



УТВЕРЖДЕНО:

**Ученым советом высшей школы
бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 2 от « 29 » сентября
2020 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

М1.О.2 «Кросс- культурный менеджмент»

основной образовательной программы высшего образования –

программы *магистратуры*

по направлению подготовки:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

направленность (профиль):

Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации

Квалификация: *магистр*

год начала подготовки: 2021

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<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 Бокарева Е.В.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» является частью 1 блока программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании положений экономической теории, социологии, менеджмента, а также результатах изучения дисциплин «Современные методы научных исследований» и «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» на 1 семестре 1 курса.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

УК-5.1. Анализирует особенности межкультурного взаимодействия

УК-5.2. Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон

УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

ОПК 3.1 применяет знания в области проектной деятельности для конкретного предприятия

ПК-6 Способен устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления.

ПК 6.2 проводит анализ сильных слабых сторон решения, взвешивает и анализирует возможности и угрозы, несет ответственность за принятие решений

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); изучением характерных черт национальной культуры, параметров сравнения культур, закономерностей кросс-культурных взаимодействий представителей различных культур;



изучением моделей анализа и сопоставления культур. Особое внимание уделяется сфере деловых отношений и организации переговоров с представителями различных культур, что раскрывает ключевые аспекты практики кросс-культурной коммуникации.

Цель дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» – формирование кросскультурного подхода к ведению бизнеса в современных условиях глобализации в целях повышения эффективности управленческой деятельности и применение полученных знаний на практике.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа.

На очно-заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 4 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (14 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа (18 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (108 часов), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 1 курсе во 2 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (20 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа (28 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (72 часа), групповых и индивидуальных консультаций (22 часа), промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой.

На заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 и 4 семестрах и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов:

- в 3 семестре: лекций (2 часа), самостоятельной работы обучающихся (34 часа);
- в 4 семестре: лекций (4 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа (8 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (92 часа), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа) в форме зачета с оценкой.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме выполнения тестовых заданий, коллоквиума, защиты



индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении дисциплины «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», а также при прохождении производственной и преддипломной практики.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
1	УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия УК-5.1. Анализирует особенности межкультурного взаимодействия УК-5.2. Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач
2	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды ОПК 3.1 применяет знания в области проектной деятельности для конкретного предприятия
3	ПК-6	Способен устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления ПК 6.2 проводит анализ сильных слабых сторон решения, взвешивает и анализирует возможности и угрозы, несет ответственность за принятие решений

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина М1.О.2 «Кросс-культурный менеджмент» входит в обязательную часть 1 блока дисциплин программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации.

Формирование компетенции УК-5 начинается в данной дисциплине (2 семестр) и завершается в подготовке к выпускной квалификационной работе (4 семестр).

Формирование компетенции ОПК-3 осваивается в данной дисциплине параллельно с освоением при прохождении практики по профилю профессиональной деятельности (2,3 семестры), и продолжается в дисциплине Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений (3 семестр), завершается в подготовке к выпускной квалификационной работе (4 семестр).



Формирование компетенции ПК-6 начинается в дисциплине Современные подходы к организационно- управленческой деятельности (1 семестр), продолжает осваиваться в данной дисциплине параллельно с дисциплиной Технологии профессиональных коммуникаций (2 семестр) и завершается в дисциплине Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений (3 семестр) и при выполнении выпускной квалификационной работы (4 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений, Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами.

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.)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	72		72		
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	20		20		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28		28		
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					
	<i>Практические занятия</i>	28		28		
1.3	Консультации	22		22		
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2 Зачет с оценкой		2 Зачет с оценкой		
2.	Самостоятельная работа обучающихся	72		72		
3.	Общая трудоемкость час з.е.	144		144		
		4		4		

Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	36				36
	в том числе:	-				-
1.1	Занятия лекционного типа	14				14
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	18				18
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					



	<i>Практические занятия</i>	18				18
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2 Зачет с оценкой				2 Зачет с оценкой
2.	Самостоятельная работа обучающихся	108				108
3.	Общая трудоемкость час	144				144
	з.е.	4				4

