

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от "13" октября 2020 г. № 7

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Индекс Б1.В.ДВ.03.01 «Кросскультурный менеджмент»

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

направленность «Управление прорывными проектами в международном бизнесе
(российско-французская программа с углубленным изучением иностранных языков)»

квалификация бакалавр

очная форма обучения

Год набора – 2021

Москва, 2020 г.

Автор—составитель:

Старший преподаватель Мясоедова Д.С.

д-р экон. наук Профессор Профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	14

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2.3	Овладение навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом в международной среде
ПК ОС-21	способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	ПК ОС – 21.1	Способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде
ПК ОС-22	способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии	ПК ОС – 22.2	Способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии
ПК ОС-25	способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде	ПК ОС – 25.2	Понимание особенностей ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК-2.3	<p>на уровне знания</p> <ul style="list-style-type: none"> - культурного многообразия общества и культурных различий представителей международных рабочих коллективов; - ценностных ориентаций представителей разных культур; - национальных особенностей межличностных коммуникаций; <p>на уровне умений</p> <ul style="list-style-type: none"> - организовывать слаженную работу международных рабочих коллективов с целью предотвращения конфликтов, связанных с особенностями коммуникационных процессов в различных культурах;

		<ul style="list-style-type: none"> - определить характер конфликтной ситуации в международном коллективе и выбирать инструменты и методы работы для разрешения конфликтной ситуации; на уровне навыков - построения коммуникативных процессов в международных рабочих коллективах, способствующих предотвращению конфликтных ситуаций;
	ПК ОС – 21.1	на уровне знания <ul style="list-style-type: none"> - технологий адаптации персонала к работе в международной среде. на уровне умений <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать программы адаптации персонала к работе в международной среде, навык использования инструментов и методов адаптации персонала к работе в международной среде.
	ПК ОС – 22.2	на уровне знаний <ul style="list-style-type: none"> - ментальных различий в профессиональной сфере деятельности работников; - ценностных ориентаций представителей разных культур; - национальных особенностей межличностных коммуникаций. на уровне умений <ul style="list-style-type: none"> - определить, каким образом менталитет человека влияет на его профессиональную деятельность; на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> - использования национальных особенностей межличностных коммуникаций в деловом общении с представителями разных культур;
	ПК ОС – 25.2	на уровне знаний <ul style="list-style-type: none"> - поведенческих различий в бизнес-культурах; - национальных особенностей управления и лидерства; - особенностей управления ТНК. на уровне умений <ul style="list-style-type: none"> - определить, каким образом бизнес-культура влияет на стратегию компании.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

3,00 ЗЕ, 32 ак. часа(ов) на контактную работу с преподавателем, 76 ак. часа(ов) на самостоятельную работу обучающихся;

Место дисциплины в структуре ОП ВО

- Б1.В.ДВ.03.01 «Кросскультурный менеджмент» 2-й курс 3-й семестр
- дисциплина реализуется после изучения дисциплин:
Теория менеджмента
- форма промежуточной аттестации – зачет

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час./ час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
очная форма обучения								
1	Вводная лекция. Национальная культура как источник ценностей и норм.	16	2	0	2	0	12	Опрос, Решение кейса
2	«Переменные» национальной культуры и примеры их проявления в бизнес-культуре.	18	2	0	4	0	12	Опрос, Решение кейса
3	Поведенческие различия в бизнес-культурах.	18	4	0	2	0	12	Опрос, Решение кейса, Эссе
4	Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности.	18	2	0	4	0	12	Опрос, Решение кейса
5	Национальные особенности управления и лидерства.	18	2	0	2	0	14	Опрос, Решение кейса
6	Особенности управления транснациональными корпорациями и совместными предприятиями.	20	4	0	2	0	14	Опрос, Решение кейса, Эссе
Промежуточная аттестация		0						Зачет
Всего:		108 / 108	16 / 16	0 / 0	16 / 16	0 / 0	76 / 76	

Примечание* – формы текущего контроля успеваемости: домашнее задание (ДЗ)

Содержание дисциплины

Тема 1. Национальная культура как источник ценностей и норм. Основные причины возникновения проблем и конфликтов при кросскультурных коммуникациях.

Введение в кросскультурный менеджмент. Цели и задачи курса. Базовые определения. Факторы, формирующие национальную культуру. Глобализация и актуальность межкультурных проблем в бизнесе. Структура национальной культуры. Основные типы ценностных ориентаций. Процесс формирования норм культуры и их динамика. Сравнительный анализ ценностей и норм национальных культур на практических примерах. Опасность стереотипизации проявлений национальной культуры.

