

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

---

Институт бизнеса и делового администрирования

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
решением Ученого совета  
Института бизнеса и делового  
администрирования  
Протокол от «29» июня 2017г.  
№ 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.10.1 Кросскультурный менеджмент**

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

направление подготовки

41.03.01 Зарубежное регионоведение

*(код, наименование направления подготовки)*

«Экономическое и политическое развитие стран Востока»

*(направленность (и) (профиль (и) специализация (ии))*

бакалавр

*(квалификация)*

очная

*(форма(ы) обучения)*

Год набора 2017

Москва, 2017 г.

**Автор–составитель:**

Старший преподаватель кафедры менеджмента Мясоедова Дарья Сергеевна

Заведующий кафедрой менеджмента  
д. э. н., профессор Гапоненко А.Л.

## Оглавление

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3.Содержание и структура дисциплины	5
4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации дисциплине	7
5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	11
6.Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1.Основная литература	12
6.2.Дополнительная литература	13
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.	13
6.4. Нормативно-правовые документы	13
6.5. Интернет-ресурсы	13
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	13

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

Дисциплина Б1.В.ДВ.10.1 «Кросскультурный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС – 5.3	Способность различать ситуации, в которых необходимо проявлять

			толерантность
--	--	--	---------------

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС – 5.3	<p><b>следующие знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– концепция прав человека и основные документы, регулирующие права человека;</li> <li>- дискриминация социальных групп и ее виды,</li> <li>– категории и понятия: толерантность, гуманизм, дискриминация, стигматизация.</li> </ul> <p><b>следующие умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обосновать собственную позицию по вопросам толерантности и дискриминации, используя аргументы, рассмотренные в теоретических концепциях дискриминации и в рамках международной практики;</li> <li>– иллюстрировать суждения по вопросам различных видов дискриминации примерами из международной практики противодействия дискриминации.</li> </ul> <p><b>следующие навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– различения потенциально уязвимых по отношению к дискриминации групп, требующих проявления толерантности.</li> </ul>

## 2.Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.10.1 «Кросскультурный менеджмент» относится к дисциплинам по выбору вариативной части ОП ВО, изучается в 6-м семестре, общая трудоемкость дисциплины составляет 2 ЗЕ / 72 академических/54 астрономических часа, в том числе 36 академических/27 астрономических часов контактной работы (18/13,5 часов лекций, 18/13,5 часов практических занятий), 36 академических/27 астрономических часов СРС.

Содержание курса является логическим продолжением дисциплин Б1.В.ДВ.4.2 «Международный менеджмент» (5 семестр), Б1.Б.18 «Основы менеджмента»(2 семестр), Б1.В.ДВ.2.1 «Основы маркетинга» (3 семестр), Б1.Б.16 «Мировая экономика»(2 и 3 семестры).

Форма промежуточной аттестации – зачет.

## 3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины ак.ч.			Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам	СР	
		о			

			учебных занятий					
			л	лр	пз	ксп		
Тема 1	Национальная культура как источник ценностей и норм.	8/6	2/1,5		2/1,5		4/3	Тест, опрос, Кейс № 1 и 2
Тема 2	«Переменные» национальной культуры и примеры их проявления в бизнес-культуре.	12/9	2/1,5		2/1,5		6/4,5	Тест, опрос, эссе Кейс № 3 и 4
Тема 3	Поведенческие различия в бизнес-культурах.	12/9	4/3		2/1,5		6/4,5	Тест, опрос, эссе, Кейс № 5 и 6
Тема 4	Культурологические различия в отношении к труду и мотивации трудовой деятельности.	12/9	2/1,5		4/3		6/4,5	Тест, опрос, эссе Кейс № 7 и 8
Тема 5	Национальные особенности управления и лидерства.	12/9	4/3		2/1,5		6/4,5	Тест, опрос, эссе Кейс № 9 и 10
Тема 6	Особенности управления транснациональными корпорациями и совместными предприятиями.	16/12	4/3		4/3		8/6	Тест, опрос, эссе Кейс № 11 и 12
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		72/54	18/13,5		18/13,5		36/27	

*\*- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.*

### **Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Национальная культура как источник ценностей и норм**

Национальная культура и бизнес-культура как объекты исследования. Методы проведения сравнительных исследований. Факторы, формирующие национальную культуру. Исторические этапы развития международного бизнеса. 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 примерах классических произведений художественной литературы. Опасность стереотипизации проявлений национальной культуры.

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

Понятие отличия «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 дисциплине**

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

4.1.1. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины Кросскультурный менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости) –

при проведении занятий лекционного типа: устные опросы,

при проведении практических занятий: тесты и задачи (кейсы), эссе

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: письменный зачет

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

##### *Примерная тематика 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, решаемых на практических занятиях***

**Тема 1.**

*Кейс 1: Слухи на фирме «Нью Хоум»*

*Кейс 2: Двигатели «Роллс-Ройса»*

*Тест: Стереотипы национальных культур*

**Тема 2.**

*Кейс 3: Конфликт на заводе «Байерн-Бетон»*

*Кейс 4: Напряженная атмосфера в учебном центре*

*Тест: Контекстуальность культуры*

**Тема 3**

*Кейс 5: Чехарда с руководством на фирме «Саксония Софтвер»*

*Кейс 6: Трудоустройство*

*Тест: Переговоры*

**Тема 4.**

*Кейс 7: «Фармакон» и его клиенты*

*Кейс 8: Проблемы с претендентами на работу*

*Тест: Подбор персонала*

**Тема 5.**

*Кейс 9: Случай во время стажировки*

*Кейс 10: Нелёгкое сотрудничество*

*Тест: Лидерство*

**Тема 6.**

*Кейс 11: Трудные поставщики*

*Кейс 12: Замена инженера*

*Тест: Организационные структуры*

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	Способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС – 5.3	Способность различать ситуации, в которых необходимо проявлять толерантность

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
УК ОС – 5.3 Способность различать ситуации, в которых необходимо проявлять толерантность	Различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности	Интегрирует различные познания по проблемам толерантности и дискриминации в целостную систему. Демонстрирует знание потенциально уязвимых социальных групп и предлагает решения по работе с ними при анализе конкретных предложенных ситуаций. Предлагает решения по использованию антидискриминационных мер в рамках конкретных предложенных ситуаций

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету

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. Что такое «переменные» в национальной культуре.
9. Образ природы в национальных культурах.
10. Образ человека в национальных культурах.
11. Человек и мир в национальных культурах.
12. Время в национальных культурах.
13. Отношение к социальной активности в национальных культурах.
14. Контекстуальность культуры и стиль общения.
15. Пространственный символизм, личное и социальное пространство в национальных культурах.
16. Отношение к власти в национальных культурах.
17. Уровень индивидуализма в национальных культурах.
18. Отношение к конкуренции в национальных культурах.
19. Система мышления в национальных культурах.
20. Язык телодвижений в национальных культурах.
21. Национальные особенности переговорного процесса.
22. Проблемы организации и проведения многосторонних международных переговоров.
23. Значение труда в различных культурах.
24. Особенности подбора персонала в различных бизнес-культурах.
25. Применимость западных теорий мотивации в странах с неамерикано-европейскими культурными традициями.



26. Философия менеджмента в различных культурах.
27. Национальные особенности корпоративной культуры.
28. Управления изменениями и их отличия в различных национальных бизнес-культурах.
29. Лидерство в различных национальных культурах.
30. Соотношение фактора национальной культуры и других факторов внешней среды для ТНК.
31. Стратегия американских ТНК.
32. Стратегия европейских ТНК.
33. Стратегия японских ТНК.
34. Каким должен быть «глобальный» менеджер?

### **Шкала оценивания**

К основным формам контроля, определяющим процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине, относится текущий контроль и промежуточная аттестация в форме зачета и экзамена. Выполнение заданий, предусмотренных программой курса, является обязательным для всех студентов.

Студенты, не выполнившие в полном объеме все эти задания, не допускаются к сдаче зачета и экзамена.

Результаты текущего и промежуточного (итогового по дисциплине) контроля формируют рейтинговую оценку работы студента.

Итоговая оценка по курсу складывается из оценки работы обучающегося в семестре и результата зачета/экзамена. Удельный вес работы в семестре, как правило, составляет 50% итоговой оценки (по 100-балльной шкале).

Показателями оценивания компетенций на различных этапах формирования компетенций являются: работа со специализированной литературой и документами, специализированными отечественными и зарубежными информационными порталами, использование релевантной терминологии, использование математических методов экономического анализа.

Шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования включает следующие критерии:

- полное соответствие;
- частичное соответствие;
- несоответствие.

<b>100-балльная шкала</b>	<b>5-ти балльная шкала</b>
85-100	отлично
70-84	хорошо
55-69	удовлетворительно
Менее 55	неудовлетворительно

#### **4.4. Методические материалы**

<b>Инструмент оценивания</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
------------------------------	------------------------------	-------------------------

<b>Работа на практических занятиях</b>	Активное участие, решение задач у доски, постоянное участие в дискуссиях и обсуждения, задает содержательные вопросы. Демонстрирует знание терминологии, моделей, может логично и аргументированно обосновать свою позицию, предложить обоснованное решение.	85-100 отлично
	Активное участие, решение задач у доски, участие в дискуссиях и обсуждения, не всегда содержательные вопросы. Демонстрирует не полное знание терминологии, моделей, может логично и аргументированно обосновать свою позицию, предложить обоснованное	70-84 хорошо
	Слабое участие в дискуссиях, решениях задач, задает несодержательные вопросы, недостаточно активно участвует в дискуссиях и обсуждениях. Демонстрирует знание терминологии, моделей, не всегда может логично и аргументированно обосновать свою позицию, предложить обоснованное решение	55 - 69 удовлетвори- тельно
	Отсутствует целостное понимание материала, обучающийся не знаком с терминологией. Имеет место неполное понимание сути вопроса.	Менее 55 неудовлетво- рительно
<b>Контрольная работа</b>	В контрольной работе все задания в зависимости от сложности имеют определенный вес. В зависимости от количества и сложности решенных заданий студент может набрать от 0 до 100 баллов.	85-100 отлично
	В контрольной работе все задания в зависимости от сложности имеют определенный вес. В зависимости от количества и сложности решенных заданий студент может набрать от 0 до 100 баллов.	70 – 84 хорошо
	В контрольной работе все задания в зависимости от сложности имеют определенный вес. В зависимости от количества и сложности решенных заданий студент может набрать от 0 до 100 баллов.	55-69 удовлетвори- тельно
	В контрольной работе все задания в зависимости от сложности имеют определенный вес. В зависимости от количества и сложности решенных заданий студент может набрать от 0 до 100 баллов.	Менее 55 неудовлетво- рительно

### 5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.10.1 «Кросскультурный менеджмент» нацелена на формирование у студентов мировоззренческой установки на толерантность и конструктивное использование культурных различий в условиях глобализации мировых процессов.

Изучение кросскультурного менеджмента позволяет поместить менеджмент в более общий культурологический контекст, что призвано обеспечить понимание

- важности культурных различий при осуществлении универсальных функций менеджмента;
- необходимости учета этих различий для принятия управленческих решений;

- особенностей собственной национальной культуры и границ ее взаимодействия с другими культурами на общем бизнес-пространстве;
- а также овладения навыками уважительного и гибкого отношения к «чужой» культуре и готовности к конструктивному сотрудничеству с носителями иных культур.

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 вопросы и задание.
2. Прочитать материалы лекций и рекомендованную литературу по соответствующей теме. Произвести самостоятельный поиск дополнительных источников информации и сформировать свою «базу данных» по выбранному вопросу.
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. Обязательно указать авторство использованных материалов и их источники.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, помещенные в Интернете.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени, как правило, не больше 10 мин.
10. Исходить из того, что материал не должен зачитываться, а пересказываться своими словами с акцентом на собственные выводы и заключения.
11. При работе в малых группах в начале работы следует четко распределить обязанности.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине «Кросскультурный менеджмент» являются:

- работа с лекционным материалом, рассматривая его как базу для привлечения дополнительных источников информации (учебники, монографии, статьи);
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка заданий
- подготовка к практическим занятиям, решение кейсов;
- подготовка к промежуточной аттестации;
- написание эссе, подготовка презентаций.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-коммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

- 1 Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного 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 Международный маркетинг. Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2013.

## **6.2.Дополнительная литература**

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

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

## **6.4. Нормативно-правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации

## **6.5. Интернет-ресурсы**

1. 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).

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

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1. Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории, а также оснащенная доской, мелом или набором цветных маркеров.
2. Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации – персональный компьютер, проектор, экран
3. Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины  
Комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.