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	18	2			16
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	6	2			4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8				8
	<i>Семинары</i>					
	<i>Лабораторные работы</i>					
	<i>Практические занятия</i>	8				8
1.3	Консультации	2				2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2 Зачет с оценкой				2 Зачет с оценко й
2.	Самостоятельная работа обучающихся	126	34			92
3.	Общая трудоемкость час	144	36			108
	з.е.	4	1			3



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

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
1	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента	Тема 1. Эволюция и основные концепции кросскультурного менеджмента	2	Традиционная лекция	4	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							4	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



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы				
														глобализации и интеграции на управление организацией», подготовка кейсов по теме
		1 контрольная точка				Тестирование по 1 разделу							4	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	2	Лекция с презентацией	4	устный опрос, case-stady, 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.							8	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу							4	Подготовка к текущей аттестации
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.							6	Подготовка к устному опросу: изучение концепта 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	Подготовка к текущей аттестации
4	Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Тема 7. Особенности кросс-культурных различий в деловом протоколе	2	Лекция-дискуссия	6	устный опрос, case-study, групповые дискуссии							8	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							8	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		8	Подготовка пояснительной записки 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	
						ведения бизнеса» (на примере различных стран)									презентации
		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	1	Традиционная лекция	2	устный опрос, решение ситуационных задач, дискуссии							10	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.							10	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							4	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	2	Лекция с элементами презентаций	2	устный опрос, case-study, дискуссии.							10	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-study, дискуссии.							12	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу							4	Подготовка к текущей аттестации
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	2	Лекция-дискуссия		устный опрос, case-study, выступления с эссе и докладами.							10	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	2	устный опрос, выполнение самостоятельного практического задания, case- study								10	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								6	Подготовка к текущей аттестации



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 кросс-культурных различий в деловом протоколе	2	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, case-stady, групповые дискуссии							12	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	3	Лекция-дискуссия	4	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-stady, контроль остаточных знаний по теме							12	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		8	Подготовка пояснительной записки и презентации
		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							8	Подготовка к устному опросу: ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com. Подготовка к групповой дискуссии
		Тема 2. Методологические принципы кросскультурного менеджмента		Лекция-дискуссия	0,5	устный опрос, case-stady, дискуссии.							8	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							4	Подготовка к текущей аттестации
	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Тема 3. Понятие, сущность и роль национальной культуры	1	Лекция с элементами презентаций	0,5	устный опрос, case-study, дискуссии.							8	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		Традиционная лекция	1	устный опрос, case-stady, дискуссии.								10	подготовка к устному опросу, подготовка кейсов (включая видеокейсы) по теме, подготовка эссе
		2 контрольная точка				Тестирование по 2 разделу								5	Подготовка к текущей аттестации
3	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Тема 5. Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде	1	Лекция-дискуссия	0,5	устный опрос, case-stady, выступления с эссе и докладами.								10	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	1	устный опрос, выполнение самостоятельного практического задания, case- study									10	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									6	Подготовка к текущей аттестации



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 кросс-культурных различий в деловом протоколе	1	Лекция-дискуссия	2	устный опрос, case-stady, групповые дискуссии								8	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	2	устный опрос, выступления студентов с докладами и эссе, case-stady, контроль остаточных знаний по теме								10	Подготовка к устному блиц-опросу: изучение конспекта лекций, учебной и дополнительной литературы; подготовка кейсов и видеоматериалов по теме, подготовка докладов с



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		5	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация	2											
		Промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой – 2 часа												

