УТВЕРЖДЕНО:

Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.21 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент»

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Управление персоналом организации

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: 2025

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н, доцент Лустина Т.Н.*** ***ст. преподаватель Лукерина О. М.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.О.21 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к дисциплинам направленности (профиля).

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах; в части индикаторов достижения компетенции УК-5.1. (Находит и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп); УК-5.2. (Учитывает при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения); УК-5.3. (Придерживается принципов недискриминационного поведения при личном и массовом общении в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции).

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с анализом и сравнительной оценкой поведения личностей и групп, принадлежащих к различному национально-культурному контексту; изучением базовых вопросов кросс-культурной коммуникации и мотивации сотрудников международных компаний; исследованием взаимосвязи общих, единых подходов в менеджменте (международного менеджмента) и специфичных характерных черт различных школ (американской, европейской и японской), что и определяет основное содержание сравнительного менеджмента; изучением характерных черт национальной культуры и традиций во взаимоотношениях между людьми.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Преподавание ведется на 3 курсе в 5 семестре продолжительностью 18 недель; лекции (34 час.), практические занятия (36 час.), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студентов (106 часов) и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций, в т.ч.: традиционные лекции, лекция-дискуссия, лекция-презентация; практические занятия в форме устного опроса, решения ситуационных задач, Case- study, дискуссий, выступлений студентов с докладами и эссе, выполнение практического задания, контроля остаточных знаний по теме, выполнения самостоятельных практических заданий, самостоятельной работы обучающихся, групповых и индивидуальных консультаций.

Для очно-заочной формы обучения: преподавание ведется на 3 курсе в 5 семестре, контактная работа преподавателя со студентом - 30 ч. (12 ч. - занятия лекционного типа, 14 ч. – занятия семинарского типа, консультации – 2 ч., промежуточная аттестация- 2 ч.), самостоятельная работа студента – 150 ч.

Программой предусмотрены следующие виды контроля:

- текущий контроль успеваемости (раздел 1, раздел 2, раздел 3, раздел 4);
- промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой (5 семестр).

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Организация и планирование деятельности предприятий (организаций), Управление человеческими ресурсами.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (индикатора достижения компетенции)

© РГУТИС

	, индикатора достижения компетенции	
1	УК -5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
	УК-5.1.	Находит и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп
	УК-5.2.	Учитывает при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения
	УК-5.3.	Придерживается принципов недискриминационного поведения при личном и массовом общении в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б1.О.21 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» входит в обязательную часть, программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к дисциплинам направленности (профиля).

Изучение данной дисциплины базируется на изучении учебных дисциплин базовой части: Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, Менеджмент.

Формирование компетенции УК-5 начинается в дисциплине История России (1, 2 семестры) и продолжается в дисциплине Философия (8 семестр).

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. час.)

Для очной формы обучения

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
		5
1. Контактная работа обучающихся	74	74
в том числе:		
1.1.Лекции	34	34
1.2.Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
Практические занятия	36	36
Семинары		
Лабораторные работы		
1.3.Консультация	2	2
1.4.Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	**2**	**зачет с оценкой**

© РГУТИС

		2
2. Самостоятельная работа	106	106
3. Общая трудоемкость час	180	180
з.е.	5	5

Для очно-заочной формы обучения

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
		5
1. Контактная работа обучающихся	30	30
в том числе:		
1.1.Лекции	12	12
1.2.Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14
Практические занятия	14	14
Семинары		
Лабораторные работы		
1.3.Консультация	2	2
1.4.Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2	**зачет с оценкой 2**
2. Самостоятельная работа	150	150
3. Общая трудоемкость час	180	180
з.е.	5	5

© РГУТИС

3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента	Тема 1. Эволюция и основные концепции кросскультурного менеджмента	4	Традиционная лекция	4	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							8	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Методологические принципы кросскультурного менеджмента	4	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, Case- study, дискуссии.							8	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка эссе «Влияние процессов

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
														глобализации и интеграции на управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу							8	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	4	Лекция с презентацией	4	устный опрос, Case- study, дискуссии.							10	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;, подготовка к докладов с презентациями

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		Тема 4. Подходы к классификации национальных деловых культур	4	Традиционная лекция	4	устный опрос, Case- study, дискуссии.							8	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу							8	Подготовка к текущей аттестации
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	4	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, Case- study, выступления с эссе.							10	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме; подготовка к написанию эссе

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		Тема 6. Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде	4	Традиционная лекция	4	устный опрос, выполнение практического задания, Case-study							8	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме, подготовка к практическому заданию
		3 контрольная точка				Подготовка доклада с презентацией							8	Подготовка к текущей аттестации
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности делового общения и этикета в различных культурах	6	Лекция-дискуссия	6	устный опрос, Case- study, групповые дискуссии							10	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
														подготовка к групповым дискуссиям
		Тема 8. Бизнес-протокол и этикет в глобальном масштабе	4	Лекция-дискуссия	6	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, Case-study, контроль остаточных знаний по теме							10	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с презентациями. подготовка к групповому проекту
		4 контрольная точка				Групповой проект « Национальные особенности					2		10	Подготовка пояснительной записки и

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						менеджмента» (на примере различных стран)								презентации
		Консультация - 2												
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа												

© РГУТИС

Для очно-заочной формы обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
1	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента	Тема 1. Эволюция и основные концепции кросскультурного менеджмента	1	Традиционная лекция	1	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							14	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2.	1	Лекция-	1	устный опрос,							14	Подготовка к

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		Методологические принципы кросскультурного менеджмента		дискуссия		Case- study, дискуссии.								устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка эссе «Влияние процессов глобализации и интеграции на управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу							8	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	1	Лекция с элементами презентаций	2	устный опрос, Case- study, дискуссии.							16	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
														литературы;, подготовка к докладов с презентациями
		Тема 4. Подходы к классификации национальных деловых культур	1	Традиционная лекция	2	устный опрос, Case- study, дискуссии.							14	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу							8	Подготовка к текущей аттестации

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	2	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, Case- study, выступления с эссе и докладами.							16	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме; подготовка к написанию эссе
		Тема 6. Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде	2	Традиционная лекция	2	устный опрос, выполнение самостоятельного практического задания, Case-study							14	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме, подготовка к практическому заданию

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
		3 контрольная точка				Подготовка доклада с презентацией							8	Подготовка к текущей аттестации
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности делового общения и этикета в различных культурах	2	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, Case- study, групповые дискуссии							14	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка к групповым дискуссиям
		Тема 8. Бизнес- протокол и этикет в глобальном масштабе	2	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, Case- study, контроль остаточных							14	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
						знаний по теме								подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с презентациями. подготовка к групповому проекту
		4 контрольная точка				Групповой проект « Национальные особенности менеджмента» (на примере различных стран)					2		10	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация	2											
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа												

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Эволюция и основные концепции кросскультурного менеджмента – 8 часов (очная форма), 14 часов (очно-заочная форма)	**Основная литература** 1.Жукова Е.Е., Суворова Т.В.Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебное пособие: М- ИНФРА-М, 2025 – 323 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=452474 2.Набоков В.И. Кросс-культурный менеджмент. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2025, 220 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470510 2. Шальнова О.А., Депутатова Е.Ю., Ребрикова Н.В. Поведение потребителей в кросс-культурном маркетинге. Учебное пособие. М.: Издательство: Дашков и К, 2024, 190 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=448530 3. Жукова Е.Е., Суворова Т.В. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации. Учебное пособие. М.: Издательство ИНФРА-М, 2023, 320 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=425415 **Дополнительная литература** 1. Баканов Е.А. Основы менеджмента социально-культурной деятельности. Учебное пособие. Издательство: Кемеровский государственный институт культуры, 2022, 104 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446355 2. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 272 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=369984 3. Проблемы кросс-культурного менеджмента в контексте управления: национальные культуры и языковые различия. Материалы III Межвузовской научно-практической конференции. 15 мая 2023 г. (г. Липецк). Издательство: Дело (РАНХиГС), 2023, 356 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа:
	Текущий контроль 1 – 8 часов (очная форма), 8 часов (очно-заочная форма)	
3	Понятие, сущность и роль национальной культуры – 10 часов (очная форма), 16 часов (очно-заочная форма)	
4	Подходы к классификации национальных деловых культур – 10 часов (очная форма), 16 часов (очно-заочная форма)	
	Текущий контроль 2 - 8 часов (очная форма), 8 часов (очно-заочная форма)	
5	Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде - 10 часов (очная форма), 16 часов (очно-заочная форма)	
6	Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде – 8 часов (очная форма), 14 часов (очно-заочная форма)	
	Текущий контроль 3 - 8 часов (очная форма), 8 часов (очно-заочная форма)	
7	Особенности делового общения и этикета в различных культурах– 10 часов (очная форма), 14 часов (очно-заочная форма)	
8	Бизнес- протокол и этикет в глобальном масштабе – 10 часов (очная форма), 14 часов (очно-заочная форма)	

© РГУТИС

		https://znanium.ru/read?id=471259
	Текущий контроль 4 – 10 часов (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма)	

Кроме указанных выше источников, обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:
1. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
2. ЭБС znanium.com

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компе-тенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах				
	УК-5.1.	Находит и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	находить и использовать необходимую информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	информацией о культурных особенностях и традициях различных социальных групп
	УК-5.2.	Учитывает при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента Раздел 2. Национальная	историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий,	учитывать при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции	навыками общения с различными социальными группами, этносами и конфессиями

© РГУТИС

		различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения;	культура в международном бизнесе Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	включая мировые религии, философские и этические учения	различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения	
	УК-5.3	Придерживается принципов недискриминационного поведения при личном и массовом общении в целях выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	эволюцию, основные концепции и методологические принципы кросскультурного менеджмента	воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	навыками оценки межкультурного разнообразия общества, межкультурной среды в социально-историческом, этическом и философском контекстах

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание необходимой для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информации о культурных особенностях и традициях различных социальных групп Умение находить и использовать необходимую информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп Владение информацией о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание необходимой для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информации о культурных особенностях и традициях различных социальных групп Студент демонстрирует умение находить и использовать необходимую информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп Студент демонстрирует владение информацией о культурных особенностях	Закрепление способности находить и использовать для взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп

© РГУТИС

		и традициях различных социальных групп	
Знание исторического наследия и социокультурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения Умение учитывать при социальном и профессиональном общении историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения Владение навыками общения с различными социальными группами, этносами и конфессиями	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание исторического наследия и социокультурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения Студент демонстрирует умение учитывать историческое наследие и социокультурные традиции различных социальных групп, этносов и конфессий, включая мировые религии, философские и этические учения Студент демонстрирует владение навыками общения с различными социальными группами, этносами и конфессиями	Закрепление способности общения с различными социальными группами, этносами и конфессиями
Знание эволюции, основные концепции и методологические принципы кросскультурного менеджмента Умение воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах Владение навыками оценки межкультурного разнообразия общества, межкультурной среды в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент демонстрирует знание эволюции, основные концепции и методологические принципы кросскультурного менеджмента Студент демонстрирует умение воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах Студент демонстрирует владение навыками оценки межкультурного разнообразия общества, межкультурной среды в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Закрепление способности оценки межкультурного разнообразия общества, межкультурной среды в социально-историческом, этическом и философском контекстах

7.2. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по

© РГУТИС

образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестирование

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 –100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – кейсы

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические

© РГУТИС

	методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Средство оценивания - выполнение доклада с презентацией

