети).

Обсяг контрольної роботи має становити щонайбільше 20 сторінок формату А4, надрукованих на принтері (розмір шрифту 14, рекомендується шрифт TimesNewRoman, інтервал між рядками — 1,5 см, верхнє і нижнє поля — по 2, лівє поле — 2,5, правє — 1,3, колонтитули — по 0,5).

Грамотність оформлення. Ця важлива вимога до контрольної роботи забезпечує її високу якість. У роботі не повинно бути граматичних і стилістичних помилок. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення зносок, посилання на використану літературу.

Технічне оформлення контрольної роботи здійснюється відповідно до вимог “Методичних рекомендацій щодо підготовки та оформлення контрольних робіт”.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Яким чином національні культурні розходження можуть бути джерелом конкурентної переваги для світової економіки?

2. Народні прислів’я й приказки історично увібрали в себе цінності, яких дотримується той чи інший народ. Так, навчаючи правилам поведінки, прийнятим у суспільстві, американці, наприклад, говорять: «нема чого плакати над розлитим

молоком», маючи на увазі практичність, «зкономлений пенс – це зароблений пенс», акцентуючи ощадливість, а «змазують те колесо, що скрипить», підкреслюючи наполегливість й ініціативу. Згадайте народні прислів'я вашої культури й проаналізуйте, які цінності лежать в основі цих прислів'їв й які національні культурні особливості вони відображають.

3. Сформулюйте поняття сполучення культур і наведіть приклади його прояву в міжнародному бізнесі. Проілюструйте прикладами п'ять принципів культурного сполучення.

4. Ситуаційна вправа № 1.

Варіант 2

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

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

3. Яку роль виконує послідовність дій та її завершеність у міжкультурних комунікаціях?

4. Ситуаційна вправа № 2.

Варіант 3

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

2. Партнер в одній із провідних приватних банківських фірм Нью-Йорка відправилася в Сінгапур, щоб зустрітися зі своїми клієнтами. Банкір хотів зробити все правильно, тому на шляху в Сінгапур він запам'ятав імена трьох представників, з якими він повинен був зустрітися. На першій зустрічі він став звертатися до головного клієнта Ло Вин Хао як пан Хао. У ході зустрічі він намагався звертатися до кожного представника по імені. Через якийсь час, один з партнерів передав записку американському банкірові. У записці було написано «Занадто по-дружньому, занадто рано». Що означала записка? Яку помилку зробив банкір?

3. Чому культурні розходження в інформаційному потоці часто є найбільшим каменем спотикання в міжнародному спілкуванні?

4. Ситуаційна вправа № 3.

Варіант 4

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

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

3. Опишіть характерні риси монохронної і поліхронної культур. Наведіть приклади. Що означає поняття «мова часу» й які повідомлення можуть передаватися з його допомогою?

4. Ситуаційна вправа № 4.

Варіант 5

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

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

3. У чому проявляється культурно специфічне ставлення до простору й часу? Як воно впливає на практику організації бізнесу в різних країнах?

4. Ситуаційна вправа № 5.

Варіант 6

1. Прокоментуйте наступну ситуацію: канадський бізнесмен кланяється японському бізнесменові, хоча канадець не кланявся б своєму співвітчизникові; тайванська ділова жінка може поцілувати в щоку бразильського бізнесмена при першій зустрічі, але нізащо не поцілувала б у щоку тайванського чоловіка чи жінку в подібній ситуації. Що демонструє таке поведіння у світлі взаємодії з іншою культурою?

2. Чому в міжкультурному спілкуванні важливе одержання адекватної реакції? Як варто поводитися ефективному менеджереві, якщо його ділові партнери не говорять його мовою? Що означає поняття «культурний переклад»?

3. Які основні розходження між високо контекстними й низько контекстними культурами? Яким чином це може призвести до міжкультурних непорозумінь? Як контекстність культури впливає на потребу її представників в інформації та її якості?

4. Ситуаційна вправа № 6.

Варіант 7

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

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

3. Як швидкі й повільні повідомлення можуть впливати на ефективність міжкультурної комунікації? Наведіть приклади.

4. Ситуаційна вправа № 1.

Варіант 8

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

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

3. Опишіть підсвідомі культурні шори. Яким чином проєктована подібність заважає людям у ситуаціях міжкультурного спілкування?

4. Ситуаційна вправа № 2.

Варіант 9

1. Яким чином люди відчують культурний шок й як вони на нього реагують? Наведіть приклади.

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

3. Яку роль відіграють стереотипи в розумінні культурної розмаїтості? Яким чином ефективний міжнародний менеджер повинен використовувати культурні стереотипи? Коли стереотипи заважають?

4. Ситуаційна вправа № 3.

Варіант 10

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

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

3. Які джерела помилок у сприйнятті, інтерпретації й оцінках у кроскультурному контексті?

4. Ситуаційна вправа № 4.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ ДО ВАРІАНТІВ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

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 поужити. 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 чийсь допомоги або зв'язків.

Але ця розповідь не справила гарного враження на Буеноса. 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 - Налагодження міжнародних ділових контактів.

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 Буеноса?
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, аленай ефективніший 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

"чиможемо 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 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 розвинути з великих 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 побудову суспільних стосунків. Бесіди швидко зосереджуються на справі. Якщо проводять вечері, численні події, вони головним чином використовуються, щоб обговорити бізнес, а не інші інтереси. Компанії зазвичай тисне на продавця, щоб отримати рахунок якнайшвидше.

СУСПІЛЬНІ КЛАСИ

Розбіжності між суспільними та економічними класами існують, але на них ненаголошують. Хоча колеги, що походять з різних суспільних класів не дуже частоспілкуються 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 відраджуєте 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 відраджають 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 владу.

РОЗВАГИ

У Франції домівка – це приватне місце, куди запрошують тільки близьких друзів та родичів. 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 загальній поліхронною культурою (хоча не всі люди без виключення 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 впливу 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 виключення 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.

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 обмірковували 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 чого і турбувалися тільки про виконання графіку.

Проаналізуйте ситуацію та причини її виникнення.

Рекомендації до розв'язання ситуаційної вправи № 2 -Італійсько-швейцарська криза.

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?

Ситуаційна справа № 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 любив 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 ви

Рекомендації до розв'язання ситуаційної справи № 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?

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 поводиться 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 знайкращою 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 – Два керівника.

Використайте наступні питання для аналізу:

1. Який стиль управління (автократичний, демократично-партисипативний, 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.

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 справи № 5 – Потиск рук.

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?

Ситуаційна справа № 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?

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?

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				+	+

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 різноманітністю.
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 різноманіття 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

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: КІП 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 globalcompetences / Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez-Runde, Luciara Nardon. — 2nd ed. Cambridge UniversityPress, 2013.

23. R. Delecta Jenifer, G. P. Raman Cross. CulturalCommunication Barriers in Workplace / Jenifer R. Delecta, Cross Raman G.P. // InternationalJournal 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. Комуникативна 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/znpqgvzdia_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.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”	5
Зміст дисципліни “Організаційна культура зі змістовним модулем «Міжкультурне спілкування»”	6
Вказівки до виконання контрольної роботи	8
Варіанти контрольних робіт	9
Ситуаційні завдання для варіантів контрольних робіт	12
Питання для самоконтролю	26
Список літератури	29