



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Советом Высшей школы бизнеса,  
менеджмента и права  
Протокол № 15 от «28» июня 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.В.ОД.8 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент»***

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –  
программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

направленность (профиль): **Менеджмент в туризме и гостеприимстве**

Квалификация: **бакалавр**

Год начала подготовки: **2019**

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>директор</i>	<i>к.п.н., доцент Пироженко Н.Т.</i>
<i>доцент</i>	<i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>к.э.н., доцент Дмитриева Н.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент в туризме и гостеприимстве и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-2 - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

ПК-12 – умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

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 специфических 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 3 зачетных единицы, 108 часов. Преподавание ведется на 3 курсе в 5 семестре продолжительностью 18 недель; лекции (16 час.), практические занятия (36 час.), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студентов (52 часа) 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 – 78 ч.

Для заочной формы обучения: преподавание ведется на 2 и 3 курсах в 4 и 5 семестрах, контактная работа преподавателя со студентом - 10 ч. (4 ч. - занятия лекционного типа, 2 ч. – занятия семинарского типа, консультации – 2 ч., промежуточная аттестация- 2 ч.), самостоятельная работа студента – 98 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).



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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	ПК -2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
2	ПК-12	умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления).

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б1.В.ОД.8 «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент в туризме и гостеприимстве и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы

Изучение данной дисциплины базируется на изучении учебных дисциплин базовой части: Технологии делового общения, Менеджмент гостиничных и ресторанных услуг.

В результате изучения дисциплины «Кросскультурный (сравнительный) менеджмент» студенты должны:

### **Знать:**

- объект и предмет сравнительного менеджмента, его основные принципы и функции;
- особенности ведущих национальных бизнес-культур;
- основные характеристики национальных моделей менеджмента организации;
- осознавать роль и влияние, которое национальная культура оказывает на существующие в различных регионах мира, модели менеджмента;

### **Уметь:**

- классифицировать межкультурные параметры;
- сравнивать модели менеджмента в разных регионах мира и применять на практике теоретические методы и стратегии современного менеджмента с учетом мирового опыта;
- использовать межкультурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях;
- при выработке и принятии решения использовать поведенческие закономерности и национально-культурные особенности, присущие различным национальным культурам;
- выявлять причины межкультурных конфликтов и выбирать способы и методы их купирования, с учётом национальных и межкультурных особенностей;
- оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента.

### **Владеть:**

- навыками межкультурных коммуникаций;
- методами организации, координации и контроля процессов управления в организации с учетом моделей национального менеджмента;



- методами руководства и лидерства в рабочих группах и командах с учетом национально-культурных особенностей персонала;
- навыками моделирования ситуаций и принятия решений на основе национальных моделей менеджмента.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- «Управление человеческими ресурсами»
- «Национальные особенности ведения бизнеса»

**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 3 зачетных единицы (108 акад. час.)

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
		5
<b>1. Контактная работа обучающихся</b>	56	56
в том числе:		
1.1.Лекции	16	16
1.2.Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
Практические занятия	36	36
Семинары		
Лабораторные работы		
1.3.Консультация	2	2
<b>1.4.Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>зачет с оценкой 2</b>
<b>2. Самостоятельная работа</b>	52	52
3. Общая трудоемкость час	108	108
з.е.	3	3

**Для очно-заочной формы обучения**

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
		5
<b>1. Контактная работа обучающихся</b>	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
<b>1.4.Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	2	<b>зачет с оценкой 2</b>
<b>2. Самостоятельная работа</b>	78	78
3. Общая трудоемкость	108	108
час	3	3
з.е.		

### Для заочной формы обучения

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
		4	5
<b>3. Контактная работа обучающихся</b>	10	2	8
в том числе:			
3.1.Лекции	4	2	2
3.2.Занятия семинарского типа, в том числе:	2		2
Практические занятия	2		2
Семинары			
Лабораторные работы			
3.3.Консультация	2		2
<b>3.4.Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	2		2
<b>4. Самостоятельная работа</b>	98	34	64
3. Общая трудоемкость	108	36	72
час	3	1	2
з.е.			



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

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	2	Традиционная лекция	4	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							6	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Методологические принципы кросскультурного менеджмента	2	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, case-study, дискуссии.							6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка эссе «Влияние процессов глобализации и



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
														интеграции на управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу								
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	2	Лекция с презентацией	4	устный опрос, case-study, дискуссии.							6	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы, подготовка к докладов с презентациями



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	2	Традиционная лекция	4	устный опрос, case-stady, дискуссии.							7	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	2	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, case-stady, выступления с эссе.							7	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме; подготовка к написанию эссе





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	2	Традиционная лекция	4	устный опрос, выполнение практического задания, case- study								6	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									
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности делового общения и этикета в различных культурах	2	Лекция-дискуссия	6	устный опрос, case-study, групповые дискуссии								7	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы;



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	2	Лекция-дискуссия	6	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-study, контроль остаточных знаний по теме								7	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				



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				
						ведения бизнеса» (на примере различных стран)												
		Консультация - 2																
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа																



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	2	Традиционная лекция	2	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							12	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Методологические принципы кросскультурного менеджмента		Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, дискуссии.							12	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка эссе «Влияние процессов глобализации и интеграции на



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
														управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка					Тестирование по 1 разделу							
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	2	Лекция с элементами презентаций			устный опрос, case-study, дискуссии.						13	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы, подготовка к докладов с презентациями



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, академ. часов	Форма проведения консультации	СРО, академ. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, академ. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академ. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академ. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академ. часов					Форма проведения лабораторной работы	
		Тема 4. Подходы к классификации национальных деловых культур		Традиционная лекция	4	устный опрос, case-study, дискуссии.								6	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу									
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	4	Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, выступления с эссе и докладами.								13	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме; подготовка к написанию эссе



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	Традиционная лекция	4	устный опрос, выполнение самостоятельного практического задания, case- study									7	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										



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	
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности делового общения и этикета в различных культурах	4	Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, групповые дискуссии								7	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		Лекция-дискуссия	4	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-study, контроль остаточных знаний по теме								8	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с





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					
															презентациями. подготовка к групповому проекту
		4 контрольная точка				Групповой проект «Национальные особенности ведения бизнеса» (на примере различных стран)					2				
		Консультация	2												
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа													



Для 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	0,5	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							12	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Методологические принципы кросскультурного менеджмента		Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, дискуссии.							12	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка эссе «Влияние процессов глобализации и интеграции на



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
														управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка					Тестирование по 1 разделу							
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	1	Лекция с элементами презентаций			устный опрос, case-study, дискуссии.						13	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы, подготовка к докладов с презентациями



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, академических часов	Форма проведения консультации	СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академических часов					Форма проведения лабораторной работы	
		Тема 4. Подходы к классификации национальных деловых культур		Традиционная лекция	0,5	устный опрос, case-study, дискуссии.								12	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу									
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	1	Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, выступления с эссе и докладами.								13	Подготовка к устному опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов по теме; подготовка к написанию эссе



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	Традиционная лекция	0,5	устный опрос, выполнение самостоятельного практического задания, case- study									13	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										



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, академ. часов	Форма проведения консультации	СРО, академ. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, академ. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, академ. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, академ. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, академ. часов					Форма проведения лабораторной работы	
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности делового общения и этикета в различных культурах	1	Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, групповые дискуссии								10	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		Лекция-дискуссия	0,5	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-study, контроль остаточных знаний по теме								13	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с



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	
															презентациями. подготовка к групповому проекту
		4 контрольная точка				Групповой проект «Национальные особенности ведения бизнеса» (на примере различных стран)					2				
		Консультация	2												
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа													