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении доклада с презентацией

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в докладе; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для подготовки доклада; – были выполнены все необходимые расчеты;

© РГУТИС

	– подготовленные в ходе выполнения доклада документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	доклад не подготовлен;
1– 2 баллов	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 баллов	доклад подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-6 баллов	доклад подготовлен, но не достаточен по объему
7-8 баллов	доклад подготовлен, но отсутствует презентация
9-10 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему доклада

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

© РГУТИС

	современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков,	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение

© РГУТИС

	студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы	компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Решение задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы,

© РГУТИС

	которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Концептуальные основы кросскультурного менеджмента	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Национальная культура в международном бизнесе	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Подготовка докладов с презентацией	0- студент не подготовлен; 1-3 -доклад не оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; 4-5 - доклад подготовлен, но доля заимствованного текста более 70%; 6-7 - доклад содержит ошибки или неточности формулировок, превышает требования по объему, презентация условна; 8-9 - доклад отвечает требованиям по объему, но не полностью раскрыта тема выступления; 10 - студент подготовлен, владеет материалом, все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему доклада
18	Кросскультурные коммуникации	Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 1-3 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 4-7 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 8-10 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 11 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 12-14 - все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 15 - все требования к групповому проекту соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Тестовые задания для текущей аттестации:

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Кросс-культурный менеджмент - это ...
а)менеджмент на стыке искусства

© РГУТИС

б)менеджмент на стыке религий
в)менеджмент на стыке культур

2. Регулирование межкультурных конфликтов в поликультурной среде относится к…… кросс-культурного менеджмента (вставьте пропущенное слово из предложенных вариантов)
а) целям
б) задачам
в) характеристикам

3. Наиболее характерная область применения кросс-культурного менеджмента:
а) работа на международной фондовой бирже;
б) работа с человеческими ресурсами;
в) работа с зарубежными партнерами

4. Выберите страны с традиционным отношением ко времени
а) США
б) Япония
в) Англия
г) Персия

5. Закончите фразу: «Дистанция власти – это….
а) преобладание индивидуализма
б) основной метод разрешения конфликтов
в) степень неравенства в распределении власти в обществе или организации

6. Укажите, к какому типу относится культура, где преобладают моральные аспекты во взаимоотношениях, долг и семейные ценности выше успехов на работе, долг и благородство ценятся выше силы:
а) мужественный тип
б) женственный тип
в) рациональный тип

7. Определите степень избежание неопределенности для страны, в которой нормальным считается детальное определение функциональных обязанностей работников; отношения на работе носят неформальный характер; присутствует в основном устная форма общения:
а) низкая
б) высокая
в) средняя

8. Мировые ценности, коммуникационные стили и организационные принципы делятся на:
а)Западные и Восточные
б)Западные и Южные
в)Южные и Восточные

9. Оказывает ли религия влияние на экономику стран?
а) только в странах Азии

© РГУТИС

б) только странах Африки
в) во всех странах

10. К каким рискам можно отнести неуплату налогов. (Выберите правильный вариант ответа):
а) политические
б) социальные
в) технические

11. Страны, создающие с 70-х годов конкуренцию США и Европе
а) Япония, Гонконг, Тайвань
б) Италия, Испания, Китай
в) Украина, Россия, Беларусь
2. Концепция кросс-культурного менеджмента – это:
а) диагностика организационной культуры
б) ориентация на культуру и менталитет иностранных партнеров
в) взаимодействие профессиональных культур в бизнесе

12. К странам с высокой дистанцией власти относятся:
а) Индия
б) Германия
в) Корея
г) США

13. Отметьте страны с высокой степенью избежания неопределенности:
а) Австрия
б) Дания
в) Германия,
г) США

14. Для стран с высокой степенью избежания неопределенности характерно:
а) негативный настрой к структурам власти
б) недоверительное отношение населения к молодежи
в) склонность полагаться на мнение специалистов и экспертов
г) все варианты верны
8. Что нужно знать Западу, если он хочет работать на Восточном рынке?
а)особенности менталитета восточных людей
б)ценности восточных людей
в)оба варианта верны

15. Из нижеперечисленных стран, выберите те, для которых характерна высокая дистанция власти:
а) Турция
б) Япония
в) Англия
г) Китай

16. Сравнительный менеджмент – это дисциплина,

© РГУТИС

а) изучаются и сравниваются функции менеджмента на предприятии;
б) сравнивается деятельность руководителей разного уровня управления;
в) изучаются и сравниваются различные национальные модели менеджмента;
г) изучается практика управления на предприятиях разных форм собственности.

17. Предметом сравнительного менеджмента является:
а) деятельность руководителей разных уровней управления;
б) национальные модели менеджмента;
в) управленческие отношения в международных компаниях;
г) разные подходы и модели в управлении предприятием.

18. Кросс-культурный менеджмент изучает:
а) национальную культуру;
б) поведение людей в обществе;
в) особенности поведения людей представляющих разные культуры и работающих в одной организации;
г) традиции и систему ценностей в национальном государстве.

19. На процесс принятия решения в менеджменте наименьшее влияние окажут следующие факторы:
а) перспективность действия решения (позитивные и негативные последствия), поэтому необходимо, чтобы позитивные последствия преобладали и способствовали выходу организации на более высокий уровень в своей деятельности;
б) уровень финансовых затрат на реализацию решения, степень риска и неопределенность последствий от реализации решения;
в) ожидаемая рентабельность от реализации решения и срок окупаемости инвестиций;
г) условия принятия решения.

20. Страной-представителем англосакской неолиберальной модели рыночной экономики является:
а) Бельгия;
б) Швеция;
в) Португалия;
г) Ирландия.

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. **Установите соответствие понятия и определения.**

1) Обычай	А) совокупность символических стереотипных коллективных действий, воплощающих культурные идеи, представления, нормы и ценности и вызывающие определенные коллективные чувства.
2) Ритуал	Б) воспринятая из прошлого форма социокультурной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов.
3) Обряд	В) форма социально-культурного санкционированного, упорядоченного символического поведения, совокупность регулярно

© РГУТИС

	совершаемых действий и их установленный порядок.

2. Установите соответствие понятия и определения.

1) Нормы	А) проверенный общественно-исторической практикой результат процесса познания, зафиксированный в культуре в форме представлений, понятий, суждений и теорий.
2) Ценности	Б) правила поведения, ожидания и стандарты, регулирующие поведение людей, общественную жизнь в соответствии с ценностями определенной культуры и обеспечивающие единство общества и стабильность его функционирования. Нормы — механизм социокультурной регуляции поведения и сознания людей. Находят свое воплощение в юридических законах, морали, этикете, эстетике и т. д.
3) Знания	В) общие представления, разделяемые большей частью общества, относительно того, что является желательным, правильным и полезным

3. Установите соответствие понятия и определения.

1) Русские	А) бесшабашный, щедрый, ленивый, необязательный, простодушный, бестолковый, неорганизованный, бесцеремонный, широкая натура, любит выпить
2) Англичане	Б) аккуратный, педантичный, исполнительный, экономный, неинтересный, въедливый, сдержанный, упорный, работоспособный
3) Французы	В) элегантный, галантный, болтливый, лживый, обаятельный, развратный, скупой, легкомысленный, раскованный
4) Немцы	Г) вежливый, сдержанный, педантичный, малообщительный, невозмутимый, консервативный, аккуратный, добросовестный, изящный

4. Установите соответствие понятия и определения.

1) Паравербалика	А) речь, слушание, письмо и чтение
2) Невербалика,	Б) язык интонаций
3) Вербалика	В) язык жестов.

5. Установите соответствие понятия и определения.

1) Элитарная культура	**А)** создают профессионалы, она ориентирована на определенную подготовленную к восприятию ее элементов аудиторию.
2) Народная культура	Б) включает в себя создающиеся анонимными творцами элементы, часто наблюдаемые в повседневной жизни (народные развлечения, игры, предметы народного творчества).
3) Массовая культура	В) создается профессионалами, ориентирована на широкую аудиторию, является общедоступной и ее восприятие не требует специальной подготовки

6. Установите соответствие понятия и определения.

© РГУТИС

1) Философия	А) наука о происхождении и эволюции человека
2) Антропология	Б) форма общественного сознания, вырабатывающая систему знаний о фундаментальных принципах бытия, смысла жизни, отношения к действительности и месте человека в мире, дает общее понимание мира - мировоззрение
3) Социология	В) наука об обществе

7. Установите соответствие понятия и определения.

1) Базовые ценности	А) искусственно созданный объект, продукт человеческой деятельности.
2) Провозглашаемые ценности	Б) ценности сформулированные, озвученные, объявляемые, определяющие формы и способы взаимодействия людей в различных ситуациях.
3) Артефакт	В) являются безусловными, не подлежащими сомнению, изначальными представлениями, которые определяют, как следует относиться к тем или иным предметам и явлениям..

8. Установите соответствие понятия и определения.

1) Спиральное восприятие времени	А) Время создаст новые возможности.
2) Линейное восприятие времени	Б) Время - ограниченный, невосполнимый ресурс.
	В) Время само подскажет, какое решение в бизнесе является наилучшим

9. Установите соответствие понятия и определения.

1) Моноактивные культуры	А) Эмоционально сдержанны (ограниченная жестикуляция в споре), опираются на логику, редко перебивают.
2) Полиактивные культуры	Б) Эмоционально открыты, активно жестикулируют, не скрывают эмоций в споре, часто перебивают
3) Реактивные культуры	В) Вежливо-предупредительны, жестикулируют либо ритуально, либо едва уловимо, в споре избегают конфронтации, не перебивают, ценят паузу

10. Установите соответствие понятия и определения.

1) Культура с небольшой дистанцией власти	А) Демократический стиль руководства
2) Культура с большой дистанцией власти	Б) Автократический стиль руководства
3) Культура с высокой степенью коллективизма	В) Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе взаимопонимания

© РГУТИС

11. Установите соответствие понятия и определения.

1. Мужественная культура	А) Большое количество правил - формальных и неформальных. Высокий уровень формализации и стандартизации. Нетерпимость к людям, отличающимся от других своим поведением или менталитетом
2. Культура с низкой степенью избегания неопределенности	Б) Излишняя самоуверенность приветствуется. Сотрудники согласны работать только за высокую плату. Фокусировка на карьерном росте. Решения принимаются на основе расчета
3. Культура с высокой степенью избегания неопределенности	В) Малое количество правил - формальных и неформальных. Низкий уровень формализации и стандартизации. Терпимость к людям, отличающимся от других своим поведением или менталитетом

12. Установите соответствие понятия и определения.

1. Культура с высокой степенью коллективизма	А) Излишняя самоуверенность осуждается. Сотрудники согласны работать за низкую плату. Фокусировка на качестве жизни. Решения принимаются на основе интуиции
2. Культура с высокой степенью индивидуализма	Б) Универсальность истин: общественные стандарты обязательны для всех вне зависимости от обстоятельств. Люди оцениваются как потенциальные ресурсы организации. Выполнение рабочих задач важнее выстраивания доверительных отношений. Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе расчета
3. Женственная культура	В) Конкретность истин: общественные стандарты поведения могут меняться в зависимости от обстоятельств. Люди оцениваются по их принадлежности к той или иной рабочей группе. Выстраивание доверительных отношений важнее, нежели выполнение рабочих задач. Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе взаимопонимания

13. В основе ценностного подхода к культуре с позиции сравнительного менеджмента лежит:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы

1**4. Что такое организационная культура компании?**

а) принципы, методы и законы поведения.