Тема 2. «Переменные» национальной культуры и примеры их проявления в бизнес-культуре.

Понятие отлично «переменных» национальной культуры. Природа (окружающая среда): подчинение – господство – гармония. Природа человека: порочность – *tabula rasa* – совершенство. Время: горизонты планирования, деловая этика. Действие: статус и результат. Коммуникации: контекстуальность культуры и стиль общения. Пространство: пространственный символизм, личное и социальное пространство. Отношение к власти: диапазон власти, иерархическая вертикаль. Уровень индивидуализма: корпоративная этика, мотивация к труду. Конкурентность: стиль ведения бизнеса, поведение человека в группе. Структуризация: формализация процедур, число уровней управления.

Тема 3. Поведенческие различия в бизнес-культурах

Национальные особенности межличностных коммуникаций. Контекстуальность культуры и соотношение вербальных и невербальных коммуникаций. Язык телодвижений в национальных культурах. Национальные особенности переговорного процесса. Цель переговоров. Фактор времени в переговорном процессе. Содержание и контекст переговоров. Этапы подготовки и проведения переговоров (выбор места и времени проведения переговоров, протокол, роль переводчика в процессе переговоров). Поведение участников на переговорах. Значение и формы контактов с партнерами после завершения переговоров. Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров.

Тема 4. Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности

Значение труда в различных культурах. Факторы, определяющие отношение к труду в различных культурах (религия. География, история и др.). особенности подбора персонала, подготовки и переподготовки кадров в различных бизнес-культурах. Значимые для работников факторы труда: статус, заработная плата, качество трудовой жизни, возможность повышения квалификации, уровень неопределенности, терпимость или склонность к риску, инициативность, потребность в социализации, работа в команде. Применимость западных теорий мотивации в странах с неамерикано-европейскими культурными традициями.

Тема 5. Национальные особенности управления и лидерства

Философия менеджмента в различных культурах. Целостный (холистический) и прагматический подходы к менеджменту. Национальные особенности корпоративной культуры. Средства и методы управления в различных культурах (системы планирования, методы принятия решений, принципы и приемы контроля). Управления изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах. Обобщенная модель лидерства. Доминантная основа лидерства. Применимость западных теорий ситуационного подхода в бизнес-культурах неамерикано-европейского типа. Возможности переноса эффективных приемов менеджмента из одной национальной бизнес-культуры в другую.

Тема 6. Особенности управления транснациональными корпорациями и совместными предприятиями

Соотношение фактора национальной культуры и других факторов внешней среды для функционирования транснациональных корпораций (ТНК) и совместных предприятий (СП). Типы организационных структур ТНК. Трудности, связанные с конкретными типами структур. Сравнение стратегий американских, европейских и японских ТНК и их связи с особенностями национальной бизнес-культуры. Особенности создания и

функционирования СП: мотивация создания СП, подбор партнеров, набор персонала, система оплаты труда, подготовка и переподготовка кадров.

Взаимодействие национальных бизнес-культур в России. Формы подготовки менеджеров для работы с представителями других бизнес-культур. Понятие о характеристиках «глобального» менеджера.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.03.01 Кросскультурный менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Национальная культура как источник ценностей и норм. Основные причины возникновения проблем и конфликтов при кросскультурных коммуникациях.	Разбор кейсов
Тема 2. «Переменные» национальной культуры и примеры их проявления в бизнес-культуре.	Разбор кейсов
Тема 3. Поведенческие различия в бизнес-культурах	Разбор кейсов, эссе
Тема 4. Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности	Разбор кейсов
Тема 5. Национальные особенности управления и лидерства	Разбор кейсов
Тема 6. Особенности управления транснациональными корпорациями и совместными предприятиями	Разбор кейсов, эссе

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме письменного зачета и деловой игры.

2.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Темы эссе:

1. Межкультурные особенности национального характера.
2. Психологические проблемы адаптации человека в другой культуре.
3. Социальные характеры в России.
4. Русский национальный характер в языке и фольклоре.
5. Особенности мимики и жестов в межкультурном общении.
6. Невербальное поведение в разных культурах.
7. Особенности улыбки как ведущего средства межкультурной коммуникации.