## 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 – 6 часов (очная форма), 12 часов (очно-заочная форма), 12 час. (заочная форма)	1. <a href="#">Фаррахов А. Г.</a> Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=538741">http://znanium.com/bookread2.php?book=538741</a>
2	. Методологические принципы кросскультурного менеджмента – 6 часов (очная форма), 12 часов (очно-заочная форма), 12 час. (заочная форма)	2. <a href="#">Шунейко А. А.</a> Коммуникативный менеджмент: Учебное пособие / Шунейко А.А., Авдеенко И.А. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=543871">http://znanium.com/bookread2.php?book=543871</a>
3	Понятие, сущность и роль национальной культуры – 6 часов (очная форма), 13 часов (очно-заочная форма), 13 час. (заочная форма)	3. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472421">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472421</a>
4	Подходы к классификации национальных деловых культур – 7 часов (очная форма), 6 часов (очно-заочная форма), 12 час. (заочная форма)	4. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=446399">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=446399</a>
5	Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде – 7 часов (очная форма), 13 часов (очно-заочная форма), 13 час. (заочная форма)	5. . Современный менеджмент: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] : материалы международной научно-практической конференции 26-27 марта 2014 г. / Ред. кол.: А.Н. Цветков (отв. ред.) и др. - СПб : Издательство СПбГЭУ, 2015. - 482 с. <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=535282">http://znanium.com/bookread2.php?book=535282</a>
6	Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде – 6 часов (очная форма), 7 часов (очно-заочная форма), 13 час. (заочная форма)	6 <a href="#">Королев В. И.</a> Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: Монография / В.И. Королев, Л.Г. Зайцев, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=426905">http://znanium.com/bookread2.php?book=426905</a>
7	Особенности делового общения и этикета в различных культурах – 7 часов (очная форма), 7 часов (очно-заочная форма), 10 час. (заочная форма)	
8	Бизнес- протокол и этикет в глобальном масштабе – 7 часов (очная форма), 8 часов (очно-заочная форма), 13 час. (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 компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного менеджмента Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Специфику управления человеческим и ресурсами в кросскультурной среде, кросскультурные коммуникации	Разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в кросскультурной среде	Навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
2	ПК-12	владением умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного менеджмента Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4.	Особенности национальных культур в международном бизнесе	Организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами в международном бизнесе	Навыками организации и поддержания связи с деловыми партнерами в международном бизнесе



		(предприятия, органа государственного или муниципального управления)	Кросскультурные коммуникации			
--	--	--	------------------------------	--	--	--

## 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 специфики управления человеческими ресурсами в кросскультурной среде, кросскультурные коммуникации Умение разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в кросскультурной среде Владение навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание специфики управления человеческими ресурсами в кросскультурной среде, кросскультурные коммуникации Студент демонстрирует умение разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в кросскультурной среде Студент демонстрирует владение практическими навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Закрепление способности разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
Знание особенностей национальных культур в международном бизнесе Умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами в международном бизнесе Владение навыками организации и поддержания связи с деловыми партнерами в международном бизнесе	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание особенностей национальных культур в международном бизнесе Студент демонстрирует умение организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами в международном бизнесе Студент демонстрирует владение навыками организации и поддержания связи с деловыми партнерами в международном бизнесе	Закрепление способности организации и поддержания связи с деловыми партнерами в международном бизнесе с учетом особенностей национальных культур



### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Контроль промежуточной успеваемости студентов по дисциплине строится на бально-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и итоговой работы.

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (рефераты, доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (деловые игры, дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента;
- участие студента в работе организуемых кафедрой (филиалом) круглых столов, конференций и пр.;
- общий уровень правовой культуры, эрудиция в области правовых проблем.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – экзамен или дифференцированный зачет) и "зачтено", "не зачтено" (форма промежуточной аттестации – зачет).

В соответствии с Положением «о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам» рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости, определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

Посещаемость – посещение занятий лекционного типа (за исключением поточных) и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций (за исключением поточных) и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия. По решению Ученого совета Высшей школы бизнеса, менеджмента и



права посещаемость учебных занятий может не учитываться при оценивании результатов освоения дисциплин.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Как правило, в семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента. При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (дискуссии по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (на выставке, например). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на каждом занятии, в тоже время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 рейтинговых бонусных баллов за активность на занятиях.

Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации.

Для допуска к промежуточной аттестации обучающийся должен выполнить все мероприятия текущего контроля по дисциплине (не иметь задолженностей по текущей контролю успеваемости) и набрать в общей сложности не менее 51 балла.

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5 – балльную шкалу оценку осуществляется в соответствии с таблицей.

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет	Баллы за экзамен	Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачет	экзамен				
90-100*	зачет	5 (отлично)	-	-	90-100	5 (отлично)
71-89*	зачет	4 (хорошо)	-	0-20	71-89 90-100	4 (хорошо) 5 (отлично)
51-70*	зачет	3 (удовлетворительно)	-	0-20	51-70 71-89 90	3 (удовлетворительно) 4 (хорошо) 5 (отлично)
50 и менее	недопуск к зачету, экзамену		-	-	50 и менее	2 (неудовлетворительно), незачет

\* при условии выполнения всех заданий текущего контроля успеваемости

**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	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов



Средство оценивания – доклад

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Содержание</b>
<b>Критерий оценки базовой системы знаний:</b>	– степень понимания студентом учебного материала; – теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате; – научность подхода к решению задачи/задания; – владение терминологией; – демонстрация интеграции компетенций (заложенных на этапе задания как результата обучения).
<b>Критерий оценки творческой части</b>	– оригинальность замысла; – уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея; – характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)
<b>Критерий оценки базовой системы знаний</b>	– степень понимания студентом учебного материала; – теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате; – научность подхода к решению задачи/задания; – владение терминологией; – демонстрация интеграции компетенций (заложенных на этапе задания как результата обучения).
<b>Критерий оценки творческой части</b>	– оригинальность замысла; – уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея; – характер представления результатов (наглядность, оформление, донесение до слушателей и др.)
<b>Показатели оценки:</b>	<b>Оценка</b>
1. соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам; 2. показал понимание темы, умение критического анализа информации; 3. продемонстрировал знание методов изучения и умение их применять; 4. - обобщил информацию с помощью таблиц, схем, рисунков и т.д.; 5. сформулировал	маж 10 баллов «5», если (9 – 10) баллов «4», если (8 – 7) баллов «3», если (6 –5) баллов



аргументированные выводы;  
6. оригинальность и креативность  
при подготовке презентации

*Средство оценивания - выполнение группового проекта*

Выполнение группового проекта

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

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте;</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта;</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе выполнения проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	мах 35 баллов
<b>5 баллов</b>	проект не подготовлен;
<b>6– 10 баллов</b>	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
<b>11-15 баллов</b>	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
<b>16-20 баллов</b>	проект подготовлен, но не достаточен по объему
<b>21-26 баллов</b>	проект подготовлен, но отсутствует презентация
<b>27-30 баллов</b>	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
<b>31-35 баллов</b>	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта



**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»	<ul style="list-style-type: none"><li>– полно раскрыто содержание материала;</li><li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li><li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li><li>– точно используется терминология;</li><li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li><li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li><li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li><li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«4»	<ul style="list-style-type: none"><li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li><li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание</li><li>– программного материала, основной и</li><li>– дополнительной литературы;</li><li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</li></ul>	<p>практических ситуаций;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li><li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного</li><li>– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li><li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li></ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"><li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li><li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>



Средство оценивания – тестирование

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

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Менеджмента», творческих способностей обучающихся. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно-деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Менеджмента», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучающихся, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением овладеть общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.

**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 <small>семестра</small>	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	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



	аспект		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; 11-15 - проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности в формулировках или расчетах; 16-20 - проект подготовлен, но недостаточен по объему; 21-26 - проект подготовлен, но отсутствует презентация; 30 - проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна; 31-33 - все требования к групповому проекту соблюдены, но выявлена различная степень участия студентов в проекте; 35 - 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
  - 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
  - б) только в 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,

- 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. 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

2. Синтез всех лучших национальных культур различных народов это - ...культура

- а) организационная
- б) национальная
- в) мировая

3. Отметьте актуальную проблему кросс-культурного общения за границей:

- а) менталитет
- б) законы
- в) природные условия

4. 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

5. Столкновение, взаимодействие разных культур в процессе общения – это

- а) контркультура
- б) субкультура
- в) кросс-культура

6. Концепция кросс-культурного менеджмента – это:

- а) диагностика организационной культуры
- б) ориентация на культуру и менталитет иностранных партнеров
- в) взаимодействие профессиональных культур в бизнесе

7. 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

8. 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

9. Укажите функцию, характеризующую культуру, как «социальную память человечества»

- а) нормативная
- б) знаковая
- в) информационная

10. 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.

11. 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.

12. 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.

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

14. 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.

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.

20. 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**

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».
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 ведения бизнеса» (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).*

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 культуру 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.
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:**

#### **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 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 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 в 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
- 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 расписании считается

- а) традиционным
- б) монокроническим
- 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:

- 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;
- 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;
- 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.

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.

Очно-заочная форма – 1 час.

#### **Контрольные вопросы:**

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 культуру 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. Теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В.Оллпорта, П.Е.Вернона и К.Линдзи.

**Цель занятия:** закрепить знания об организации как объекте управления .

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о методологических принципах кросскультурного менеджмента

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма),

Заочная форма: темы 1 и 2 - 0,5 часа.

Очно-заочная форма: - 1 час.

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под национальным стилем управления?
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?
9. В чем заключается теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В.Оллпорта, П.Е.Вернона и К.Линдзи?

**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 Ховстеде»

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.
4. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

## Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе

### Практическое занятие 3

**Вид практического занятия:** устный опрос, Case-stady, 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.

Очно-заочная форма – 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, расположенный 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 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 боятся 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, избегание 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 (очная форма),

Заочная форма: темы 3 и 4 - 0,5 часа.

Очно-заочная форма: 2 часа.

#### Контрольные вопросы:

1. Каковы особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур?
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 особенности 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?

### 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 (очная форма).

Очно-заочная форма – 2 часа.

#### Контрольные вопросы:

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

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о командообразовании и стимулировании персонала к кросскультурной среде.

Продолжительность занятия – 4 часа (очная форма),

Заочная форма: темы 5 и 6 - 0,5 часа.

Очно-заочная форма: 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. 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 (очная форма)

#### 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 конфликтов?
12. Охарактеризуйте основные подходы к разрешению кросс- культурных конфликтов.
13. Какова роль внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс- культурного взаимодействия?
14. Каковы основные направления развития навыков кросс-культурной компетентности?

#### Case-stady

##### 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 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 была 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 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 относиться 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?

### 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 (очная форма),

Заочная форма: темы 7 и 8 - 0,5 часа.

Очно-заочная форма: 4 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.
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

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 избегания 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 в 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
  - 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. [Фаррахов А. Г.](#) Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=538741>
2. [Шунейко А. А.](#) Коммуникативный менеджмент: Учебное пособие / Шунейко А.А., Авдеенко И.А. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с <http://znanium.com/bookread2.php?book=543871>
3. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=472421>
4. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=446399>

**8.2. Дополнительная литература**

1. . Современный менеджмент: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] : материалы международной научно-практической конференции 26-27 марта 2014 г. / Ред. кол.: А.Н. Цветков (отв. ред.) и др. - СПб : Издательство СПбГЭУ, 2015. - 482 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=535282>
- 2 [Королев В. И.](#) Современные проблемы менеджмента в международном бизнесе: Монография / В.И. Королев, Л.Г. Зайцев, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=426905>

**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 <http://www.sovnet.ru/organizations/certificated-organizations/>
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, оснащённом 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 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–study, 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](http://znanium.com);
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладом, 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 дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК          РГУТИС</b>
		<i>Лист 66 из 66</i>

контроль, промежуточная аттестация	
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроjectionное оборудование/переносное видеопроjectionное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроjectionное 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