б) набор присущих всем членам организации поведенческих норм,

© РГУТИС

ценностей, традиций.
в) деловой этикет и культура общения менеджмента.
г) объединение целей, людей и управления.

15. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группами называются:
а) формальная коммуникация.
б) неформальная коммуникация,
в) социальные нормы.
г) правила и регламент поведения в организации.

16. Модель организационной культуры «Семья» по карте Хофстеде означает:
а) высокую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности;
б) низкую дистанции власти и низкую степень избегания неопределенности;
в) низкую дистанции власти и высокую степень избегания неопределенности;
г) высокую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности.

17. В Англии управленческая культура по карте Хофстеде подходит под определение:
а) «Деревенский рынок»;
б) «Смазанная машина»;
в) «Семья»;
г) «Пирамида людей».

18. «guanxi» (хорошие отношения) характерны для деловой культуры:
а) Китая;
б) Японии;
в) Кореи;
г) не характерно для вышеперечисленных стран.

19. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент наиболее характерен для:
а) Японии;
б) Китая;
в) Кореи;
г) не характерен для вышеперечисленных стран.

2**0. Зарубежная диаспора решает проблемы современного менеджмента:**
а) в Китае;
б) в Японии;
в) в Кореи;
г) не характерна ни для одной из стран.

Контрольная точка 3 - Подготовка докладов с презентацией

Примерная тематика тем для подготовки презентаций

© РГУТИС

1. Японская модель менеджмента
2. Американская модель менеджмента
3. Западноевропейская модель менеджмента
4. Стратегическое управление в фирмах США
5. Стратегическое управление в фирмах Японии
6. Новое в управлении фирмами Финляндии
7. Особенности управления развитием производства в фирмах США
8. Особенности управления развитием производства в фирмах Японии
9. Специфические особенности управления персоналом в фирмах США
10. Специфические особенности управления персоналом в фирмах Японии
11. Основные тенденции развития американского менеджмента
12. Роль, значение и функции малого бизнеса в экономике развитых странах
13. Поддержка и развитие малого бизнеса в США
14. Поддержка и развитие малого бизнеса в Великобритании
15. Поддержка и развитие малого бизнеса в ФРГ
16. Поддержка и развитие малого бизнеса в странах центральной и восточной Европы
17. Поддержка и развитие малого бизнеса в странах Азиатско-Тихоокеанского региона
18. Поддержка и развитие малого бизнеса в Китае
19. Культурные особенности Японии в процессе принятия решений
20. Российский менеджмент и национальная культурная идентификация
21. Кросскультурный менеджмент: концепция культуры, культурные слои и стереотипы
22. Подход Клукона-Стродбека (Kluckhohn-Strodtbeck) в сравнительном менеджменте
23. Четыре параметра культуры Герта Хофстеде в сравнительном менеджменте
24. Подход Хампден - Турнера - Тромпенаарса в сравнительном менеджменте
25. Типы корпоративной культуры в сравнительном менеджменте
26. Модель Лефевра в сравнительном менеджменте
27. Содержание основных составляющих сравнительного менеджмента и их взаимосвязь.
28. Роль национальной культуры, истории и других составляющих в формировании характерных черт бизнеса в стране и организациях.
29. Влияние фактора глобализации бизнеса и национальные особенности как основные условия формирования школы менеджмента в стране (регионе).
30. Характерные черты, определяющие специфику национальной школы менеджмента.
31. Степень использования объективных и общих взглядов на менеджмент в различных школах.
32. Общие черты и различия в подготовке менеджеров в США, Японии и Евросоюзе.
33. Основная направленность в подготовке менеджеров для работы в крупных (национальных и межнациональных) компаниях и малом бизнесе.
34. Взгляды на подготовку менеджеров для различных иерархических уровней в основных школах менеджмента (США, Япония, Европа, Россия).
35. Содержание и сравнительный анализ моделей развития бизнес-деятельности на основе национальной культуры («Инкубатор», «Семья», «Управляемая ракета» и «Эйфелева башня»).
36. Корпоративная культура организации (компании) как следствие национальной культуры, специфики бизнеса и размера компании.
37. Корпоративная культура (фактор «работа») и ее взаимосвязь с факторами «семья» и «школа».

© РГУТИС

38. Характерные особенности корпоративной культуры организации и ее зависимость от специфики общественных отношений в бизнес-среде (модели построения общественных отношений).
39. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте
40. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
41. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
42. Практика стимулирования труда в различных странах
43. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента
44. Коммуникация как процесс: межкультурная коммуникация
45. Коммуникация как процесс: стили коммуникации и коммуникационные потоки
46. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
47. Коммуникация: языковые барьеры и невербальная коммуникация
48. Управление кросс-культурной коммуникацией
49. Общая характеристика экономики Республики Корея и корейского менеджмента
50. Корейская модель менеджмента: влияние японской управленческой практики и конфуцианские традиции в корейской деловой культуре
51. Модель экономического развития КНР и оценка эффективности китайской модели экономики
52. Особенности китайской деловой культуры, государственные предприятия и менеджмент

Контрольная точка 4 - Выполнение группового проекта на тему «Национальные особенности менеджмента» (на примере различных стран)»

Группа студентов делится на подгруппы от 3 до 5 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному направлению (стране). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.
Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.
Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист
Введение (1-2 страницы)
Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.
1. Общая характеристика выбранного объекта исследования
2. Анализ национальных особенностей менеджмента
Выводы и рекомендации (2-3 страницы)
Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты.
Список используемой литературы (не менее 10).

© РГУТИС

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.
Группируется список литературы следующим образом:
Нормативная литература
Основная литература
Дополнительная литература
Периодические издания
Интернет-ресурсы

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой (дифференцированный зачет)

Примерная тематика вопросов к зачету с оценкой:

1. Культура и ее элементы.
2. Эволюция предмета кросскультурных исследований.
3. Психологические особенности различных народностей.
4. Понятие «национальный характер».
5. Воздействие культурных факторов на постановку целей в организации.
6. Лидерство и его определяющие факторы на Западе и на Востоке.
7. Воздействие национальной культуры на организационную культуры корпораций.
8. Классификация моделей культур Тромпенаарса - Тернера.
9. На стыке каких наук возникает кросскультурный менеджмент?
10. Какими методами этих наук он пользуется?
11. Ответом на какие потребности и процессы современного общества стало его появление?
12. Связано ли появление подобных исследований с изменением структуры общества?
13. Эволюция российской деловой культуры.
14. Особенности современной российской деловой культуры.
15. Уровень восприятия российской деловой культуры иностранцами.
16. Коммуникационный разрыв как следствие недостатка взаимопонимания между представителями разных культур.
17. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения.
18. Этноцентризм.
19. Фазы кросскультурного шока.
20. Определение потребностей в различных культурах.
21. Удовлетворение и достижение с учетом национального фактора сотрудников.
22. Особенности распределения полномочий в кросскультурной среде.
23. Мотивация посредством работы в команде.
24. Кросскультурные особенности командообразования.
25. Групповая динамика на примере восточного подхода.
26. Групповая динамика на примере западного подхода.
27. Необходимость внедрения кросскультурных тренингов в условиях глобализации.
28. Современная практика внедрения кросскультурных тренингов в компаниях.
29. Факторы, влияющие на эффективность внедрения тренингов.
30. Особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур.
31. Трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и пути их преодоления.

© РГУТИС

32. Особенности ведения бизнеса представителями полиактивных культур.
33. Трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления.
34. Особенности ведения бизнеса представителями реактивных культур: роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами
35. Трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления.
36. Понятие «национальный стиль управления»
37. Система факторов, определяющих национальные стили управления
38. Основные факторы: культурные обычаи и традиции, государственные структура и политика, финансовая система, система трудовых отношений.
39. Концепция Дж.Бермана.
40. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
41. Роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
42. Роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
43. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
44. Теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В.Оллпорта, П.Е.Вернона и К.Линдзи
45. Специфика кросс-культурных взаимодействий в условиях транснационализации деловой культуры.
46. Трансформация функций деловой культуры в условиях становления информационного общества
47. Основные особенности современной российской деловой культуры

Примерная тематика тестовых заданий:

1	**Кросс-культурный менеджмент - это** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	менеджмент на стыке искусства
2	менеджмент на стыке религий
3	менеджмент на стыке культур
4	Менеджмент зарубежных организаций
2	**в Юго-Восточной Азии текст делового письма** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Начинается с требования или делового предложения
2	Заканчивается требованием или деловым предложением
3	Не содержит требования или делового предложения
4	В Юго-Восточной Азии деловые письма не пишут
3	**Для представителя европейской или североамериканской культуры текст делового письма** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Начинается с требования или делового предложения
2	Заканчивается требованием или деловым предложением
3	Не содержит требования или делового предложения
4	Представители европейской или североамериканской культуры не пишут деловые

© РГУТИС

	письма
4	**Люди, принадлежащие к этой культуре, предпочитают четкие цели, подробные задания, жесткие графики работы и расписания действий** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Культура Германии
2	Культура США
3	Культура Индии
4	Культура Дании
5	**Они высоко ценят свою индивидуальность, придают огромное значение разнице между людьми, ценят свободу выбора, просты в общении, экономят время на всем, чужды чопорности. Это характеризует:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Американцев
2	Японцев
3	Англичан
4	Французов
6	**В сфере бизнес - коммуникации коммуникативными событиями можно считать:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Собрание, заседание
2	Презентации, выставки
3	Встречи выпускников, классный час
4	Нет правильного ответа
7	**К материальным проявлениям культуры относятся:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Мифы, легенды, саги, символы, сказки, лозунги и символы
2	Ценности, герои, структура общения, мифы
3	Организационная коммуникация, обряды, артефакты
4	Артефакты, оформление пространства, корпоративные символы могущества компании
8	**Умей держать себя в руках» - эти слова как ничто лучше выражают девиз** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Англичан
2	Испанцев
3	Итальянцев
4	Американцев
9	**Выберите индивидуалистские культуры:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Культура Германии, Великобритании, США.
2	Культура Мексики, Египта, Дании
3	Культура Индии, Бразилии.
4	Азиатские и африканские культуры
10	**Способность видеть мир с точки зрения другого человека, разделять его чувства и переживания** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Эмпатия
2	Симпатия
3	Апатия
4	Социопатия

© РГУТИС

11	**Национальные стереотипы:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Никогда не бывают ошибочными
2	Могут не соответствовать действительности
3	Всегда точны и правдивы
4	Всегда ошибочны и неточны
12	**Каковы основные стратегии разрешения кросскультурных конфликтов** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Соревнование, сотрудничество, компромисс
2	Уход от конфликтов
3	Уступчивость, компромисс
4	Соревнование, сотрудничество, уход от конфликта, уступчивость, компромисс
13	**Наиболее характерная область применения кросс-культурного менеджмента** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	работа на международных рынках;
2	работа на международной фондовой бирже;
3	работа с человеческими ресурсами в многонациональной компании;
4	работа с зарубежными партнерами
14	**Формировать базовое понимание менталитета, системы ценностей, особенностей культуры представителей других наций необходимо** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Только руководителям компании
2	Только рядовому персоналу
3	Только сотрудникам, работающим с зарубежными партнерами
4	Всем работникам многонациональной компании
15	**Восприятие элементов своей культуры как естественных и правильных, а элементов других культур как неестественных и неправильных – это показатель** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Этноцентризма
2	Эгоцентризма
3	Ксенофобии
4	Толерантности

1. Установите соответствие понятия и определения.