8. Особенности познавательных процессов, присущие разным культурам.
9. Особенности интеллектуального потенциала российского, западноевропейского, восточного и американского обществ.
10. Стили принятия решения в американской, германской, японской и русской культурах.
11. Монохронные и полихронные культуры.
12. Линейное время западных культур.
13. Циклическое время восточных культур.
14. Фактор пространства в разных культурах.
15. Различия молодежных, криминальных, досуговых и профессиональных субкультур.
16. Межкультурные различия психологии бизнеса.
17. Деловые культуры в международном сотрудничестве.
18. Мультикультурализм: российская, американская, австралийская, французская, канадская модели (на выбор сравнить).
19. Формальные против неформальных бизнес-культур.
20. Маркетинг в различных культурах.
21. Культура, коррупция, взяточничество.
22. Стереотипы, предрассудки, предубеждения как психологические факторы межкультурного общения.
23. Коммуникативное поведение русских, американцев, японцев и др. (на выбор).
24. Корпоративная и национальная культуры в многонациональной корпорации.
25. Международный менеджер (стратегии решения задач, процесса взаимодействия, выбора способа коммуникации и пр.).
26. Культура и управление человеческими ресурсами: особенности рекрутинга, тренинга, аттестации, системы поощрения.
27. Экспериментальные исследования межкультурных различий.

Перечень кейсов по темам:

Тема 1.

Кейс: Слухи на фирме «Нью Хоум»

Кейс: Опоздавшие гости

Тема 2.

Кейс: Конфликт на заводе «Байерн-Бетон»

Кейс: Напряженная атмосфера в учебном центре

Тема 3

Кейс: Чехарда с руководством на фирме «Саксония Софтвер»

Кейс: Трудоустройство

Тема 4.

Кейс: «Фармакон» и его клиенты

Кейс: Проблемы с претендентами на работу

Тема 5.

Кейс: Случай во время стажировки

Кейс: Нелёгкое сотрудничество

Тема 6.

Кейс: Трудные поставщики

Кейс: Замена инженера

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	ПК-2.3	Овладение навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом
ПК ОС - 21	Способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде	ПК ОС – 21.1	Способность адаптироваться самому и адаптировать персонал компании (в своей зоне ответственности) к работе в международной среде
ПК ОС - 22	Способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии	ПК ОС – 22.2	Способность фиксировать и понимать ментальные различия зарубежных партнеров и использовать их в деловых коммуникациях и командном взаимодействии
ПК ОС - 25	Способность понимать особенности ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде	ПК ОС – 25.2	Понимание особенностей ведения бизнеса и предпринимательской деятельности в международной среде

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК -2.3	Способность создать условия (в зоне своей ответственности), исключающие возникновение межличностных, групповых и организационных конфликтов на национальной почве	Продemonстрирована способность находить компромиссы (обеспечивать баланс ценностей, позиций, интересов) при работе в мультинациональной среде
ПК ОС-21.1	Способность смотреть на проблему с позиций «другого»	Продemonстрировано полное понимание культурных особенностей и базовых ценностей «другой» культуры

	человека (носителя другой культуры)	
ПК ОС-22.2	Способность использовать понимание ментальных различий для организации конструктивного взаимодействия и достижения синергетического эффекта в решении профессиональных проблем	Продemonстрирована способность определять ключевые факторы менталитета, актуальные для профессиональной деятельности
ПК ОС-25.2	Способность использовать понимание особенностей ведения бизнеса в разных странах для разработки стратегии международной деятельности	Продemonстрирована способность определять ключевые факторы бизнес-культуры и ее влияния на стратегию компании.

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

Промежуточная аттестация по дисциплине включает: письменный зачет (ответы на вопросы из списка) и решение кейса в формате деловой игры.

Вопросы к письменной части зачета

- 1) Факторы, формирующие национальную культуру.
- 2) Исторические этапы развития международного бизнеса.
- 3) Межкультурные проблемы в бизнесе.
- 4) Основные типы ценностных ориентаций.
- 5) Культурные нормы и их динамика.
- 6) Национальные культуры: общее и особенное.
- 7) Основные стереотипы в восприятии национальных культур.
- 8) Образ природы в национальных культурах.
- 9) Образ человека в национальных культурах.
- 10) Человек и мир в национальных культурах.
- 11) Время в национальных культурах.
- 12) Отношение к социальной активности в национальных культурах.
- 13) Контекстуальность культуры и стиль общения.
- 14) Пространственный символизм, личное и социальное пространство в национальных культурах.
- 15) Отношение к власти в национальных культурах.
- 16) Уровень индивидуализма в национальных культурах.
- 17) Отношение к конкуренции в национальных культурах.
- 18) Система мышления в национальных культурах.
- 19) Язык телодвижений в национальных культурах.
- 20) Национальные особенности переговорного процесса.
- 21) Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров.

- 22) Значение труда в различных культурах.
- 23) Особенности подбора персонала в различных бизнес-культурах.
- 24) Философия менеджмента в различных культурах.
- 25) Национальные особенности корпоративной культуры.
- 26) Управления изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах.
- 27) Лидерство в различных национальных культурах.
- 28) Каким должен быть «глобальный» менеджер?