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 25 из 72</i>

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 – 4 часа (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма), 8 часов (заочная форма)	1. Рыжиков С.Н. Менеджмент: методы управления. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021. 202 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=362397
2	Методологические принципы кросскультурного менеджмента – 6 часов (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма), 8 часов (заочная форма)	2. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. Учебник. Издательство: Магистр, 2021, 656 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=367998
	Текущий контроль 1 – 4 часа / 4 часа/4 часа	3. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, 384 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=340881
3	Понятие, сущность и роль национальной культуры – 6 часов (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма), 8 часов (заочная форма)	4. 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
4	Подходы к классификации национальных деловых культур – 8 часов (очная форма), 12 часов (очно-заочная форма), 10 часов (заочная форма)	5. 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
	Текущий контроль 2 – 4 часа / 4 часа/ 5 часов	6. 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
5	Подготовка персонала к работе в кросскультурной среде – 6 часов (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма), 10 часов (заочная форма)	7. 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
6	Командообразование и стимулирование персонала к кросскультурной среде – 6 часов (очная форма), 10 часов (очно-заочная форма), 10 часов (заочная форма)	
	Текущий контроль 3 – 4 часа / 6 часов/ 6 часов	
7	Особенности кросс-культурных различий в деловом протоколе – 8 часов (очная форма), 12 часов (очно-заочная форма), 8 часов (заочная форма)	
8	Бизнес- протокол и этикет в глобальном масштабе – 8 часов (очная форма),	

	12 часов (очно-заочная форма), 10 часов (заочная форма)	8 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 9. Кони́на Ната́лия Ю́рьевна Менеджмент: Теория, практика и международный аспект. Учебник. Издательство: Аспект Пресс, 2018, 432 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=343692 10. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании / Интернет-журнал \"Науковедение\", Вып. 2 (21), 2014. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=483982
	Текущий контроль 4 – 8 часов / 8 часов / 5 часов	

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 индикатора)	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	УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия				
		УК-5.1. Анализирует особенности межкультурного взаимодействия	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного (сравнительного) менеджмента	Типологию культур по культурным параметрам	анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	Навыками оценки проявления разнообразных культур в процессе межкультурного взаимодействия



		УК-5.2. Выстраивает профессиональное взаимодействие с учетом межкультурных особенностей сторон	Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Принципы анализа и синтеза	Проводить анализ и синтез научной информации	Навыками абстрактного мышления, анализа, синтеза
		УК-5.3. Обеспечивает создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	Методы саморазвития и самореализации	Применять методы саморазвития и самореализации, использовать творческий потенциал	Навыками развития и использования творческого потенциала
2	ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды				
		ОПК 3.1 применяет знания в области проектной деятельности для конкретного предприятия	Раздел 1. Концептуальные основы кросскультурного менеджмента Раздел 2. Национальная культура в международном бизнесе	Кросс-культурные особенности функционирования организации в условиях кросс-культурной и динамичной среды	Использовать кросс-культурные особенности для функционирования и принятия обоснованных организационно-управленческих решений в современных условиях	Навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
3	ПК-6	Способен устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления				
		ПК 6.2 проводит анализ сильных слабых сторон решения, взвешивает и анализирует	Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект Раздел 4. Кросскультурные коммуникации	знание сущности и понимание абстрактного мышления, анализа, синтеза	умение анализировать процессы и явления, синтезировать полученные	навыки использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проведении



		возможности и угрозы, несет ответственность за принятие решений			результаты	предпроектного анализа
--	--	---	--	--	------------	------------------------

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 типологии культур по культурным параметрам Умение анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия Владение навыками оценки проявления разнообразных культур в процессе межкультурного взаимодействия	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание типологии культур по культурным параметрам Студент демонстрирует умение анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия Студент демонстрирует владение навыками оценки проявления разнообразных культур в процессе межкультурного взаимодействия	Закрепление способности оценки проявления разнообразных культур в процессе межкультурного взаимодействия
Знание кросс-культурных особенностей функционирования организации в условиях кросс-культурной и динамичной среды Умение использовать кросс-культурные особенности для функционирования организации и принятия обоснованных организационно-управленческих решений в современных условиях Владение навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Тестирование, выступление с докладами в форме презентаций, выполнение группового проекта	Студент продемонстрировал знание кросс-культурных особенностей функционирования организации в условиях кросс-культурной и динамичной среды Студент демонстрирует умение использовать кросс-культурные особенности для функционирования организации и принятия обоснованных организационно-управленческих решений в современных условиях Студент демонстрирует владение навыками принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Закрепление способности принятия обоснованных организационно-управленческих решений и оценки их эффективности в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
Знание особенностей делового общения в условиях кросс-	Тестирование, выступление с докладами в форме	Студент продемонстрировал знание особенностей делового	Закрепление способности установления и