1) Обычай	А) совокупность символических стереотипных коллективных действий, воплощающих культурные идеи, представления, нормы и ценности и вызывающие определенные коллективные чувства.
2) Ритуал	Б) воспринятая из прошлого форма социокультурной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов.
3) Обряд	В) форма социально-культурного санкционированного, упорядоченного символического поведения, совокупность регулярно совершаемых действий и их установленный порядок.

2. Установите соответствие понятия и определения.

© РГУТИС

1) Нормы	А) проверенный общественно-исторической практикой результат процесса познания, зафиксированный в культуре в форме представлений, понятий, суждений и теорий.
2) Ценности	Б) правила поведения, ожидания и стандарты, регулирующие поведение людей, общественную жизнь в соответствии с ценностями определенной культуры и обеспечивающие единство общества и стабильность его функционирования. Нормы — механизм социокультурной регуляции поведения и сознания людей. Находят свое воплощение в юридических законах, морали, этикете, эстетике и т. д.
3) Знания	В) общие представления, разделяемые большей частью общества, относительно того, что является желательным, правильным и полезным

3. Установите соответствие понятия и определения.

1) Русские	А) бесшабашный, щедрый, ленивый, необязательный, простодушный, бестолковый, неорганизованный, бесцеремонный, широкая натура, любит выпить
2) Англичане	Б) аккуратный, педантичный, исполнительный, экономный, неинтересный, въедливый, сдержанный, упорный, работоспособный
3) Французы	В) элегантный, галантный, болтливый, лживый, обаятельный, развратный, скупой, легкомысленный, раскованный
4) Немцы	Г) вежливый, сдержанный, педантичный, малообщительный, невозмутимый, консервативный, аккуратный, добросовестный, изящный

4. Установите соответствие понятия и определения.

1) Паравербалика	А) речь, слушание, письмо и чтение
2) Невербалика,	Б) язык интонаций
3) Вербалика	В) язык жестов.

5. Дайте определение понятия эмпатия

6. Дайте определение понятия стереотип

7. Дайте определение понятия ксенофобия

8. Дайте определение понятия менталитет

9. Дайте определение понятия кросс-культурная грамотность

10. Дайте определение понятия этноцентризм
Ответ: Этноцентризм — мировоззрение, рассматривающее собственную культуру как образец по которому выносятся суждения о людях других культур; -

11. Дайте определение понятия кросс-культурный менеджмент

© РГУТИС

12. Дайте определение понятия ловушка восприятия

13. Дайте определение понятия релятивизм

14. Дайте определение понятия «реверсивный культурный шок»

15. Заполните таблицу, распределяя ценности, характерные для мужской и женской культуры

Быстрые решения
Верные решения
Действия
Индивидуальная карьера
Интуиция
Коллективный комфорт
Логика
Материальный прогресс
Мысль
Отношение
Прибыль
Продукт
Развитие
Результат
Репутация
Решение
Рост
Своевременность
Скорость
Соперничество
Сотрудничество
Социальный прогресс
Утонченность
Факты
Храбрость
Чувства

Ценности	
Мужская культура	Женская культура

16. Установите соответствие понятия и определения.

1) Элитарная культура	**А)** создают профессионалы, она ориентирована на определенную подготовленную к восприятию ее элементов аудиторию.
2) Народная культура	Б) включает в себя создающиеся анонимными творцами элементы, часто наблюдаемые в повседневной жизни (народные развлечения, игры, предметы народного творчества).
3) Массовая	В) создается профессионалами, ориентирована на широкую

© РГУТИС

культура	аудиторию, является общедоступной и ее восприятие не требует специальной подготовки

17. Установите соответствие понятия и определения.

1) Философия	А) наука о происхождении и эволюции человека
2) Антропология	Б) форма общественного сознания, вырабатывающая систему знаний о фундаментальных принципах бытия, смысла жизни, отношения к действительности и месте человека в мире, дает общее понимание мира - мировоззрение
3) Социология	В) наука об обществе

18. Установите соответствие понятия и определения.

1) Базовые ценности	А) искусственно созданный объект, продукт человеческой деятельности.
2) Провозглашаемые ценности	Б) ценности сформулированные, озвученные, объявляемые, определяющие формы и способы взаимодействия людей в различных ситуациях.
3) Артефакт	В) являются безусловными, не подлежащими сомнению, изначальными представлениями, которые определяют, как следует относиться к тем или иным предметам и явлениям..

19. Установите соответствие понятия и определения.

1) Спиральное восприятие времени	А) Время создаст новые возможности.
2) Линейное восприятие времени	Б) Время - ограниченный, невосполнимый ресурс.
	В) Время само подскажет, какое решение в бизнесе является наилучшим

20. Установите соответствие понятия и определения.

1) Моноактивные культуры	А) Эмоционально сдержанны (ограниченная жестикуляция в споре), опираются на логику, редко перебивают.
2) Полиактивные культуры	Б) Эмоционально открыты, активно жестикулируют, не скрывают эмоций в споре, часто перебивают
3) Реактивные культуры	В) Вежливо-предупредительны, жестикулируют либо ритуально, либо едва уловимо, в споре избегают конфронтации, не перебивают, ценят паузу

21. Заполните таблицу, распределяя правильно характеристики коммуникационных стилей:

Вежливый
Выслушивание собеседника
Двусмысленный
дипломатичный
Концентрация на проблемах

© РГУТИС

Концентрация на согласованных вопросах
Многословный
непрямой стиль общения
Однозначный
Ориентированный на принятие ситуации такой, какая она есть
Ориентированный на решение проблемы
Осторожный
Прерывание собеседника при разговоре
Прямой стиль общения
Резкий
Рекомендательный
Сдержанный
Слабый зрительный контакт
Убеждающий
Умеренный зрительный контакт

Коммуникационные стили	
Западные	Восточные

22. Заполните таблицу – сравните деловые культуры России и Германии:
Аффективная (открытое проявление эмоций)
Диффузная (смешение личного и делового)
Достижительная (должности заслуживаются)
Индивидуалистская
Коллективистская
Моноактивная (одно дело в одно время)
Нейтральная
Партикуляристская (всегда есть исключения из правил)
Полиактивная (много дел одновременно)
Признание внешнего контроля («многое от нас не зависит»)
Признание внутреннего контроля («все зависит от наших усилий»)
Специфическая (нет смешения личного и делового)
Статусная (на должность назначают)
Универсалистская (правила одинаковые для всех)

Сравнение деловых культур России и Германии	
Российская деловая культура	Немецкая деловая культура

23. **Заполните таблицу – сравните приоритеты культуры США и Японии:**
Гармония с природой
Готовность к риску
Групповая гармония
Групповой консенсус

© РГУТИС

Групповые достижения
Иерархия
Индивидуализм
Качество
Коллективизм
Конкуренция
Консервативность
Креативность
Личные достижения
Материальный достаток
Независимость
Неформальность отношений
Опосредованность отношений
Ориентация на результат
Открытость агрессивность
Преемственность
Принадлежность
Прямота
Равенство
Свобода
Связи
Сотрудничество
Терпение
Уважение к старшим
Уверенность в себе
Эффективность

Приоритеты культуры	
США	Япония

24. Какие уровни изучения культуры выделяет Э. Штейн? Дайте краткую характеристику.

25. Установите соответствие понятия и определения.

1) Культура с небольшой дистанцией власти	А) Демократический стиль руководства
2) Культура с большой дистанцией власти	Б) Автократический стиль руководства
3) Культура с высокой степенью коллективизма	В) Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе взаимопонимания

26. Установите соответствие понятия и определения.

1. Мужественная	А) Большое количество правил - формальных и

© РГУТИС

культура	неформальных. Высокий уровень формализации и стандартизации. Нетерпимость к людям, отличающимся от других своим поведением или менталитетом
2. Культура с низкой степенью избегания неопределенности	Б) Излишняя самоуверенность приветствуется. Сотрудники согласны работать только за высокую плату. Фокусировка на карьерном росте. Решения принимаются на основе расчета
3. Культура с высокой степенью избегания неопределенности	В) Малое количество правил - формальных и неформальных. Низкий уровень формализации и стандартизации. Терпимость к людям, отличающимся от других своим поведением или менталитетом

27. Установите соответствие понятия и определения.

1. Культура с высокой степенью коллективизма	А) Излишняя самоуверенность осуждается. Сотрудники согласны работать за низкую плату. Фокусировка на качестве жизни. Решения принимаются на основе интуиции
2. Культура с высокой степенью индивидуализма	Б) Универсальность истин: общественные стандарты обязательны для всех вне зависимости от обстоятельств. Люди оцениваются как потенциальные ресурсы организации. Выполнение рабочих задач важнее выстраивания доверительных отношений. Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе расчета
3. Женственная культура	В) Конкретность истин: общественные стандарты поведения могут меняться в зависимости от обстоятельств. Люди оцениваются по их принадлежности к той или иной рабочей группе. Выстраивание доверительных отношений важнее, нежели выполнение рабочих задач. Отношения между руководителем и сотрудниками строятся на основе взаимопонимания

28. Дайте определение понятия корпоративная культура

29. Какие типы организационной культуры выделяют Т. Дил и А. Кеннеди? Дайте краткую характеристику.

30. Какие типы организационной культуры выделяет Дж. Зонненфельд? Дайте краткую характеристику.

31. Дайте объяснение поведения студентки.
Семья Цховребовых переехала из Ингушетии в Московскую область, и Асият продолжила свое обучение на 3-м курсе местного университета. Куратор группы, Иван Иванович, всегда внимательный к новичкам, встретив Асият первого сентября в вестибюле университета, подошел к ней, обнял за плечи и, заглянув в глаза,

© РГУТИС

поинтересовался, как она привыкает к новым условиям. Но Асият ничего не ответила, отшатнулась от куратора и, потупив глаза, встала несколько поодаль. Куратор был удивлен реакцией девочки.

32. Дайте объяснение поведения мистера Фауда.

Мистер Берд, экс-сотрудник американского департамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии. Бывший американский дипломат был приглашен в дом мистера Фауда для обсуждения его возможного участия в местном совместном предприятии с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы.

Вопросы были обычные: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

Мистер Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...»

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

33. Дайте объяснение поведения французских коллег.

Британский консультант по управлению, работающий в Париже присутствовал на первой встрече исполнительного директора английской консалтинговой компании с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы. Переговоры не пошли... Не прошло и 15 минут заседания, как английский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т. к. его компания была заинтересована в их сотрудничестве. После этих слов, почувствовалось напряжение со стороны французских коллег. Почему?

34. Дайте объяснение поведения Михаэля.

Иван после окончания института по специальности инженера без труда нашел хорошую работу в качестве программиста в небольшой строительной фирме в Германии. Через некоторое время у него наладились вполне дружеские отношения с его немецкими коллегами, и они часто после окончания рабочего дня заходили в бар поговорить. Однажды, наутро после совместной вечеринки, Иван обратился к Михаэлю Греве, работающему вместе с ним в офисе: «А здорово вы вчера с Андреасом пели в ресторане!» Михаэль в ответ промолчал, и весь день Ивану казалось, что он разговаривает с ним довольно холодно. Молодой человек не понимал, в чем дело: ведь еще вчера они с Михаэлем веселились вместе, а сегодня с ним не хотят разговаривать? Что случилось?