Деловая игра

Суть задания: решение предложенного кейса в формате деловой игры, в рамках которой участники (мини-группа) идентифицируют себя с носителями «другой» (не своей) культуры и с этих позиций представляют решение кейса.

Шкала оценивания (эссе и письменный зачет):

Баллы/ процент	Описание критериев оценки
(85-100%)	В работе продемонстрировано полное и всестороннее понимание темы, а также дополнительно приведены разнообразные примеры, дана их оригинальная интерпретация.
(70-84%)	В работе продемонстрировано понимание темы, хотя некоторые существенные моменты могут быть упущены, приведены примеры, дана их достаточная и очевидная интерпретация.
(55-69%)	Тема раскрыта поверхностно, фрагментарно, дана выборочная интерпретация приведенных примеров (ситуаций) либо примеры неадекватны теме.
(менее 55%)	Отсутствует целостное понимание темы.

Шкала оценивания деловой игры (кейса)

Баллы/ процент	Описание критериев оценки
(85-100%)	Продemonстрирована способность определять ключевые факторы менталитета, актуальные для рассматриваемой ситуации Продemonстрировано полное понимание культурных особенностей и базовых ценностей «другой» культуры Продemonстрирована способность находить компромиссы (обеспечивать баланс ценностей, позиций, интересов) при работе в мультинациональной среде Продemonстрировано достижение взаимопонимания и согласованности действий
(70-84%)	Упущены некоторые ключевые факторы менталитета, актуальные для рассматриваемой ситуации Не все культурные особенности и базовые ценности «другой» культуры учтены при выработке решения Продemonстрирована способность находить компромиссы (обеспечивать баланс ценностей, позиций, интересов) при работе в мультинациональной среде Продemonстрировано достижение взаимопонимания и согласованности действий
(55-69%)	Упущены некоторые существенные ключевые факторы менталитета,

	<p>актуальные для рассматриваемой ситуации</p> <p>Не учтены некоторые существенные культурные особенности и базовые ценности «другой» культуры</p> <p>Способность находить компромиссы, добиваться достижения взаимопонимания и согласованности действий при выработке решения продемонстрирована не в полной мере.</p>
(менее 55%)	<p>Не способен выделить ключевые факторы менталитета, актуальные для рассматриваемой ситуации</p> <p>Нет понимания культурных особенностей и базовых ценностей «другой» культуры</p> <p>Способность находить компромиссы, добиваться достижения взаимопонимания и согласованности действий при выработке решения продемонстрирована на минимальном уровне.</p>

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Зачет проводится в два этапа: решение кейса в формате деловой игры и письменная часть – ответ на вопросы из предложенного перечня (см. п.4.3.3.).

На письменную часть зачета отводится 2 академических часа.

Деловая игра может проводиться в другой день в установленное время. На решение кейса отводится 45 минут, на представление решения каждой группе – 15 минут (каждой группе). Итоговая оценка по дисциплине складывается из оценки, полученной за написание зачетной работы, и оценки за решение кейса. Баллы суммируются, нормируются к 100% и переводятся в традиционную систему «зачтено» - «не зачтено»

100-балльная шкала	5-ти балльная шкала	«зачтено»-«не зачтено»
85-100	отлично	зачтено
70-84	хорошо	зачтено
55-69	удовлетворительно	зачтено
Менее 55	неудовлетворительно	Не зачтено

5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Основная литература:

1. Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент - ЮРАЙТ, 2019 - 315 с. с.

Дополнительная литература:

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур Учебное пособие / С.П. Мясоедов. - 2-е изд. М.,ИД Дело РАНХиГС,2012

2. Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: учебное пособие. М.: Дело, 2009 (Серия «Образовательные инновации»)
3. Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве. Уч.-метод.пособие. М.:Экономика, 2013.
4. Садохин А.П. Введение в межкультурную коммуникацию [Электронный ресурс]: учеб пособие/ А.П. Садохин. – М.: Омега-Л, 2010. – Режим доступа: электронная библиотечная система «КнигаФонд»: [//www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru).
5. Холден, Н.Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : учеб. пособие / Н.Д. Холден .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- (Зарубежный учебник) .

Интернет-ресурсы:

**6. Материально-техническая база, информационные технологии,
программное обеспечение и информационные справочные системы**

Требования к аудитории:

- Семинарские
- Лекционные

Требования к оборудованию:

- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)
- Доска
- проектор

Требования к программному обеспечению:

- Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19)