

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

Институт бизнеса и делового администрирования
Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «13» сентября 2018 г.

№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.02.01 Кросс-культурный менеджмент / Cross-Cultural
Management**

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование направления подготовки)

«МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

направленность (профиль)

МАГИСТР

квалификация

очная

форма обучения

Год набора – 2019

Москва, 2018

Автор(ы)–составитель(и):

Старший преподаватель
кафедры менеджмента ИБДА

Д.С. Мясоедова

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА
Д.э.н., профессор

А.Л. Гапоненко

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	12
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	14

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

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.02.01 Кросс-культурный менеджмент / Cross-Cultural Management** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	способность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	УК ОС – 5.4	понимание межкультурных различий в осуществлении профессиональной деятельности
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	формирование представления об основных функциях менеджмента в международных организациях

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Обеспечение системы стимулирования, мотивации и развития сотрудников в коллективе;</p> <p>Операционное управление персоналом и подразделением организации.</p>	УК ОС – 5.4	<p><u>на уровне знания</u></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; – технологий адаптации персонала к работе в международной среде. – ментальных различий в профессиональной сфере деятельности работников; – ценностных ориентаций представителей разных культур; – национальных особенностей межличностных коммуникаций
		<p><u>на уровне умений</u></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; – разрабатывать программы адаптации персонала к работе в международной среде, – определить, каким образом менталитет человека влияет на его профессиональную деятельность; – иллюстрировать суждения по вопросам различных видов дискриминации примерами из международной практики противодействия дискриминации.
		<p><u>на уровне навыков</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – построения коммуникативных процессов в международных рабочих коллективах, способствующих предотвращению конфликтных ситуаций; – навык использования инструментов и методов адаптации персонала к работе в международной среде. – использования национальных особенностей межличностных коммуникаций в деловом общении с представителями разных культур – различения потенциально уязвимых по отношению к дискриминации групп, требующих проявления толерантности.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Б1.В.ДВ.02.01 Кросс-культурный менеджмент / Cross-Cultural Management** установлено:

- трудоемкость дисциплины – 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 24 часа, в том числе 4 часа – лекции, 16 часов – практические занятия, 4 часа - консультации;
- самостоятельная работа – 48 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.01 Кросс-культурный менеджмент / Cross-Cultural Management, предназначена для студентов 1-го курса, изучается в 2 семестре.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л	лр	пз	ксп		
Тема 1	Вводная лекция. Национальная культура как источник ценностей и норм.	12	2		2		8	О, РК
Тема 2	«Переменные» национальной культуры и примеры их проявления в бизнес- культуре.	12			4		8	О, РК
Тема 3	Поведенческие различия в бизнес-культурах.	12	2		2		8	О, РК, Э
Тема 4	Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности.	12			4		8	О, РК
Тема 5	Национальные особенности управления и лидерства.	10			2		8	О, РК
Тема 6	Особенности управления транснациональными корпорациями и совместными предприятиями.	10			2		8	О, РК, Э
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	4		16	4	48	

*- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), решение кейсов (РК), эссе (Э),.

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.3.1 Кросс-культурный менеджмент / Cross-Cultural Management 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.

4.2. 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. Цикличное 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
УК-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК – 5.3	Понимание межкультурных различий в осуществлении профессиональной деятельности
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников,	ПК-1.3	формирование представления об основных функциях менеджмента в

	проектами и сетями		международных организациях
--	--------------------	--	----------------------------

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-5.3 ПК-1.3	Способность организовать и осуществлять совместную работу в группе с интернациональным составом Способность создать условия (в зоне своей ответственности), исключающие возникновение межличностных, групповых и организационных конфликтов на национальной почве	Знает основные «точки» проявления кросс-культурных различий Продemonстрировано достижение взаимопонимания и согласованности действий Продemonстрирована способность находить компромиссы (обеспечивать баланс ценностей, позиций, интересов) при работе в мультинациональной среде

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

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. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Формат дисциплины предполагает активное и заинтересованное участие обучающихся во всех формах освоения дисциплины, включая лекционные и практические занятия, а также самостоятельную работу обучающихся.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).

2. Прочитать предложенную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Сформировать свою «базу данных» по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы
9. Не использовать рефераты и курсовые, помещенные в Интернете.
10. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
11. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

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

6.1 Основная литература

1. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 314 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4515-7. 435DBD43-2B0D-4B2C-98AA-704901583630

6.2 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»)

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используются

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

1. <https://geert-hofstede.com/countries.html>
http://www.psychologos.ru/categories/view/kross-kulturnye_issledovaniya
2. http://ethology.ru/cross_cultural_survey/

6.6 Иные источники

1. Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве. Уч.-метод.пособие. М.:Экономика, 2013.
2. 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).
3. Холден, Н.Д. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : учеб. пособие / Н.Д. Холден .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .- (Зарубежный учебник) .

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Аудитория для лекционных занятий 338/5.

Аудитории для практических занятий – 224/5, 236/2

ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)

мультимедийный проектор

флип-чарт