35. Опишите организационное поведение, связанные с особенностями трудового поведения по параметру «индивидуализм/коллективизм» (заполните таблицу)

Высокая степень индивидуализма (высокое значение показателя)	**Высокая степень коллективизма (низкое значение показателя)**

© РГУТИС

Группы стран	
США, Великобритания, Франция, Германия, Нидерланды, Канада	Япония, Испания, Греция, слаборазвитые страны Латинской Америки и Азии
Организационное поведение	
	-

- цель выше личных отношений в коллективе;
- отношения руководитель - работник базируются на рациональной основе;
- политика и организационные практики применяются ко всем одинаково, допускается частная инициатива;
- поиск и выдвижение на вакантную должность происходит как из внешних, так и внутренних источников, но с учетом рыночной оценки работника;
- значимыми мотиваторами являются обязательства перед самим собой, самоуважение и самореализация;
- менеджеры находятся в системе непрерывного обучения, обновления компетенций и реализации новаторских идей
- отношения в коллективе выше цели,
- отношения руководитель - работник основаны на принципах морали;
- принадлежность к группе, должности в зависимости от возраста, стажа в компании определяет отношение к сотрудникам, корпоративная политика основывается на чувстве долга и лояльности;
- привлечение персонала происходит из внешних и внутренних источников, а продвижение внутри организации происходит, как правило, с учетом старшинства;
- важное значение имеют социальные потребности;
- реализация новых управленческих идей

происходит с трудом

36. Что изображено на схеме? Кто автор? Дайте характеристику каждому квандранту.

© РГУТИС



37. На что ориентированы монохронные деловые культуры в организации?

38. Охарактеризуйте кратко полихронные деловые культуры

39. Заполните таблицу Особенности делового поведения по критерию «терпимость/избегание неопределенности»

- внимание к необычному;
- демонстрация эмоций и агрессии недопустима
- непривычное – опасно;
- демонстрация эмоций и агрессии нормальна.
- в условиях определения общего направления и целей деятельности, а не строгого плана;
- если задания не детализированы;
- при отсутствии жесткого расписания;
- при неструктурированных программах;
- при наличии четко поставленных целей и планов;
- при детализированных заданиях;
- в условиях четкого расписания;

при структурированных программах;

Слабое избегание неопределенности (низкое значение показателя)	**Сильное избегание неопределенности (высокое значение показателя)**
Группы стран	
Великобритания, Скандинавия, Дания, Нидерланды, Сингапур	Япония, Южная Корея, Франция, Германия, Бельгия, Греция, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы
Установки	

© РГУТИС

-	-
Работнику комфортно	
-	-

40. Охарактеризуйте кратко реактивные деловые культуры

Вариант 1

1. Кросс-культурный менеджмент - это ...
а)менеджмент на стыке искусства
б)менеджмент на стыке религий
в)менеджмент на стыке культур

2. Регулирование межкультурных конфликтов в поликультурной среде относится к…… кросс-культурного менеджмента (вставьте пропущенное слово из предложенных вариантов)
а) целям
б) задачам
в) характеристикам

3. Наиболее характерная область применения кросс-культурного менеджмента:
а) работа на международной фондовой бирже;
б) работа с человеческими ресурсами;
в) работа с зарубежными партнерами

4. Выберите страны с традиционным отношением ко времени
а) США
б) Япония
в) Англия
г) Персия

5. Закончите фразу: «Дистанция власти – это….
а) преобладание индивидуализма
б) основной метод разрешения конфликтов
в) степень неравенства в распределении власти в обществе или организации

6. Укажите, к какому типу отосится культура, где преобладают моральные аспекты во взаимоотношениях, долг и семейные ценности выше успехов на работе, долг и благородство ценятся выше силы:
а) мужественный тип
б) женственный тип
в) рациональный тип

© РГУТИС

7. Определите степень избежания неопределенности для страны, в которой нормальным считается детальное определение функциональных обязанностей работников; отношения на работе носят неформальный характер; присутствует в основном устная форма общения:
а) низкая
б) высокая
в) средняя

8. Мировые ценности, коммуникационные стили и организационные принципы делятся на:
а)Западные и Восточные
б)Западные и Южные
в)Южные и Восточные

9. Оказывает ли религия влияние на экономику стран?
а) только в странах Азии
б) только странах Африки
в) во всех странах

10. К каким рискам можно отнести неуплату налогов. (Выберите правильный вариант ответа):
а) политические
б) социальные
в) технические

11. Страны, создающие с 70-х годов конкуренцию США и Европе
а) Япония, Гонконг, Тайвань
б) Италия, Испания, Китай
в) Украина, Россия, Беларусь

12. Синтез всех лучших национальных культур различных народов это - …культура
а) организационная
б) национальная
в)мировая

13. Отметьте актуальную проблему кросс-культурного общения за границей:
а) менталитет
б) законы
в) природные условия

14. Мужественный тип культуры характеризуют:
а) логика, храбрость, карьерный рост, прибыль
б)чувства, социальный прогресс, интуиция, верное решение
в)быстрое решение, коллективный комфорт, карьерное развитие, факты

15. Англия относится к странам с ….. . степенью избежания неопределенности (вставьте пропущенное слово из предложенных)
а) высокой
б) средней

© РГУТИС

в) низкой

Вариант 2

1. Столкновение, взаимодействие разных культур в процессе общения – это
а) контркультура
б) субкультура
в) кросс-культура

2. Концепция кросс-культурного менеджмента – это:
а) диагностика организационной культуры
б) ориентация на культуру и менталитет иностранных партнеров
в) взаимодействие профессиональных культур в бизнесе

3. Время, основанное на четком счете и распорядке считается
а) традиционным
б) монохроническим
в) современным
г) полихроническим

4. К странам с высокой дистанцией власти относятся:
а) Индия
б) Германия
в) Корея
г) США
5. Женственный тип культуры характеризуют:
а)логика, храбрость, карьерный рост, прибыль
б)чувства, социальный прогресс, интуиция, верное решение
в)быстрое решение, коллективный комфорт, карьерное развитие, факты

6. Отметьте страны с высокой степенью избежания неопределенности:
а) Австрия
б) Дания
в) Германия,
г) США

7. Для стран с высокой степенью избежания неопределенности характерно:
а) негативный настрой к структурам власти
б) недоверительное отношение населения к молодежи
в) склонность полагаться на мнение специалистов и экспертов
г) все варианты верны

8. Что нужно знать Западу, если он хочет работать на Восточном рынке?
а)особенности менталитета восточных людей
б)ценности восточных людей
в)оба варианта верны

9. Из нижеперечисленных стран, выберите те, для которых характерна высокая дистанция власти:

© РГУТИС

а) Турция
б) Япония
в) Англия
г) Китай

10. Мужественный тип культуры характеризуют:
а) логика, храбрость, карьерный рост, прибыль
б)чувства, социальный прогресс, интуиция, верное решение
в)быстрое решение, коллективный комфорт, карьерное развитие, факты
11. Период выделения кросс-культурного менеджмента в самостоятельную область знаний
а) 70 -80годы
б) 60 – 70 годы
в) 50 – 60 годы

12. Укажите функцию, характеризующую культуру, как «социальную память человечества»
а) нормативная
б) знаковая
в) информационная

13. Компания, открывшая бизнес за границей, облагается налогом:
а) только в своей стране
б) только в стране, где открыт бизнес
в) как в своей, так и в чужой стране

14. Отметьте не существующую группу бизнес-рисков:
а) природные
б) технические
в) частные

15. К каким рискам можно отнести неуплату налогов. (Выберите правильный вариант ответа):
а) политические
б) социальные
в) технические

Вариант 3

1. Сравнительный менеджмент – это дисциплина,
а) изучаются и сравниваются функции менеджмента на предприятии;
б) сравнивается деятельность руководителей разного уровня управления;
в) изучаются и сравниваются различные национальные модели менеджмента;
г) изучается практика управления на предприятиях разных форм собственности.

2. Предметом сравнительного менеджмента является:
а) деятельность руководителей разных уровней управления;
б) национальные модели менеджмента;

© РГУТИС

в) управленческие отношения в международных компаниях;
г) разные подходы и модели в управлении предприятием.

3. Кросс-культурный менеджмент изучает:
а) национальную культуру;
б) поведение людей в обществе;
в) особенности поведения людей представляющих разные культуры и работающих в одной организации;
г) традиции и систему ценностей в национальном государстве.

4. Под культурой следует понимать:
а) совокупность ценностей и норм данного общества;
б) особенности поведения людей;
в) традиции общества передающиеся из поколения в поколение;
г) территориальные особенности нации.

5. Теория культурных универсалий предполагает что:
а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;
б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

6. Системный подход к культуре предполагает что:
а) любая культура состоит из стандартно набора элементов, которые необходимо изучать и описывать;
б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

7. В основе ценностного подхода к культуре с позиции сравнительного менеджмента лежит:
а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;
б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;
в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;
г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

8. На процесс принятия решения в менеджменте наименьшее влияние окажут следующие факторы:
а) перспективность действия решения (позитивные и негативные последствия), поэтому необходимо, чтобы позитивные последствия преобладали и способствовали выходу организации на более высокий уровень в своей деятельности;
б) уровень финансовых затрат на реализацию решения, степень риска и неопределенность последствий от реализации решения;

© РГУТИС

в) ожидаемая рентабельность от реализации решения и срок окупаемости инвестиций;
г) условия принятия решения.

9. Что такое стиль управления?
а) профессиональная деятельность менеджера.
б) методы управления менеджера.
в) неукоснительное соблюдение правил, принятых в организации вообще.
г) привычная манера поведения по отношению к подчиненным.

10. Что такое организационная культура компании?
а) принципы, методы и законы поведения.
б) набор присущих всем членам организации поведенческих норм,
ценностей, традиций.
в) деловой этикет и культура общения менеджмента.
г) объединение целей, людей и управления.

11. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группами называются:
а) формальная коммуникация.
б) неформальная коммуникация,
в) социальные нормы.
г) правила и регламент поведения в организации.

12. К государству социально-рыночной экономики в Европе относится:
а) Англия;
б) Испания;
в) Австрия;
г) Ирландия.

13. Модель экономического развития государства «третий путь» означает:
а) максимальное государственное регулирование;
б) «невидимая рука» как основной экономический регулятор;
в) оптимальное вмешательство государства в экономику;
г) абсолютный порядок поддерживаемый исключительно государством.

14. Страной-представителем англосакской неолиберальной модели рыночной экономики является:
а) Бельгия;
б) Швеция;
в) Португалия;
г) Ирландия.

15. Модель организационной культуры «Семья» по карте Хофстеде означает:
а) высокую дистанцию власти и низкую степень избегания неопределенности;
б) низкую дистанции власти и низкую степень избегания неопределенности;
в) низкую дистанции власти и высокую степень избегания неопределенности;
г) высокую дистанцию власти и высокую степень избегания неопределенности.

© РГУТИС

16. В Англии управленческая культура по карте Хофстеде подходит под определение:
а) «Деревенский рынок»;
б) «Смазанная машина»;
в) «Семья»;
г) «Пирамида людей».

17. «guanxi» (хорошие отношения) характерны для деловой культуры:
а) Китая;
б) Японии;
в) Кореи;
г) не характерно для вышеперечисленных стран.

18. Семейное предпринимательство и семейный менеджмент наиболее характерен для:
а) Японии;
б) Китая;
в) Кореи;
г) не характерен для вышеперечисленных стран.

19. Зарубежная диаспора решает проблемы современного менеджмента:
а) в Китае;
б) в Японии;
в) в Кореи;
г) не характерна ни для одной из стран.