культурных различий Умение устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления Владение навыками установления и поддержания деловых контактов, связей, отношений с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления в условиях кросс- культурной среды	презентаций, выполнение группового проекта	общения в условиях кросс- культурных различий Студент демонстрирует умение устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления Студент демонстрирует владение навыками установления и поддержания деловых контактов, связей, отношений с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления в условиях кросс- культурной среды	поддержания деловых контактов, связей, отношений с работниками организации и заинтересованными сторонами по вопросам управления в условиях кросс- культурной среды
---	--	---	--

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);
- текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:

- 1 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 2 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 3 задание текущего контроля (0-10 баллов)
- 4 задание текущего контроля (0-15 баллов);

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

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.


Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;

51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 30 из 72</i>

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5 — балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3 (удовлетворительно)	15	20	77-99	4 (хорошо)
51-61	Допуск к зачету/экзамену		11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
					76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену					

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 с презентацией

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе

Критерии оценки	Содержание
Критерий оценки базовой системы знаний:	<ul style="list-style-type: none"> – 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).
Критерий оценки творческой части	<ul style="list-style-type: none"> – 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.)
Критерий оценки базовой системы знаний	– 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).
Критерий оценки творческой части	– 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.)
Показатели оценки:	Оценка
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 аргументированные выводы; 6. оригинальность и креативность при подготовке презентации	мах 10 баллов «5», если (9 – 10) баллов «4», если (8 – 7) баллов «3», если (6 –5) баллов

Средство оценивания – case-study, ситуационная задача, практическая задача

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы



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

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Выполнение группового проекта

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

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



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

Промежуточная аттестация проходит в виде дифференцированного зачета, состоящего из решения теста (оценка критерия – знать), в котором имеются вопросы из тем курса и решения практической задачи (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам дифференцированного зачета выставляется оценка по четырехбалльной системе (5,4,3,2).

Средство оценивания – тестовые задания + практическое задание

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Предел длительности контроля	50 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задании;– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для решения задачи;– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений
Показатели оценки	
«5»	90 –100 % правильных ответов на тестовые задания полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4»	70 –89 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3»	50 –69 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений
«2»	менее 50% правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа:



	- начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет.
--	---

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Менеджмента», творческих способностей обучаемых. 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 обучаемых, 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 семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Концептуальные основы кросскультурного менеджмента	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
8	Национальная культура в международном бизнесе	тестирование по разделу	Кол-во правильных ответов (не менее 50% правильных ответов) 0-10 баллов
12	Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект	Подготовка докладов с презентацией	0- студент не подготовлен; 1-3 - доклад не оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; 4-5 - доклад подготовлен, но доля заимствованного текста более 70%; 6-7 - доклад содержит ошибки или неточности формулировок, превышает требования по объему, презентация условна; 8-9 - доклад отвечает требованиям по объему, но не полностью раскрыта тема выступления; 10 - студент подготовлен, владеет материалом, все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему доклада



18	Кросскультурные коммуникации	Выполнение группового проекта	0- проект подготовлен, но тема раскрыта не полностью; 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 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. Концепция кросс-культурного менеджмента – это:

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

13. К странам с высокой дистанцией власти относятся:

- а) Индия
- б) Германия
- в) Корея
- г) США

14. 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 нелиберальной 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. Понятие «Кросс-культурный менеджмент». Этапы развития
2. Возникновение кросс-культурного менеджмента в России
3. Понятие «культура». Подходы к определению культуры
2. Функции культуры
3. Уровни изучения культуры по Э. Шейну
4. Кросс- культурные коммуникации и основные причины их нарушения
5. Понятия: «ловушка восприятия», «стереотипизация», «этноцентризм», «релятивизм»
6. Вербалика, паравербалика и невербалика в коммуникациях
7. Кросс- культурный шок: понятие и основные стадии
8. Ключевые параметры сравнения культур
9. Векторное и спиральное восприятие времени в различных культурах
10. Модель Р. Льюиса
11. Связь «взаимодействие человека с окружающей средой» и «отношением к целеполаганию»
12. Значение параметров «достижение и статус»
13. Значение параметров «высокий и низкий контекст»
14. Значение параметров «эмоциональность и нейтральность»
15. Значение параметров «личность и цель»
16. Значение параметров «культуры универсальных и конкретных истин»
17. Уровень восприятия российской деловой культуры иностранцами.
18. Модель Э. Холла
19. Характеристика параметров культуры по Ф. Тромпенаарсу
20. Характеристика параметров культуры по Г. Хофстеде
21. Особенности делового общения в США
22. Особенности делового общения в ЮАР
23. Особенности делового общения в Великобритании
24. Кросскультурные особенности командообразования.
25. Особенности делового общения в Канаде
26. Особенности делового общения в Австралии
27. Необходимость внедрения кросскультурных тренингов в условиях глобализации.
28. Особенности делового общения в Германии
29. Особенности делового общения в Швейцарии
30. Особенности ведения бизнеса в Бельгии.
31. Особенности ведения бизнеса в Венгрии
32. Трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и пути их преодоления.
33. Трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и пути их преодоления.
34. Трудности взаимодействия с представителями полиактивных культур и пути их преодоления.
35. Основные особенности современной российской деловой культуры
36. Понятие «Экспатриация»
37. Подходы к управлению мультикультурными коллективами - представителями разных культур
38. Особенности управления экспатами



39. Теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В.Оллпорта, П.Е.Вернона и К.Линдзи
40. Специфика кросс-культурных взаимодействий в условиях транснационализации деловой культуры.
41. Трансформация функций деловой культуры в условиях становления информационного общества
42. 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 распорядке 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 нелиберальной 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/1 час/0, 5 часа.

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.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде 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/1 час/0, 5 часа

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.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента?
6. Какова роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента?
7. Какова роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде с точки зрения современного менеджмента?
8. Какова роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г.Хофстеде 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 Хофстеде»

1. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма.
2. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.



3. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.

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-study, деловая игра, дискуссии.

Тема занятия : Понятие, сущность и роль национальной культуры

Содержание занятия:

Культурологический анализ в кросскультурном менеджменте. Универсальный подход к культуре. Системный подход к культуре. Ценностный подход к культуре.

Цель занятия: закрепить знания о сущности и роли национальной культуры

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях, сущности и роли национальной культуры.

Продолжительность занятия – 4 часа/2 часа/0, 5 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 решил 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?

Case- study

Ответьте на предлагаемые вопросы.

Вопрос 1. Молодой бизнесмен приехал в Индию на деловые переговоры. Встретившись со своими потенциальными партнерами. Поздоровался с каждым за руку. После переговоров был дружеский обед, во время которого он поднял некоторые вопросы дальнейшего сотрудничества. В целом встреча прошла неудачно. ПОЧЕМУ?

Вопрос 2. Будучи приглашенным в китайскую семью на обед, российский бизнесмен с удовольствием отведал все блюда. По окончании трапезы хозяйка предложила ему чашку риса. После того, как он съел весь рис, хозяйка принесла ему еще чашку риса. ПОЧЕМУ?

Case- study

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к



людям и новаторского учреждения. В течение 1960-70-х гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. Были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1.«Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупиться за счет текущих прибылей.

2.«Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3.«Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4.«Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 1980-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего, руководство установило собственную **систему ценностей, включавшую следующие положения:**

1)поставь на первое место клиента;

2)извлеки максимум из применения современной технологии;

3)плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов, скорее всего, породили бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых компетенций компании. Перемены привели к положительным результатам. Исследование в течение ряда лет удовлетворенности клиентов и сотрудников показало рост лояльности.

Вопросы:

1.Какие ценности банк утратил после смерти его основателя (дайте развернутый ответ).

2.Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задачи, технология, люди) были изменены в результате мероприятий, представленных в ситуации.

3.Проанализируйте организационное поведение сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Case- study



Организационная культура компании «LeviStrauss» принадлежит к числу крупнейших в мире производителей джинсовой одежды. Объемы продаж этой компании исчисляются миллиардами долларов. Однако существование этой известной компании в отдельные периоды времени было далеко не безоблачным.