20. Пофирменный профсоюз характерен для предприятий:
а) США;
б) Китая;
в) Японии;
г) Великобритании.

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа по дисциплине «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» проводятся *в форме практических занятий*.

Раздел 1. Теоретико - методические основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии
Тема занятия : Эволюция и основные концепции кросскультурного менеджмента
Содержание занятия:
Культура и ее элементы. Понятие «национальный характер». Понятие и содержание деловой культуры. Основные теории кросскультурного менеджмента.
Цель занятия: закрепить знания о сущности и основных принципах кросскультурного менеджмента
Практические навыки: навыки закрепления знаний о содержании современных теорий кросскультурного менеджмента.
Продолжительность занятия – 4 часа/1 час

Контрольные вопросы:

© РГУТИС

1. Культура и ее элементы.
2. Эволюция предмета кросскультурных исследований.
3. Психологические особенности различных народностей.
4. Понятие «национальный характер».
5. Воздействие культурных факторов на постановку целей в организации.
6. Лидерство и его определяющие факторы на Западе и на Востоке.
7. Воздействие национальной культуры на организационную культуры корпораций.
8. Классификация моделей культур Тромпенаарса – Тернера.
9. На стыке каких наук возникает кросскультурный менеджмент?
10. Какими методами этих наук он пользуется?
11. Ответом на какие потребности и процессы современного общества стало его появление?
12. Связано ли появление подобных исследований с изменением структуры общества?

Case- study

Задание. Провести анализ системы ценностей представителей одной культуры по следующим факторам: отношение людей к …:

1. Природе
2. Времени
3. Отношение к пространству
4. Группе (обществу)
5. К власти
6. К соблюдению законов
7. Статусу (основание для статуса)
8. Стилю выражения себя (выражения эмоций)

Провести сравнительный анализ ценностей представителей разных культур.

Практическое занятие 2

Вид практического занятия: устный опрос, Case- study, дискуссии.

Тема занятия : Методологические принципы кросскультурного менеджмента

Содержание занятия:

Понятие «национальный стиль управления». Система факторов, определяющих национальные стили управления. Основные факторы: культурные обычаи и традиции, государственные структура и политика, финансовая система, система трудовых отношений. Концепция Дж.Бермана. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.

Цель занятия: закрепить знания об организации как объекте управления .

Практические навыки: навыки закрепления знаний о методологических принципах кросскультурного менеджмента

Продолжительность занятия – 4 часа/1 час

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под национальным стилем управления?

© РГУТИС

2. Охарактеризуйте систему факторов, определяющих национальные стили управления
3. Перечислите основные факторы кросскультурного менеджмента.
4. В чем заключается концепция Дж.Бермана?
5. Какова роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента?
6. Какова роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента?
7. Какова роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента?
8. Какова роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Ховстеде с точки зрения современного менеджмента?

Решение ситуационных задач

Кейс 1. Возрастающая степень взаимосвязанности национальных экономик сопровождается универсализацией, гомогенизацией жизни людей в целом: мир тяготеет к единым стандартам, принципам, ценностям. Ведение экономической деятельности в планетарном масштабе, активное развитие международного бизнеса снимает национальные, социальные, культурные, государственные и иные ограничения на поведение, что определяется снижением роли государства и национальных культур как совокупности норм и ценностей. Наряду с этим в современном мире происходит формирование глобальной бизнес-культуры. Зарождающаяся глобальная культура - в основном западная, американская по своему происхождению, распространяется во всем мире на уровне как элит, так и широких масс. Причем реакция локальных обществ, обладающих собственной культурной идентичностью, на данное распространение может быть различной: от полного принятия до отрицания, с такими промежуточными градациями, как сосуществование и синтез.

Задание для группы 1. Назовите как можно больше плюсов экономической и культурной глобализации, положительных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес- культуры.

Задание для группы 2. Назовите как можно больше минусов экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры.

Обсуждение результатов работы групп.

Как соотносятся глобализация и культурное разнообразие в современном мире? Какие факторы влияют на становление глобальной бизнес- культуры? Культура - источник проблем и противоречий в международном бизнесе или основа конкурентных преимуществ компании? Обоснуйте ответ.

Кейс 2. Анализ международной бизнес-среды в соответствии с моделью Т.Н.Глэдвина и В.Терпстра на примере конкретной страны.

Кейс 3. Задание «Модель Хофстеде»

1. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма.
2. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.
3. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.

© РГУТИС

4. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.
Продолжительность занятия для заочной формы обучения – 0,5 часа.

Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе
Практическое занятие 3

Вид практического занятия: устный опрос, Case-study, дискуссии.
Тема занятия : Понятие, сущность и роль национальной культуры
Содержание занятия:
Культурологический анализ в кросскультурном менеджменте. Универсальный подход к культуре. Системный подход к культуре. Ценностный подход к культуре.
Цель занятия: закрепить знания о сущности и роли национальной культуры
Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях, сущности и роли национальной культуры.
Продолжительность занятия – 4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:
1. Что понимается под культурологическим анализом в кросскультурном менеджменте?
2. Приведите пример универсальности подхода к культуре.
3. Приведите пример системного подхода к культуре.
4. В чем принципиальная разница этих двух подходов?
5. Какова сущность и роль ценностного подхода к культуре?

Case- study

Чан-Шень Лу вышел из самолета, прибывшего из Пекина, и стоял возле выхода Международного аэропорта Атланты. Было 21:15 -- время прибытия, которое Лу сообщил своему дяде в письме. Это был первый приезд Лу в США. Он продолжал ждать, когда придет его дядя и заберет его. Лу окончил Пекинский университет и получил степень магистра в менеджменте.

Проработав два года преподавателем университета, он понял, что для его профессионального развития было бы полезно дополнительно поучиться за границей. К счастью, у Лу был дядя, который уже 40 лет жил в Америке. Благодаря его поддержке, Лу был принят в университет, распложенный в городе, где жил дядя. Прошло около часа, а дядя все не приходил. Лу стал сомневаться, что он получил его письмо. В конце концов, Лу решился позвонить. К его удивлению, дядя сказал ему по телефону, что он устроил Лу в китайский ресторан и также договорился о жилье. Дядя Лу сказал ему идти прямо в ресторан. Лу был озадачен. Он был единственным племянником своего дяди.

Согласно китайским традициям, он был бы тепло принят в доме дяди, в честь его первого дня в новой стране следовало бы устроить семейное застолье. Глядя на два больших чемодана, Лу почувствовал себя одиноким и беспомощным. Он не мог представить, как будет искать ресторан в большом городе, который был для него абсолютно новым и неизвестным.

Тремя неделями позже Лу уже был очень занят, работая официантом в ресторане. Он подружился кое с кем в городе. Одним из его друзей стал Том, работник ресторана и аспирант той же бизнес-школы, в которой Лу вскоре собирался начать учебу. Однажды в ресторан зашли несколько профессоров. Когда Лу быстро подошел к ним, один из профессоров наклонился к нему и вежливо сказал: Если Вы не возражаете, я бы хотел, чтобы нас обслужил мой сын Том. Том подошел, улыбаясь. Лу слышал, как профессор гордо представил Тома своим друзьям, и позже видел, что, уходя, они оставили на столе

© РГУТИС

чаевые. Лу поговорил с Томом об этом: Невозможно представить, чтобы в Китае отец привел друзей в ресторан, где работает его сын, и заплатил ему чаевые.

Том не обратил внимания на замечание Лу и сказал, что это совершенно нормально в Соединенных Штатах. Лу сказал, что китайцы презирают официантов. И, безусловно, никто не станет сообщать своим друзьям, что его сын работает официантом.

Том ответил: Возможно, ты будешь удивлен еще больше, если узнаешь, кто мой отец. Он ректор этого университета. Лу не знал, что и ответить. Началась учеба, и многое казалось Лу странным и непонятным.

Студенты США были очень активны в классе. Казалось, каждый день у них возникало бесчисленное количество вопросов. Некоторые из вопросов звучали несерьезно или даже глупо. Лу думал: Почему они не бояться потерять престиж перед другими студентами?

Еще больше озадачило его, когда один из студентов задал вопрос, а профессор ответил: Здесь вы меня поймали. Это, действительно, сложный и глубокий вопрос, я не могу ответить сразу.

В Китае совершенно недопустимо, чтобы профессор так открыто признал свое невежество, и студенты ни во что не ставили бы такого профессора. Любой профессор должен знать все. Что показалось Лу еще более необычным, так это то, что другой профессор пришел в аудиторию со своей собакой и представился как одинокий мужчина. Многие студенты пили безалкогольные напитки и перекусывали на занятиях.

Вскоре куратор Лу вызвал его к себе в кабинет и спросил, почему он так молчалив на занятиях. Он сказал, что недостаточная активность Лу в классе может отрицательно повлиять на его оценки. Лу расстроился. Он находился в США только месяц, и за это время произошло столько непонятного.

Лу задавал себе вопрос: с чем ещё ему придется столкнуться?

Задание. Какие различия в ценностях лежат в основе внутреннего конфликта Лу? Как проявляется национальный менталитет участников данной ситуации? Какой тип взаимоотношений и поведения ближе к российской деловой культуре?

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: устный опрос, Case-study, дискуссии.

Тема занятия : Подходы к классификации национальных деловых культур

Содержание занятия:

Параметры культурных различий Модели кросс-культурного поведения в бизнесе и типы национальных деловых культур. Принципы эволюционного подхода Т. Парсона и Э. Шиллза. Параметры деловой культуры: отношение к времени, отношение к природе, межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти. Параметры культурных различий Коммуникативный шум и параметры культуры Концепция национально-культурных различий Г.Хофстеде: коллективизм и индивидуализм, высокая и низкая дистанции власти, мужественность и женственность, избежание неопределенности. Концепции культуры в организационных исследованиях Ф.Тромпенаарса, Э.Холла, Э.Шейна, Р.Льюиса. Низко- и высоко- контекстные культуры.

Цель занятия: закрепить знания о классификации национальных деловых культур

Практические навыки: навыки закрепления знаний о подходах к классификации национальных деловых культур.

Продолжительность занятия – 4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:

1. Каковы особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур?

© РГУТИС

2. Охарактеризуйте трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и пути их преодоления.
3. Охарактеризуйте особенности ведения бизнеса представителями полиактивных культур.
4. Каковы трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления?
5. Каковы ообенности ведения бизнеса представителями реактивных культур?
6. Какова роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами?
7. в чем заключаются трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и каковы пути их преодоления?
8. Охарактеризуйте принципы эволюционного подхода Т. Парсона и Э. Шиллза.
9. Охарактеризуйте концепцию национально-культурных различий Г.Хофстеде
10. Охарактеризуйте концепции культуры в организационных исследованиях Ф.Тромпенаарса, Э.Холла, Э.Шейна, Р.Льюиса
11. В чем принципиальные отличия низко- и высоко- контекстных культур?

Решение ситуационных задач
Ситуация

Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет?
Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени.
Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени.
Грек: Ну-у...10 дней.
Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?
Грек: ОК В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета. Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день.
Американец: Где отчет?
Грек: Будет завтра.
Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно.
Грек - подал заявление на увольнение.
Задание. Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным? Чем отличаются деловые культуры США и Греции? По каким параметрам данные культуры близки? Как добиться взаимопонимания между участниками кросс-культурных коммуникаций?

Заполните таблицу, распределяя правильно характеристики коммуникационных стилей:

Вежливый
Выслушивание собеседника
Двусмысленный
дипломатичный
Концентрация на проблемах
Концентрация на согласованных вопросах
Многословный
непрямой стиль общения
Однозначный

© РГУТИС

Ориентированный на принятие ситуации такой, какая она есть
Ориентированный на решение проблемы
Осторожный
Прерывание собеседника при разговоре
Прямой стиль общения
Резкий
Рекомендательный
Сдержанный
Слабый зрительный контакт
Убеждающий
Умеренный зрительный контакт

Коммуникационные стили	
Западные	Восточные

Заполните таблицу – сравните деловые культуры России и Германии:
Аффективная (открытое проявление эмоций)
Диффузная (смешение личного и делового)
Достижительная (должности заслуживаются)
Индивидуалистская
Коллективистская
Моноактивная (одно дело в одно время)
Нейтральная
Партикуляристская (всегда есть исключения из правил)
Полиактивная (много дел одновременно)
Признание внешнего контроля («многое от нас не зависит»)
Признание внутреннего контроля («все зависит от наших усилий»)
Специфическая (нет смешения личного и делового)
Статусная (на должность назначают)
Универсалистская (правила одинаковые для всех)

Сравнение деловых культур России и Германии	
Российская деловая культура	Немецкая деловая культура

Заполните таблицу – сравните приоритеты культуры США и Японии:
Гармония с природой
Готовность к риску
Групповая гармония
Групповой консенсус
Групповые достижения
Иерархия
Индивидуализм

© РГУТИС

Качество
Коллективизм
Конкуренция
Консервативность
Креативность
Личные достижения
Материальный достаток
Независимость
Неформальность отношений
Опосредованность отношений
Ориентация на результат
Открытость агрессивность
Преемственность
Принадлежность
Прямота
Равенство
Свобода
Связи
Сотрудничество
Терпение
Уважение к старшим
Уверенность в себе
Эффективность

Приоритеты культуры	
США	Япония

Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: устный опрос, Case- study, выступления с эссе.
Тема занятия : Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде
Содержание занятия: Коммуникационный разрыв как следствие недостатка взаимопонимания между представителями разных культур. Кросскультурный шок и типичные ошибки общения. Этноцентризм. Фазы кросскультурного шока. Определение потребностей в различных культурах. Удовлетворение и достижение с учетом национального фактора сотрудников. Особенности распределения полномочий в кросскультурной среде.
. **Цель занятия:** закрепить знания о работе персонала в кросскультурной среде
Практические навыки: навыки закрепления знаний о работе персонала в кросскультурной среде.
Продолжительность занятия – 4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под коммуникационным разрывом?
2. Что такое кросскультурный шок?

© РГУТИС

3. Охарактеризуйте типичные ошибки общения.
4. Что такое этноцентризм? Проиллюстрируйте ответ примерами.
5.Перечислите основные фазы кросскультурного шока.
6. Как можно учитывать потребности людей в различных культурах? Приведите примеры.
7. Каковы особенности распределения полномочий в кросскультурной среде?

Практические задания

Задание 1. Групповая дискуссия на тему: «Пути преодоления кросскультурных барьеров при ведении международного сотрудничества»

Задание 2. Решение ситуационных задач с целью закрепления знаний о факторах, определяющих национальные стили управления. Работа в мини-группах.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Особенности управления развитием производства в фирмах США
2. Особенности управления развитием производства в фирмах Японии
3. Специфические особенности управления персоналом в фирмах США
4. Специфические особенности управления персоналом в фирмах Японии
5. Основные тенденции развития американского менеджмента
6. Роль, значение и функции малого бизнеса в экономике развитых странах
7. Поддержка и развитие малого бизнеса в США
8. Поддержка и развитие малого бизнеса в Великобритании
9. Поддержка и развитие малого бизнеса в ФРГ
10. Поддержка и развитие малого бизнеса в странах центральной и восточной Европы
11. Поддержка и развитие малого бизнеса в странах Азиатско-Тихоокеанского региона
12. Поддержка и развитие малого бизнеса в Китае
13. Культурные особенности Японии в процессе принятия решений
14. Российский менеджмент и национальная культурная идентификация
15. Кросскультурный менеджмент: концепция культуры, культурные слои и стереотипы
16. Подход Клукона-Стродбека (Kluckhohn-Strodtbeck) в сравнительном менеджменте
17. Четыре параметра культуры Герта Хофстеде в сравнительном менеджменте
18. Новые подходы к управлению в Финляндии
19.Управление экономикой Китая
20.Корейский менеджмент

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: устный опрос, выполнение практического задания, Case-study.

Тема занятия : Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде

Содержание занятия:

Мотивация посредством работы в команде. Кросскультурные особенности командообразования. Групповая динамика на примере восточного подхода. Групповая динамика на примере западного подхода. Необходимость внедрения кросскультурных тренингов в условиях глобализации. Современная практика внедрения кросскультурных тренингов в компаниях. Факторы, влияющие на эффективность внедрения тренингов.

Цель занятия: закрепить знания о командообразовании и важности стимулирования персонала к кросскультурной среде

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний о командообразовании и стимулированииперсонала к кросскультурной среде.
Продолжительность занятия – 4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:

1. Что такое мотивация персонала? Охарактеризуйте основные теории мотивации
2. Дайте определение командообразования.
3. Как Вы понимаете кросскультурные особенности командообразования.?
4. Какие требования предъявляются к групповой динамике?
5. Охарактеризуйте групповую динамику восточного подхода.
6. Охарактеризуйте групповую динамику западного подхода.
7. Какова необходимость внедрения кросскультурных тренингов в российском менеджменте?
8. Как можно оценить эффективность кросскультурных тренингов?

Ситуация 2

Задание «Мотив». Назовите по 5 наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:

1. Американского студента
2. Профессионала в США (юриста, врача)
3. Американского пенсионера
4. Неквалифицированного рабочего в США

Ситуация 3

Задание «Желание японцев». Составить список долгосрочных и краткосрочных целей японца. Какие потребности могут удовлетворяться при достижении этих целей?
Каким образом национальные особенности японцев определяют их желания и цели?
К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный план работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Вам компьютер «завис» и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Характерные особенности корпоративной культуры организации и ее зависимость от специфики общественных отношений в бизнес-среде (модели построения общественных отношений).
2. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте
3. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
4. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
5. Практика стимулирования труда в различных странах

Раздел 4. Кросскультурные коммуникации

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: устный опрос, Case- study, групповые дискуссии
Тема занятия : Особенности делового общения и этикета в различных культурах
Содержание занятия:
Особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур. Трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и пути их преодоления. Особенности ведения бизнеса представителями полиактивных культур. Трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления.

© РГУТИС

Особенности ведения бизнеса представителями реактивных культур: роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами. Трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления. Преодоление кросс-культурных конфликтов в управлении организацией. Сущность кросс-культурных конфликтов и причины их возникновения. Методы диагностики и анализа конфликтов. Структура конфликта: ценности, отношения, информация, интересы. Подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс-культурного взаимодействия. Развитие навыков кросс-культурной компетентности.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об особенностях делового общения и этикета в различных культурах

Продолжительность занятия – 6 часов/2 часа

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур?
2. Перечислите основные трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и каковы пути их преодоления?
3. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями полиактивных культур?
4. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями реактивных культур?
5. Какова роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами?
6. Перечислите основные трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и каковы пути их преодоления?
7. Что понимается под кросс-культурными конфликтами в управлении организацией?
8. Какова сущность кросс-культурных конфликтов и причины их возникновения?
9. Каковы особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
10. Охарактеризуйте известные Вам методы диагностики и анализа конфликтов.
11. Какова структура кросс- культурных конфликатов?
12. Охарактеризуйте основные подходы к разрешению кросс- культурных конфликатов.
13. Какова роль внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс- культурного взаимодействия?
14. Каковы основные направления развития навыков кросс-культурной компетентности?

Case-study

Кейс 1. Неудачное начало

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. приедет из Японии, чтобы посетить американские отделения.

Начальник Сандры, Джеки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил поискать

© РГУТИС

информацию о господине Такабиши, о материнской компании и о японских национальных и деловых традициях.

Эта поездка должна была стать первым его визитом на новый завод, и было очень важно, чтобы все прошло гладко. Сандра нашла в библиотеке материалы, о которых просил Джеки. После того как она принесла материалы в офис, она решила начать с составления списка задач и того, что она должна подготовить к приезду г-на Такабиши. Сделав это, она взяла книгу о японских обычаях и взглянула на содержание.

Она обратила внимание на раздел о том, как дарить подарки. О, да, -- подумала она, -- я помню, что японцы любят обмениваться подарками. Тут же она отложила книжку и внесла подарки в свой список. Когда Сандра закончила приготовления к визиту г-на Такабиши, она написала ему письмо и приложила свой предполагаемый план. Она подписала свое письмо Сандра.

В этот важный день Сандра 6ыла в нерешительности по поводу того, что ей надеть. В конце концов, она осталась довольна своим внешним видом и поспешила к машине. Если бы она удачно проехала все светофоры, она бы опоздала на принятые в обществе 5 минут. К сожалению, ей пришлось очень долго искать место для парковки, и она опоздала на 20 минут. Около ворот прибытия она увидела несколько японских мужчин, разговаривающих с американскими представителями компании. Все ждали ее, поскольку согласно программе она должна была сопровождать гостей к месту их первой остановки. Сандра, к сожалению, не успела узнать, как выглядит господин Такабиши, и не смогла его выделить из группы японских мужчин, одетых в похожие синие костюмы.

Подойдя к делегации, Сандра громко поздоровалась, пожала руку и представилась ближайшему из мужчин. Она не заметила, что этот молодой человек смутился, кланяясь ей. Сандра, не привыкшая к поклонам, решила не кланяться в ответ. Но тут она заметила, что пожилой мужчина, стоящий в конце группы, похоже, шокирован ее поведением. После представления она открыла свой портфель и подарила каждому из участников встречи по одному подарку, который она приготовила для этого случая.

Когда она стала передавать каждую коробочку в обертке получателю, начав с ближайшего к ней гостя, она ощутила, что все чувствуют себя неловко. Желая разрядить обстановку, она настояла на том, чтобы все развернули подаренные коробочки. Внутри каждой коробочки была блестящая ручка с цифровыми часами, расположенными возле зажима. На ленте, опоясывающей ручку, было написано Сделано в Японии. После этого Сандра раздала им расписание мероприятий, запланированных на день, и направилась к машинам, которые ожидали, чтобы отвезти гостей в отель. Организовав все, Сандра вернулась в офис. Там ее ждал Джеки, который был явно недоволен.

Задание. Что стало причиной нарушения коммуникаций в приведенном примере? Какие ошибки допустила Сандра? Как необходимо планировать кросс-культурные переговоры, чтобы повысить их эффективность?

Кейс 2. Просьба об отпуске

Господин Морита работает на фирме "Мицубиси" в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах.

Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом (господином Танака) и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о

© РГУТИС

недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую. Немецкий сотрудник ведет себя иначе.

В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы "Мицубиси" работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы.

Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен.

Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относится к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Задание. Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какова причина возникновения конфликтной ситуации в случае с немецким сотрудником? Как избежать подобных ситуаций? Какие методы развития кросс-культурной компетентности вы знаете?

Кейс 3

Дайте объяснение поведения студентки.