В начале 90-х годов в адрес компании стали поступать упреки, что она медленными темпами обновляет свою продукцию, не поспевая за своими конкурентами. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры «LeviStrauss». В то время компания проводила в жизнь идею ее президента Robert Haas, пра-пра-правнука основателя компании «LeviStrauss».

Haas считал, что компания уже показала, что она может занимать лидирующее положение по производству своей продукции. Теперь ее задача - создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив: «LeviStrauss» в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas были формализованы и доведены до работников компании. Суть их сводилась к следующему:

Открытость. Менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

Независимость. Приветствуются на всех уровнях управления организацией независимые суждения, конструктивная критика;

Этика. Менеджеры должны четко и открыто формулировать свои ожидания, сами подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

Делегирование. Менеджеры должны делегировать полномочия на более низкие уровни управления, передать их тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

Внешние связи. "LeviStrauss" откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

Оценка персонала. До 30% оценки и премирования приходится на соблюдение этических стандартов. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты «LeviStrauss» многие ставили под сомнение с точки зрения эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas не соглашался с критикой. Он считал, что проблемы компании связаны с внешними факторами и обстоятельствами. И если бы не приверженность персонала ее этическим нормам, то дела компании были бы намного хуже, чем они есть на самом деле.

Вопросы

1. Дайте характеристику организационной культуры компании «LeviStrauss».
2. Можно ли считать организационную культуру компании «Levi Strauss» сильной организационной культурой?
3. Haas считал, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке. Вы согласны с этим? Аргументируйте Вашу позицию.

Деловая игра «Применение стереотипов для построения образа туристов из данной страны».

План проведения деловой игры:

- 1) Вводная часть. Сообщение преподавателем темы работы, целей и задач,



важности и актуальности, критериев оценки работы.

2) Основная часть. Студенты делятся на 2-е подгруппы, выбирают 1-2 страны и описывают стереотипный образ туриста из данных стран.

Пример описания россиянина датскими студентами дан в таблице 1.

Таблица 1. Стереотипы – портрет россиянина,
нарисованный датскими студентами

1 Не доверяют незнакомым людям
2 Любят длинные названия должностей
3 К женщинам относятся вежливо со старомодным пиететом
4 Часто серьезны и хмуры
5 Часто разговаривают громко
6 Улыбаются только с друзьями
7 Говорят прямо, что думают
8 Большие националисты
9 Одеваются строго
10 Для того, чтобы достичь успеха в бизнесе, сначала нужно установить личные отношения
11 Ценят хорошее образование – и интенсивно учатся
12 Особенно хорошо подготовлены в естественных науках, математике и т.д.
13 Часто выглядят так, как будто у них плохое настроение
14 Не любят легких светских бесед
15 Носят темную одежду
16 В целом не очень счастливы
17 Чрезвычайно амбициозны

3) Каждая группа должна дать характеристику туриста из стран другой группы, используя только определения (10 шт.). Возможно использование следующих прилагательных: тяжелые, с чувством юмора, возбудимые, флегматичные, рисковые, снобы, серьезные, дипломатичные, разговорчивые, медлительные, оппортунисты, негативно настроенные, позитивно настроенные, слабовольные, без чувства юмора, честные, хитрые, эмоциональные, радостные, веселые, надежные, глупые, меркантильные, индивидуалисты, хорошо воспитанные, ненадежные, прямые, шуточные, общительные, трудолюбивые, консервативные, шумные, плохо воспитанные, вспыльчивые, заботливые, экстраверты, эффективные, пунктуальные, гибкие, сдержанные, быстрые, вежливые, старомодные, склонные туманно выражаться, скучные, утонченные, волевые, скромные, саркастичные.

4) Заключительная часть. Обсуждение результатов, подведение итогов деловой игры и обобщение выводов. Выработка рекомендаций.

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: устный опрос, Case-study, практическая работа, 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/4 часа/1 час

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?

Кейс «Встреча зарубежных коллег»

Фирма, где вы работаете, отмечает свой 10-летний юбилей. Руководством было принято решение, что на празднование юбилея фирмы будут приглашены и зарубежные партнеры из США, Китая и Украины. В рамках празднования юбилея предполагалось также и провести деловые встречи с партнерами для решения важных для фирмы проблем. Вам поручили организовать данную встречу.

Задание:

- 1) Составьте план мероприятий с учетом особенностей кросскультурной коммуникации присутствующих сторон.
- 2) Как вы организуете деловые переговоры с партнерами – коллективно или отдельно с каждой стороной?
- 3) Не будет ли это мешать праздничным мероприятиям?
- 4) Какие особенности каждой из сторон вы должны учесть при планировании и проведении мероприятий?

Кейс «Рекламная компания»

Вы работаете в компании по производству спортивного инвентаря. Компания производит высококачественный товар, и планирует расширить рынки сбыта за счет таких регионов мира как Африка, Азия, Ближний Восток. Учитывая национальные, этнические, религиозные особенности населения данных регионов опишите стратегию рекламной кампании для вашего предприятия.

Опишите характеристики стран, с преобладанием коллективизма или индивидуализма в культурных традициях. Приведите примеры.

По двум странам, принадлежащим к разным типам культурных традиций проведите сравнительный анализ.

Практическая работа

«Анализ выбранной культуры по модели Г. Хофстеде»

Цель выполнения практической работы – научить студентов применять модель Г. Хофстеде для анализа и понимания культур, сформировать у студентов умение идентифицировать данную конкретную культуру в континууме выбранного параметра модели.

План проведения практической работы:

1. Вводная часть. Сообщение преподавателем темы работы, целей и задач, важности и актуальности, критериев оценки работы.
2. Основная часть. Каждый студент (группа из 3-4 человек) должен выбрать 3-4 разноплановые культуры и описать их по модели Г. Хофстеде, т.е. определить, где располагаются данные конкретные культуры в континууме по параметрам, составляющим основу модели Г. Хофстеде:
 - 1) дистанция по отношению к власти;
 - 2) стремление избежать неопределенности;
 - 3) индивидуализм и коллективизм;
 - 4) мужское или женское общество (мужскость / феминность общества).



Презентация описания образа другой культуры в рамках указанных параметров и при сопоставлении с российской культурой.

3. Заключительная часть. Обсуждение результатов, подведение итогов и обобщение выводов. Выработка рекомендаций.

Раздел 3. Управление человеческими ресурсами: кросскультурный аспект

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: устный опрос, case- study, практическая работа, 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 / 0, 5 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?
8. Есть ли, по вашему мнению, люди, не подверженные действию кросскультурного шока?
9. Сколько фаз кросскультурного шока обычно выделяют исследователи?
10. Сколько примерно длится каждая фаза кросскультурного шока?
11. Какова роль юмора, анекдотов и использования поговорок и пословиц в преодолении кросскультурного шока?

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.

Задание 3. Охарактеризуйте фазу «Радостное оживление». Приведите примеры «Радостного оживления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Почему данную фазу называют «медовым месяцем»



кросскультурного шока? Какова обычная продолжительность фазы «Радостное оживление»?

Задание 4. Охарактеризуйте фазу «Фрустрация и озлобление». Приведите примеры «Фрустрации и озлобления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Какова ее обычная продолжительность и от чего она зависит? Перечислите типичные катализаторы, ускоряющие наступление фазы «Фрустрация и озлобление». Как называются попытки искусственно ограничить круг общения за рубежом только своими соотечественниками? Приведите примеры, где в мире это приводило к формированию анклавов русской (или точнее, полурусской, квазирусской) культуры. Почему чрезмерное ограничение круга общения соотечественниками может оказаться серьезной помехой для адаптации к иной культуре?

Задание 5. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Выздоровление». Приведите примеры «Выздоровления» на основе личного опыта или случаев описанных иными людьми или же на примерах из литературы. Опишите признаки фазы «Выздоровление».

Задание 6. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Приспособление». Каковы важнейшие признаки, свидетельствующие о приближении (наступлении) фазы «Приспособление»? Приведите примеры переоценки ценностей в фазе «Приспособление».

Задание 7. Охарактеризуйте фазу кросскультурного шока «Реверсивный шок». В чем специфика этой фазы? Перечислите несколько типичных факторов, стимулирующих возникновение реверсивного культурного шока. В чем суть кросскультурного конфликта между «возвращенцами» и соотечественниками, которые никогда не покидали своей страны надолго? Что зачастую мешает «возвращенцам» получать хорошую работу в России? Приведите примеры. Сталкивались ли вы по работе (учебе) с «возвращенцами», которые недавно вернулись назад? Какие трудности в налаживании эффективных коммуникаций с ними вы испытывали? Что необходимо сделать, чтобы преодолеть отмеченные вами трудности кросскультурного общения?

Практическая работа «Применение параметров сравнения к анализу выбранной культуры»

Цель работы: научить студента применять параметры сравнения культуры для описания, анализа и сравнения типичного представителя данной культуры с представителями любой другой или родной культуры.

План проведения практической работы:

1. Вводная часть. Сообщение преподавателем темы работы, целей и задач, важности и актуальности, критериев оценивая работы.
2. Основная часть:
 - 1) Студенты делятся, как минимум, на 2 подгруппы, каждая из которых выбирает страну и описывает культуру данной страны, руководствуясь параметрами сравнения культур в терминах межкультурных взаимоотношений.
 - 2) Затем следует аналитическое обсуждение полученных результатов и составление презентации описания представителей данной культуры с иллюстрацией возможных типичных моделей поведения туристов данной культуры.



3) Далее сравниваются модели поведения туристов данной культуры с русской культурой и моделями поведения российских туристов при посещении данной страны (культурного сообщества).

3. Заключительная часть. Обсуждение результатов, подведение итогов и обобщение выводов. Выработка рекомендаций.

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/2 часа/1 час

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 кросс-культурных различий в деловом протоколе

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/4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями моноактивных культур?
2. Перечислите основные трудности взаимодействия с представителями моноактивных культур и каковы пути их преодоления?
3. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями полиактивных культур?
4. В чем заключаются особенности ведения бизнеса представителями реактивных культур?
5. Какова роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами?
6. Перечислите основные трудности взаимодействия с представителями реактивных культур и каковы пути их преодоления?
7. Что понимается под кросс-культурными конфликтами в управлении организацией?
8. Какова сущность кросс-культурных конфликтов и причины их возникновения?
9. Каковы особенности конфликтов, возникающих в деятельности международных корпораций в России и российских компаний, работающих с зарубежными партнерами.
10. Охарактеризуйте известные Вам методы диагностики и анализа конфликтов.
11. Какова структура кросс- культурных 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-study

Кейс 1. Неудачное начало

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. приедет из Японии, чтобы посетить американские отделения. Начальник Сандры, Джеки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил поискать 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?

Кейс 3

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?

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/4 часа/2 часа

Контрольные вопросы:

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

Задание «Модель Хофстеде»

1. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма
2. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти.
3. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности.
4. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности
5. Какие существуют четыре ключевых элемента невербального поведения во время переговоров?
6. Как классифицируются культуры различных регионов по степени контакта?
7. В чем состоит роль бизнес-протокола и этикета в глобальном масштабе?

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 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 70 из 72

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. Рыжиков С.Н. Менеджмент: методы управления. Уч. пособие.: М-ИНФРА-М, 2021. 202 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=362397>
2. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. Учебник. Издательство: Магистр, 2021, 656 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=367998>
3. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2017, 384 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=340881>
4. 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>
5. Кони́на Ната́лия Юрьевна Менеджмент: Теория, практика и международный аспект. Учебник. Издательство: Аспект Пресс, 2018, 432 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=343692>

8.2. Дополнительная литература

1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. Максимова С.М. Особенности управления человеческими ресурсами в международной компании / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2014. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=483982>

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/>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 71 из 72</i>

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

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.;
- подготовку к дискуссии;
- подготовку к эссе, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и видеоматериалов по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовку к деловым и ролевым играм;
- подготовку к практическим заданиям;
- подготовку реферативного обзора.


Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

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

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 73 из 72</i>

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