Семья Цховребовых переехала из Ингушетии в Московскую область, и Асият продолжила свое обучение на 3-м курсе местного универститета. Куратор группы, Иван Иванович, всегда внимательный к новичкам, встретив Асият первого сентября в вестибюле универститета, подошел к ней, обнял за плечи и, заглянув в глаза, поинтересовался, как она привыкает к новым условиям. Но Асият ничего не ответила, отшатнулась от куратора и, потупив глаза, встала несколько поодаль. Куратор был удивлен реакцией девочки.

Кейс 4

Дайте объяснение поведения мистера Фауда.

Мистер Берд, экс-сотрудник американского департамента, был нанят известной мультинациональной корпорацией в качестве представителя в Саудовской Аравии. Бывший американский дипломат был приглашен в дом мистера Фауда для обсуждения его возможного участия в местном совместном предприятии с упомянутой корпорацией.

Они были представлены друг другу, и так как это была их первая встреча, разговор начался с неформальной беседы.

Вопросы были обычные: «Как дела? Как долетели? Как семья? Как поживают ваши родители?» и т.д.

Мистер Берд, знакомый с принятыми формальностями приветствия и знакомства, на вопросы отвечал: «Спасибо, хорошо... Мой отец в порядке, но, к сожалению, стал хуже слышать... Я виделся с ним несколько месяцев назад, на Рождество, когда мы забирали его на пару дней из дома престарелых...»

© РГУТИС

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

Кейс 5

Дайте объяснение поведения французских коллег.
Британский консультант по управлению, работающий в Париже присутствовал на первой встрече исполнительного директора английской консалтинговой компании с тремя партнерами из Парижской консалтинговой фирмы. Переговоры не пошли... Не прошло и 15 минут заседания, как английский коллега запросил данные о годовых доходах французской компании и, не дожидаясь ответа, предложил французам произвести расчет предполагаемой доли рынка, т. к. его компания была заинтересована в их сотрудничестве. После этих слов, почувствовалось напряжение со стороны французских коллег. Почему?

Кейс 6

Дайте объяснение поведения Михаэля.
Иван после окончания института по специальности инженера без труда нашел хорошую работу в качестве программиста в небольшой строительной фирме в Германии. Через некоторое время у него наладились вполне дружеские отношения с его немецкими коллегами, и они часто после окончания рабочего дня заходили в бар поговорить. Однажды, наутро после совместной вечеринки, Иван обратился к Михаэлю Греве, работающему вместе с ним в офисе: «А здорово вы вчера с Андреасом пели в ресторане!» Михаэль в ответ промолчал, и весь день Ивану казалось, что он разговаривает с ним довольно холодно. Молодой человек не понимал, в чем дело: ведь еще вчера они с Михаэлем веселились вместе, а сегодня с ним не хотят разговаривать? Что случилось?

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: устный опрос, выступление студентов с докладами и эссе, Case- study, контроль остаточных знаний по теме.
Тема занятия : Бизнес- протокол и этикет в глобальном масштабе
Содержание занятия: Становление обычаев делового оборота в период перехода к рыночным отношениям. Современные особенности делового общения, характерные для России. Российская модель управления: Национальный менталитет как источник сравнительных преимуществ в современных условиях. Немецкая деловая культура и стиль управления. Особенности французской деловой культуры. Британская модель менеджмента. Шведская модель менеджмента. Характерные признаки и особенности японской системы управления. Современная корейская модель менеджмента.
Цель занятия: закрепить знания об особенностях различных деловых культур
Практические навыки: навыки закрепления знаний об особенностях различных деловых культур.
Продолжительность занятия – 6 часов/2 часа

Контрольные вопросы:

1. Существует ли особый тип менеджмента, эффективный для России?
2. Охарактеризуйте основные черты становления обычаев делового оборота в период перехода к рыночным отношениям.
3. Каковы современные особенности делового общения, характерные для России?
4. Охарактеризуйте российскую модель управления.
5. Охарактеризуйте немецкую модель управления.

© РГУТИС

6. Охарактеризуйте французскую модель управления.
7. Охарактеризуйте британскую модель управления.
8. Охарактеризуйте японскую модель управления.
9. Охарактеризуйте корейскую модель управления.

Case-study
Кейс «Банковская история»

Руководителю крупного российского банка была рекомендована на работу служащая - один из соучредителей попросил управляющего пристроить на работу и сделать профессионалом свою дочь от первого брака. Девушку приняли на работу в один из отделов в качестве рядовой сотрудницы. Она могла выполнять свои обязанности, но не склонна была работать в согласии с коллегами, отбывая работу от и до положенного времени и не утруждая себя переработкой в случае аврала.

Такой стиль поведения новой сотрудницы сказался на командном духе коллектива, ухудшил социально-психологический климат в нем: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, начались мелкие конфликты, качество работы отдела стало ухудшаться.

Начальник отдела находится в трудной ситуации: с одной стороны, новую сотрудницу он взял на работу по просьбе руководителя банка; с другой стороны, его очень беспокоит ситуация в отделе, работа которого с появлением новенькой просто разваливается.

Задание. Насколько, на ваш взгляд, ситуация характерна для современной российской деловой культуры? Какие рекомендации вы могли бы дать руководителю отдела? Как ему выйти из сложившейся ситуации?

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Эволюция российской деловой культуры.
2. Особенности современной российской деловой культуры.
3. Уровень восприятия российской деловой культуры иностранцами.

Практические задания

Задание 1. Дискуссия по теме: «Формирование уникальной российской деловой культуры».

Задание 2. Используя известные вам параметры социального поведения:

- описать российскую деловую культуру;
- создать профиль российского менеджера.

Задание 3. Анализ представителей данных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);
3. Поведение потребителей (потребители).

Задание 4. Дискуссия по теме: «Распространение идеи тайм-менеджмента в международной бизнес среде: моно-, поли- и реактивные страны».

Тесты для оценки остаточных знаний

1. Кросс-культурный менеджмент - это ...
а)менеджмент на стыке искусства
б)менеджмент на стыке религий
в)менеджмент на стыке культур

© РГУТИС

2. Регулирование межкультурных конфликтов в поликультурной среде относится к…… кросс-культурного менеджмента (вставьте пропущенное слово из предложенных вариантов)
а) целям
б) задачам
в) характеристикам
3. Наиболее характерная область применения кросс-культурного менеджмента:
а) работа на международной фондовой бирже;
б) работа с человеческими ресурсами;
в) работа с зарубежными партнерами
4. Выберите страны с традиционным отношением ко времени
а) США
б) Япония
в) Англия
г) Персия
5. Закончите фразу: «Дистанция власти – это….
а) преобладание индивидуализма
б) основной метод разрешения конфликтов
в) степень неравенства в распределении власти в обществе или организации
6. Укажите, к какому типу отосится культура, где преобладают моральные аспекты во взаимоотношениях, долг и семейные ценности выше успехов на работе, долг и благородство ценятся выше силы:
а) мужественный тип
б) женственный тип
в) рациональный тип
7. Определите степень избежания неопределенности для страны, в которой нормальным считается детальное определение функциональных обязанностей работников; отношения на работе носят неформальный характер; присутствует в основном устная форма общения:
а) низкая
б) высокая
в) средняя
8. Мировые ценности, коммуникационные стили и организационные принципы делятся на:
а)Западные и Восточные
б)Западные и Южные
в)Южные и Восточные
9. Оказывает ли религия влияние на экономику стран?
а) только в странах Азии
б) только странах Африки
в) во всех странах
10. К каким рискам можно отнести неуплату налогов. (Выберите правильный вариант ответа):
а) политические
б) социальные
в) технические
11. Страны, создающие с 70-х годов конкуренцию США и Европе
а) Япония, Гонконг, Тайвань
б) Италия, Испания, Китай

© РГУТИС

в) Украина, Россия, Беларусь
12. Синтез всех лучших национальных культур различных народов это - …культура
а) организационная
б) национальная
в)мировая
13. Отметьте актуальную проблему кросс-культурного общения за границей:
а) менталитет
б) законы
в) природные условия
14. Мужественный тип культуры характеризуют:
а) логика, храбрость, карьерный рост, прибыль
б)чувства, социальный прогресс, интуиция, верное решение
в)быстрое решение, коллективный комфорт, карьерное развитие, факты
15. Англия относится к странам с ….. . степенью избежания неопределенности (вставьте пропущенное слово из предложенных)
а) высокой
б) средней
в) низкой

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

8.1. Основная литература

1.Жукова Е.Е., Суворова Т.В.Деловое общение и кросс-культурные коммуникации: учебное пособие: М- ИНФРА-М, 2025 – 323 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=452474
2.Набоков В.И. Кросс-культурный менеджмент. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2025, 220 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470510
2. Шальнова О.А., Депутатова Е.Ю., Ребрикова Н.В. Поведение потребителей в кросс-культурном маркетинге. Учебное пособие. М.: Издательство: Дашков и К, 2024, 190 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=448530
3. Жукова Е.Е., Суворова Т.В. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации. Учебное пособие. М.: Издательство ИНФРА-М, 2023, 320 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=425415

8.2. Дополнительная литература

1. Баканов Е.А. Основы менеджмента социально-культурной деятельности. Учебное пособие. Издательство: Кемеровский государственный институт культуры, 2022, 104 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446355
2. Фаррахов А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 272 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=369984
3. Проблемы кросс-культурного менеджмента в контексте управления: национальные культуры и языковые различия. Материалы III Межвузовской научно-практической конференции. 15 мая 2023 г. (г. Липецк). Издательство: Дело (РАНХиГС), 2023, 356 с. .- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=471259

© РГУТИС

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Научная электронная библиотека **https://cyberleninka.ru/**
2. Научная электронная библиотека **http://www.e-library.ru/**
3. Электронная библиотечная система **http://znanium.com/**
4. Электронная библиотечная система **http://book.ru/**

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства https://ofd.nalog.ru/
4. База данных Национальной ассоциации управления проектами https://www.sovnet.ru/about
5. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала http://ecsocman.hse.ru/ "Экономика, социология, менеджмент" (ЭСМ)
6. Информационно-справочная система Административно-управленческого портала http://www.aup.ru/

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Практические занятия по дисциплине «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Виды лекций:

Академическая (традиционная) лекция - это традиционно вузовская учебная лекция. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы;

Лекция-дискуссия - это наиболее распространенная и сравнительно простая форма активного вовлечения слушателей в учебный процесс. Она предполагает максимальное включение обучающихся в интенсивную беседу с лектором путем умелого применения псевдо диалога, диалога и полилога. В этом случае средствами активизации выступают отдельные вопросы к аудитории, организация дискуссии с последовательным переходом её в диспут, создание условий для возникновения альтернатив.

Преимущество этой формы перед обычной лекцией состоит в том, что она привлекает внимание слушателей к наиболее важным вопросам темы, определяет

© РГУТИС

содержание, методы и темп изложения учебного материала с учетом особенностей аудитории.

Лекция-визуализация (лекция с презентацией). Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Эти материалы должны обеспечивать систематизацию имеющихся у слушателей знаний, предъявление новой информации, задание проблемных ситуаций и возможные разрешения;

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области реализации основных управленческих функций, овладение технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, навыками организации командного взаимодействия для решения управленческих задач, анализа коммуникационных процессов в организации, управления HR- системой в организации.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Практические занятия проводятся в форме семинара-заслушивания и обсуждения эссе и докладов, деловой игры, решения ситуационных задач, решения кейсов с последующей дискуссией, ролевой игры, интерактивного опроса, индивидуального практикума, case–stady, выполнения группового проекта.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к практическим заданиям;
- подготовку реферативного обзора.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов

© РГУТИС

дисциплине	для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС