**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»**

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

# Рабочая программа дисциплины

| | |
|---|---|
| Наименование дисциплины | Кросскультурный менеджмент |
| Направление подготовки | 38.03.03 Управление персоналом |
| Профиль подготовки | «Управление персоналом в условиях цифровой трансформации» |
| Год набора | 2026 |

Составители:
к.э.н., доц. Зиновьева А.А.

Казань

## Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине
Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Целью изучения дисциплины: состоит в том, чтобы сформировать у обучающихся знания, умения и навыки (профессиональные компетенции) целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении планов (программ) социального развития и реализации корпоративной социальной политики с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

Задачи дисциплины:

• научить студента разрабатывать и реализовывать корпоративную социальную политику.

**Знать**: социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере.

**Уметь:** применять социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики.

**Владеть:** навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока, 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины «Кросскультурный менеджмент» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций, полученных в результате изучения дисциплин Основы эффективных коммуникаций, История управленческой мысли, Введение в профессию. Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

***Обеспечивающие учебные дисциплины***

↓

**История управленческой мысли**
**Основы эффективных коммуникаций**
**Введение в профессию**

**Кросскультурный менеджмент**

***Обеспечиваемые учебные дисциплины***

↓

**Методы принятия управленческих решений**
**Командообразование и лидерство**

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ПК-5 СПОСОБЕН ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО И ЭФФЕКТИВНО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, УЧАСТВОВАТЬ В СОСТАВЛЕНИИ ПЛАНОВ (ПРОГРАММ) СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ С УЧЕТОМ ФАКТИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ, ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций:

**Декомпозиция компетенций**

| Индикаторы | Результаты обучения по дисциплине |
|---|---|
| **Компетенция ПК-5** | |
| ПК-5.1. Разработка корпоративной социальной политики | ПК-5.1. З.7 Знает социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере |
| | ПК-5.1. У.8 Умеет применять социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики |
| ПК-5.2. Реализация корпоративной социальной политики | ПК-5.2. В.4 Владеет навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей |

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины по очному, заочному, очно-заочному обучению составляет 3 зачетных единицы (108 академических часов).

| Наименование модулей | Количество ауд. часов | | Самостоят. работа очная/очно-заочная | Всего часов очная/очно-заочная | Индикаторы компетенции |
|---|---|---|---|---|---|
| | лекции очная/очно-заочная | практики очная/очно-заочная | | | |
| **Модули 1-2** | | | | | |
| Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: предмет, история и методы | 2/1 | 2/2 | 10/11 | 14/14 | **ПК-5.1. ПК-5.2.** |
| Тема 2. Кросс-культурные коммуникации в организации | 2/1 | 2/2 | 10/11 | 14/14 | |
| Тема 3. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента | 1/1 | 1/1 | 10/11 | 12/13 | |
| Тема 4. Американский менеджмент | 1*/1 | 1/1 | 10/11 | 12/13 | |
| Тема 5. Европейский менеджмент | 1*/1 | 1/1 | 10/11 | 12/13 | |
| **Модуль 3** | | | | | |
| Тема 6. Японский менеджмент | 1*/1 | 1/1 | 10/11 | 12/13 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Тема 7. Российский менеджмент | 1*/1 | 1/1 | 10/11 | 12/13 | **ПК-5.1. ПК-5.2.** |
| Тема 8. Менеджмент стран «третьего мира» | 1*/1/- | 1/1/1 | 10/11/11 | 12/12 | |
| Подготовка к зачету | | | 8/4 | 8/4 | |
| ВСЕГО | 10/6 | 10/10 | 88/92 | 108/108 | |

* Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения.

**Пояснительная записка с этапами формирования компетенций**

Данный курс разбит на три логически завершенных и взаимосвязанных между собой модуля, которые охватывают весь материал дисциплины, обеспечивают приобретение образовательных результатов в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом. Порядок освоения модулей выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модули содержат 8 тем, содержащих определенный раздел учебного материала, и представляют собой законченные блоки информации. По каждой теме в соответствии с учебным планом проводятся лекции и практические занятия. Предусмотрена индивидуальная самостоятельная работа, состоящая из подготовки к разделам, выделенным для самостоятельного изучения, подготовки к практическим занятиям по соответствующим темам с использованием лекционного материала, учебных пособий, рабочих программ дисциплин, Интернет-ресурсов, а также рекомендованной дополнительной литературы.

**Модули 1-2** – включают в себя пять учебных тем, по завершению которых будут получены следующие образовательные результаты и студент должен:

- знать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере;
- уметь применять социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики;
- владеть навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

Уровень освоения ПК-5 проверяется: написанием эссе, участием в деловой игре, выполнением практических заданий и кейсов, письменным тестированием по пройденным темам, выступлением на семинаре.

**Модуль 3** – представлен тремя темами, предназначенными для освоения студентами:

- знать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере;

- уметь применять социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики;

- владеть навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей.

Уровень освоения ПК-5 проверяется: написанием эссе, участием в деловой игре, выполнением практических заданий и кейсов, письменным тестированием по пройденным темам, выступлением на семинаре.

## 4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

### Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: предмет, история и методы

Предмет курса. Методы изучения и анализа. Составляющие внешней среды бизнеса. Теории культуры: универсальный подход, системный подход к культуре, ценностный подход, теория внутреннего содержания личности. Классификации деловых культур: классификация Холла, классификация. Льюиса, исследования Г. Хавстида, измерение культуры Ф. Тромпенаарсом. Кластеризация культур. Конвергенция и дивергенция. Факторы, формирующие национальную деловую культуру. Факторы исторического опыта. Геополитика. Религия. Языковая картина мира. Социальное неравенство и социальная мобильность. Лидерство. Эволюция политических систем. Особенности экономического развития и эволюции систем менеджмента. Модели менеджмента. Закон соответствия модели менеджмента типу менталитета.

### Тема 2. Кросс-культурные коммуникации в организации

Особенности делового общения и этикета в различных культурах. Кросс-культурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Особенности ведения деловых переговоров в условиях различных культур. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Конфликты как продукты межгруппового взаимодействия. Подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс-культурного взаимодействия. Развитие навыков кросс-культурной компетентности

### Тема 3. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента

Роль национальной культуры в международном бизнесе. Определение культуры применительно к кросс-культурному менеджменту. Понятия национального менталитета и национального характера. Влияние национальной культуры на экономическое поведение менеджеров и предпринимателей. Специфика менеджмента в различных культурах. Модели кросс-культурного поведения в бизнесе и типы национальных деловых культур. Теории немецкого менеджмента. Теории американского менеджмента. Практика американского менеджмента. Практика японского менеджмента. Особенности российского менеджмента и деловой культуры.

## Тема 4. Американский менеджмент

Диверсификация и синтез культур внутри США: исторический и геополитический аспекты. Американский тип лидерства. Влияние сайентологии. Национальный вопрос: «плавильный котел» и политика «Race deverse». Этапы управления экономическим развитием: «новый курс», «стабилизация», «рейганомика», «глобализация». Особенности экономического развития США. Регулирование рынка труда в США. Управление персоналом. Теория менеджмента США. Научный менеджмент. Концепция человеческих ресурсов. Бихевиористический (поведенческий) научный подход. Теория конкурентоспособности наций М. Портера. Современные тенденции и проблемы американского менеджмента.

## Тема 5. Европейский менеджмент

Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры. Классификация европейских систем менеджмента по Лессему и Нойбауэру. Типы европейской организационной культуры по Тромпенаарсу. Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления. Британский менеджмент. Германский менеджмент. Французский менеджмент. Южноевропейский менеджмент. Скандинавский менеджмент. Социально ориентированное рыночное государство: концепция, история становления, кризис модели развития, неоконсервативные коррективы. Современные тенденции и проблемы менеджмента ведущих европейских стран

«Евросоюз как корпорация». Концепция евроменеджмента. Критика концепции евроменеджмента. Идеальный профиль евроменеджера.

## Тема 6. Японский менеджмент

Роль традиций в формировании современного японского национального мировоззрения и стереотипов. Конфуцианский тип лидерства. Особенности послевоенного развития Японии. Модель развития японской экономики. Информационные технологии в Японии. Характерные признаки и особенности японской системы управления. Роль менеджеров в японской системе управления. Управление качеством. Управление персоналом. Новые тенденции в эволюции японского менеджмента. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX-XXI вв. и кризис японской модели экономики и управления.

## Тема 7. Российский менеджмент

Историческое формирование российского менталитета: этнографический, геополитический, религиозный аспекты. «Западничество», «славянофильство», «евразийство». Проявление базовых черт российского менталитета в управленческом опыте. Опыт российского государственного строительства: Петр I, Екатерина II, Сперанский, Аракчеев, Лорис-Меликов, Витте, Столыпин, Сталин, Горбачев, Ельцин. Российская школа научного менеджмента: Богданов, Гастев, Керженцев, Виханский. Российский менеджмент глазами зарубежных

партнеров. Проблемы российской адаптации зарубежного управленческого опыта. Перспективы развития современного российского менеджмента.

### Тема 8. Менеджмент стран «третьего мира»

Историческое формирование многообразия деловых культур стран «третьего мира». Постколониальное развитие. Исламский менеджмент. Специфические проблемы эпохи глобализации. Антиглобализм.

## 4.3. Планы практических и семинарских занятий

Планы семинарских занятий по курсу «Кросскультурный менеджмент» составлены, исходя из содержания дисциплины по темам. Для более плодотворной подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям представлен материал для самостоятельной проработки всех тем, включенных в модульно-тематический план изучения дисциплины. Помимо вопросов для самостоятельного изучения необходимо готовить вопросы, выставленные для обсуждения на соответствующем семинарском занятии. Результаты оценки работы включаются в показатели (рейтинги) текущей успеваемости.

МОДУЛИ 1-2.

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: предмет, история и методы

1. Кросс-культурные взаимодействия в сравнительном менеджменте.
2. Факторная модель формирования национальной культуры.

Тема 2. Кросс-культурные коммуникации в организации

1. Особенности делового общения и этикета в различных культурах. Кросс-культурные коммуникации и факторы, на них влияющие. Особенности ведения деловых переговоров в условиях различных культур. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения.
2. Конфликты как продукты межгруппового взаимодействия. Подходы к разрешению кросс-культурных конфликтов. Повышение эффективности внешних и внутренних деловых коммуникаций, осуществляемых в условиях кросс-культурного взаимодействия.
3. Развитие навыков кросс-культурной компетентности

Тема 3. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента

1. Роль национальной культуры в международном бизнесе.
2. Специфика менеджмента в различных культурах.
3. Теории немецкого менеджмента и деловой культуры.

Тема 4. Американский менеджмент

1. Основные составляющие «Нового курса» Ф. Д. Рузвельта. Причины его успеха.

2. Эволюция американского менеджмента.

3. «Новая экономика», глобализация бизнеса и революция информационных технологий в США на рубеже XX и XXI вв.

4. Особенности развития менеджмента в странах Латинской Америки

Тема 5. Европейский менеджмент

1. Многообразие деловых культур в Европе.

2. Концепция евро менеджмента.

3. Характерные черты немецкого стиля руководства. Процесс принятия решений в немецких компаниях.

4. Стиль лидерства во французских организациях.

5. Отражение классовой структуры общества в производственных отношениях в Великобритании.

6. Отличительные особенности скандинавской модели социального рыночного хозяйства.

МОДУЛЬ 3.

Тема 6. Японский менеджмент

1. Экономические трудности и кризис японской модели управления в начале XXI в.

2. Перспективы развития экономики Японии и японского менеджмента в XXI в.

Тема 7. Российский менеджмент

1. Перспективы развития российского национального менеджмента

2. Российская школа научного менеджмента

Тема 8. Менеджмент стран «третьего мира»

1. Развитие исламского менеджмента

2. Постколониальный менеджмент стран Азии

3. Постколониальный менеджмент стран Африки

4. Проблемы менеджмента эпохи глобализации

5. Оценка культуры страны по Хофстеду.

6. Оценка культуры страны по GLOBE.

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Подготовка студентов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу студента. Самостоятельная работа студентов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блицу-опросу и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе студенты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение управленческих ситуаций и задач, а также разработку вариантов их реализации.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, студенты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание студента на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети Интернет.

Самостоятельные вопросы по данной дисциплине варьируются в зависимости от выбранной темы исследования.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная литература:***

1. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535994
2. Набоков, В. И. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2025. — 219 с. — ISBN 978-5-394-06121-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/150170.html

***Дополнительная литература:***

1. Козлов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Козлов. — Москва : КУРС, 2024. — 504 с. — ISBN 978-5-907352-49-0. — Текст : электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144866.html
2. Набоков, В. И. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2025. — 219 с. — ISBN 978-5-394-06121-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/150170.html
3. Шальнова, О. А. Поведение потребителей в кросс-культурном маркетинге : учебное пособие для вузов / О. А. Шальнова, Е. Ю. Депутатова, Н. В. Ребрикова ; под редакцией О. А. Шальновой. — Москва : Дашков и К, 2024. — 190 с. — ISBN 978-5-394-05845-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/142920.html

***Интернет-ресурсы:***

1. Электронно-библиотечная система «IPR SMART» – http://www.iprbookshop.ru

2. Образовательная платформа «Юрайт» - https://urait.ru

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

## 8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

**Оценка уровня сформированности компетенции ПК-5**
**СПОСОБЕН ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО И ЭФФЕКТИВНО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, УЧАСТВОВАТЬ В СОСТАВЛЕНИИ ПЛАНОВ (ПРОГРАММ) СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ С УЧЕТОМ ФАКТИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ, ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**
**в части дисциплины «Кросскультурный менеджмент»**

| № п/п | Уровни сформированности компетенции | Основные признаки уровня | Инструменты оценки сформированности уровня |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | **Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (от 60 до 70 баллов) | Знает социальные и культурные различия в профессиональной сфере<br>Умеет применять социальные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики<br>Владеет навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия | Эссе<br>Деловая игра<br>Тестирование письменное<br>Выступление на семинаре<br>Практические задания и кейсы<br>Зачет |
| 2 | **Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)** | Знает этнические и конфессиональные различия в профессиональной сфере<br>Умеет применять этнические и конфессиональные различия в разработке социальной корпоративной политики<br>Владеет навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий | Эссе<br>Деловая игра<br>Тестирование письменное<br>Выступление на семинаре<br>Практические задания и кейсы<br>Зачет |
| 3 | **Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов) | Знает социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере<br>Умеет применять социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия в разработке социальной корпоративной политики<br>Владеет навыками организации эффективного кросс-культурного взаимодействия, основанного на признании и уважении культурных различий и выстраивании совместно разделяемой системы ценностей | Эссе<br>Деловая игра<br>Тестирование письменное<br>Выступление на семинаре<br>Практические задания и кейсы<br>Зачет |

Приложение 1

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**
**«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»**

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине

«Кросскультурный менеджмент»

| | |
|---|---|
| Направление подготовки | 38.03.03 «Управление персоналом» |
| Профиль подготовки | Управление персоналом в условиях цифровой трансформации |
| Год набора | 2026 |

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
2.1.1 Выступление на семинаре
2.1.2 Тестирование письменное
2.1.3 Эссе
2.1.4 Деловая игра
2.1.5 Практические задания и кейсы
2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки навыков (задачи к зачету)

# 1. **Паспорт фонда оценочных средств**

| **Формы контроля** / **Формируемые компетенции и их индикаторы** | **ПК-5.1., ПК-5.2** |
|---|---|
| **Формы текущего контроля** | |
| выступление на семинаре | **З.7.** |
| деловая игра | **З.7., У.8., В.4.** |
| тестирование письменное | **З.7.** |
| эссе | **З.7.** |
| практические задания и кейсы | **З.7., У.8., В.4.** |
| **Формы промежуточного контроля** | |
| зачет | **З.7., У.8., В.4.** |

З- знания, У- умения, В- владения

## 2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

### *2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля*

*2.1.1. Выступление на семинаре*

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на практических и семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам области социологии.

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути социологии.

Контрольные вопросы к семинарам содержатся в Планах практических и семинарских занятий.

*Примерные темы практических и семинарских занятий*

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: предмет, история и методы
Тема 2. Кросс-культурные коммуникации в организации
Тема 3. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента
Тема 4. Американский менеджмент
Тема 5. Европейский менеджмент

*Критерии оценивания выступления на семинаре*

| Результат | Балл |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами. | 100-90 |
| Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может | 80-89 |
| Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть социологии как науки. | 70-79 |
| Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику | 60-69 |
| Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы | менее 60 |

*2.1.2. Тестирование письменное*

Для проверки полученных студентами знаний при изучении «Кросскультурный менеджмент», студентам предлагается письменно ответить на 15 тестовых заданий.

*Примеры тестовых заданий*

1. Зарубежные модели менеджмента в России реализуются с помощью:
а) копирования
б) подстановки
в) адаптации
г) всего вышеперечисленного
2. Акцент на типичные поведенческие характеристики менеджеров в разных культурах и их мотивацию для выполнения отдельных управленческих задач в кросс-культурном менеджменте делает:
а) экологический подход
б) поведенческий подход
в) ситуационный подход
г) социально-экономический подход
3. Функции культуры:
а) коммуникативная
б) интегративная
в) социализация
г) все вышеперечисленное
4. Какой подход базируется на предпосылке, что ценности составляют ядро культуры и основная задача исследователя – выявить структуру системы ценностей:
а) универсальный подход
б) системный подход
в) ценностный подход
г) ситуационный подход
5. К классификации деловых культур по Р. Льюису относятся:
а) моноактивные культуры
б) полиактивные культуры
в) реактивные культуры
г) мегаактивные культуры

6. К инструментальным ценностям по Дж. Рокичу относятся:
а) воображение
б) интеллектуальность
в) счастье
г) самоконтроль
7. Какой подход базируется на предпосылке, что любая культура состоит из стандартного набора элементов и задача заключается в их выделении и описании:
а) универсальный подход
б) системный подход
в) ценностный подход
г) ситуационный подход
8. К классификации деловых культур по Е. Холлу относятся:
а) низкоконтекстные и высококонтекстные культуры
б) мужественность и женственность
в) дистанция власти
г) индивидуализм и коллективизм
9. Какой подход базируется на предпосылке, что культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем, ее составляющих:
а) универсальный подход
б) системный подход
в) ценностный подход
г) ситуационный подход
10. К базовым ценностям по Дж. Рокичу относятся:
а) зрелая любовь
б) влюбленность
в) мудрость
г) самоуважение
11. К классификации деловых культур по Е. Холлу относятся:
а) низкоконтекстные и высококонтекстные культуры
б) моноактивные и полиактивные культуры
в) монохромные и полихромные культуры
г) мужественность и женственность
12. К классификации деловых культур по Ф. Тромпенаарсу относятся:
а) нейтральные и эмоциональные культуры
б) специальные и диффузные культуры
в) культура достижений и культура принадлежности к группе
г) индивидуализм и коллективизм
13. Ориентирует индивида на совесть, т.е. главное быть в ладу с самим собой:
а) культура вины
б) культура стыда
в) клановая культура
г) культура отчаяния
14. Дж. Диксон выделил подходы к трудовым отношениям:
а) трудовая этика
б) социалистический подход
в) гуманистический подход

г) взгляд с точки зрения организации
15. К факторам, связанным с искусством межличностного общения, относятся:
а) желательная осведомленность
б) предпочтение коллективного принятия решений
в) предпочтение индивидуального принятия решений
г) забота о межличностных отношениях

*Критерии оценивания тестов*

Результат выполнения тестовых заданий студентом оценивается в баллах. Оценка ответа студента по результатам тестирования производится по 100 балльной системе. Если тесты решены и ответ верный, то за каждый правильный ответ ставится 5 баллов.

*2.1.3. Эссе*

*Эссе* является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Реферат как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

1. Предмет и концепция сравнительного менеджмента.
2. Феномен культуры. Сочетание исторических и национальных оснований его развития.
3. Подход Рокича к изучению феномена культуры.
4. Подход Льюиса к изучению феномена культуры.
5. Подход Хофстеда к изучению феномена культуры.
6. Подход Тромпенаарса к изучению феномена культуры.
7. Сравнение систем описания культуры Хофстедом и Тромпенаарсом.
8. Формирование национальной культуры: влияние природных и геополитических факторов.
9. Формирование национальной культуры: влияние факторов исторической рефлексии.
10. Формирование национальной культуры: влияние факторов традиционных религий.
11. Формирование национальной культуры: влияние языковой картины мира.
12. Формирование национальной культуры: влияние нерелигиозных идейных концепций.
13. Культурные (социальные, этнические, конфессиональные) различия в профессиональной сфере.
14. Подходы кросскультурного метода исследования Г.Триандиса.
15. Этический подход к анализу культурных моделей поведения в межкультурном контексте.
16. Эмпирический подход к анализу культурных моделей поведения в культурной, кросскультурной системе.
17. Кросскультурные различия в профессиональной сфере менеджера и толерантность их восприятия.
18. Механизм воздействия системы ценностей на поведение менеджеров.

19. Способность работать в коллективе с учётом различий социокультурной среды.
20. Компетенции и способности менеджера проектировать и организовать работу в коллективе с учётом различий социокультурной среды.
21. Компетенции и способности менеджера проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации в межкультурной среде.
22. Приоритетные потребности представителей культурного контекста, характеризующегося значительной дистанцией власти.
23. Теория межкультурной коммуникации и ее модели.
24. Концепция и практика проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций в межкультурной среде.
25. Концепция культурного интеллекта П. Эрли, Е. Мосаковски.
26. Компоненты модели культурного интеллекта (мотивационный, когнитивный, мета - когнитивный, поведенческий).
27. Когнитивный подход к анализу мотивационных моделей в межкультурном контексте.
28. Когнитивный подход к анализу теории и практики выбора целей и принятия управленческих решений в межкультурной среде.
29. Когнитивный подход к анализу теоретических моделей и поведенческой практики разрешения конфликтных ситуаций в межкультурном контексте.
30. Природно-климатические, исторические, ментальные факторы становления и развития системы американского менеджмента.
31. Роль государства в современной американской экономике. Взаимоотношения бизнеса и государства.
32. Четыре стадии эволюции американского менеджмента.
33. Менеджмент США. Характеристика научного менеджмента и его идеологов.
34. Менеджмент США. Характеристика концепции человеческих ресурсов.
35. Три основных этапа действия в США кейнсианской доктрины регулирования совокупного спроса в послевоенный период.
36. «Новая экономика», глобализация бизнеса и революция информационных технологий в США на рубеже XX и XXI вв.
37. Особенности американской модели менеджмента и ее роль в поддержании конкурентоспособности американской экономики.
38. Подход М. Портера к определению конкурентоспособности государства.
39. Модели экономического развития, характерные для «старых стран» Европейского Союза (ЕС-15). Влияние данных моделей на национальную специфику управления в странах ЕС.
40. Различные классификации европейских организационных культур.
41. Концепция евроменеджмента.
42. «Идеальный профиль» евроменеджера.
43. Влияние социального рыночного хозяйства на немецкую модель менеджмента.
44. «Рейнский капитализм». Роль малого и среднего предпринимательства, банковского сектора в современной Германии.
45. Современный кризис немецкой модели экономического развития.
46. Характерные черты немецкого стиля руководства. Процесс принятия

решений в немецких компаниях.
47. Характерные отличительные черты французской модели экономического развития.
48. Статус менеджера во Франции.
49. Стиль лидерства во французских организациях.
50. Отличительные черты макроэкономической модели развития Великобритании.
51. Причины кардинальных отличий позиции Великобритании от позиций Германии и Франции по экономическим вопросам в Европейском союзе.
52. Основные факторы британской национальной культуры.
53. Особенности индивидуализма в британской деловой культуре.
54. Отличительные особенности скандинавской модели социального рыночного хозяйства.
55. Взаимодействие бизнеса, общества и государства в рамках скандинавской модели социального рыночного хозяйства.
56. Влияние социально-экономических и культурных факторов на скандинавский менеджмент.
57. Ценности шведской культуры: равенство, закон Янте и lagom.
58. Особенности принятия решений в шведской компании.
59. Уникальность японской экономики и деловой культуры Японии. Национальная специфика развития Японии и японского предпринимательства.
60. Роль американской оккупационной армии в период проведения послевоенных реформ в японской экономике. Роль американцев в становлении и развитии японской модели менеджмента.
61. Роль государства в экономике Японии. Взаимодействие бизнеса и государства на рубеже XX и XXI вв.
62. Характерные черты японской модели менеджмента.
63. Экономические трудности и кризис японской модели управления в начале XXI в.
64. Перспективы развития экономики Японии и японского менеджмента в XXI в.
65. Культурный и технологический детерминизм в объяснении японской системы управления.
66. Единство российского управленческого опыта на различных исторических этапах
67. Проблемы российской адаптации зарубежного управленческого опыта
68. Перспективы развития российского национального менеджмента
69. Постколониальный менеджмент стран Азии, Африки и Латинской Америки
70. Развитие исламского менеджмента

*Требования к написанию эссе*

Изучение курса «Кросскультурный менеджмент» предполагает написание эссе. Объем данной работы не должен превышать 5-6 страниц компьютерного текста.

Целью написания эссе является закрепление полученных в учебном процессе знаний, а также показать умение студентов определить тему исследования, раскрыть суть выбранной темы, умение анализировать существующие в литературе точки зрения по исследуемой проблеме,

аргументировано отстаивать свое мнение.

Завершенная и оформленная работа сдается в назначенный срок преподавателю.

*Критерии оценивания эссе*

Критериями положительной оценки эссе являются: обоснованность темы и логичность изложения материала; самостоятельность в изложении материала, обоснованность выводов и доказательств; умение логически мыслить и раскрыть суть ответа на поставленный вопрос.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованных источников. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме работы; б) соответствие содержания теме и плану работы; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемые источники, список использованных источников; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

| Критерии оценивания | Баллы |
|---|---|
| В работе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению. | 90-100 |
| Основные требования к работе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата или эссе; имеются упущения в оформлении. | 80-89 |
| В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в ее содержании; отсутствуют выводы. | 66-79 |
| Работа представлена, но заявленная тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. | 60-65 |

### *2.1.4. Деловая игра*

*Описание:* Выбирается 10 человек – активные игроки, остальные – наблюдатели. Эти 10 человек, образуют небольшой круг, им на головы надевают «шапочки» (из полоски бумаги) с обозначением роли. Участники не знают, какая у них роль, но видят, какие роли у других участников. Остальные

учащиеся (наблюдатели) видят все роли игроков. Вслух говорить или подсказывать запрещается.

*Задание:* активным игрокам необходимо общаться, обсуждать заданную ситуацию так, чтобы дать понять друг другу, что у них написано на шапочке. Соответственно каждый должен понять, что написано на шапочке у него.

*Роли:*

- представитель России;
- представитель США;
- представитель Японии;
- представитель Китая;
- представитель Франции;
- представитель Германии;
- представитель Индии;
- представитель Великобритании;
- представитель Южной Кореи;
- представитель Испании.

*Обсуждаемая ситуация:* «Представьте, что Вам необходимо организовать переговоры со всеми представителями. Результат – подписание договора. Как быть?»

Далее участники игры обсуждают ситуацию (дается несколько минут), остальные наблюдают.

После выполнения задания – общее обсуждение.

*Вопросы:*

- Кто догадался, какая роль ему досталась, что помогло это понять?
- Как вы друг другу помогали?
- Что было легко, что тяжело?
- Свойственна ли такая позиция в повседневном общении;
- Что было приятно, что неприятно?
- Что помогло (или помешало) договориться?

Предлагается высказывать свои мнения наблюдателям.

1. В групповом обсуждении определяются «барьеры общения»:

- непонимание интересов собеседника;
- конфликтогенные черты характера;
- некоммуникабельность;
- неумение слушать;
- отсутствие чувства юмора.

2. В групповом обсуждении умений и компетенций участников работы в коллективе с учетом различий социокультурной среды:

- способность воспринимать интересы участников;
- толерантно относиться к мнению других;
- способность работать в коллективе;
- воспринимать мнения участников в оценке ситуации;
- владеть методиками успешной групповой коммуникации;
- владеть личностной культурой коммуникации в коллективе.
- владеть методиками снижения рисков возникновения конфликтных ситуаций в коммуникации межкультурной среды обсуждения.

3. Разработать проект балльной оценки необходимых кросс-культурных

компетенций участников в групповой работе в реализации успешного переговорного процесса.

*Критерии оценивания участия в деловой игре*

| Критерии оценивания | Баллы |
|---|---|
| Студент – лидер. Понимает суть и правила игры (деловой, деловой, ситуационной), свою роль и место в команде. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, отстаивать свою точку зрения. Обладает коммуникативными навыками и культурой общения. Способен эффективно организовать групповую работу. Применяет принципов взаимодействия и взаимопомощи. Самокритичен. Способен генерировать новые идеи. Способен к проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций. | 100-90 |
| Студент – активен. Культура речи, коммуникационные навыки достаточно развиты. Умеет анализировать информацию, делать логические выводы, обоснованно отстаивать свою точку зрения. Способен к командной и организаторской работе. Творчески активен. | 89-80 |
| Заинтересованное участие студента в деловой игре. Студент желает высказать собственное мнение, но коммуникационные навыки и культура недостаточно развиты. Не всегда понимает свою роль в группе и общую динамику обсуждения. Не совсем владеет материалом игры. | 79-70 |
| Участие студента в деловой игре незначительно. Коммуникационные навыки не развиты. Боязнь публичного выступления и высказывания собственной позиции. Но есть определенная доля активности. | 69-60 |

### *2.1.5. Практические задания и кейсы*

1. Бизнесмен высказывает суждение: Если иностранец приехал ко мне в Россию, почему я должен под него подстраиваться? Это моя страна. Пусть он думает, как себя вести». Считаете ли Вы, что это правильно? Обоснуйте письменно свою позицию с учетом.

2. Назовите два «золотых» правила международного бизнеса. Считаете ли вы их верными? Приведите примеры для обоснования вашей точки зрения. В каких случаях можно наблюдать нарушение этих правил? Опишите случай из международной практики, опубликованной в СМИ, демонстрирующий действие или нарушение «золотого» правила международного бизнеса.

3. Назовите и охарактеризуйте правила трех «НЕ». Какое из этих правил по–вашему мнению самое важное? Почему Вы так думаете? Обоснуйте вашу позицию.

4. Кейс «Встреча»

Александр, преуспевающий бизнесмен, приехал на встречу со своим школьным другом Владимиром на 10 минут раньше назначенного времени. Друзья не виделись почти пять лет. Владимир работал руководителем

небольшого банка. В приемной Александра встретила обаятельная секретарша: «Владимир Иванович ждет вас, - сказала она. – Но в настоящий момент он говорит по телефону. Пока линия на селекторе не погасла, я предложу вам чай или кофе. Вы можете расположиться в этом кресле и полистать газеты и журналы». Телефонный разговор затянулся. Когда через полчаса Владимир вышел из кабинета, чтобы приветствовать друга, Александр выглядел обиженным и не старался этого скрывать. Обращаясь к хозяину, он сказал: «Вова! Уж если ты не мог закончить разговор, когда я пришел, то хотя бы пригласил меня в кабинет. Друзьям «крутость» не показывают. Я ведь могу и обидеться».

Задание:

1) Как вы считаете, имел ли Александр основания для обиды?

Прокомментируйте свой ответ.

2) К какому типу деловой культуры (в отношении времени) принадлежат, по вашему мнению, Владимир и Александр?

5. Кейс «Расширение рынка»

Компания «Ростехнологии» решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Руководство надеялось, что в данном случае не будет никаких проблем в плане кросс-культурных коммуникаций, так как наши страны объединяют старые многолетние традиции советского времени, большинство специалистов русскоязычные и получили образование в советских вузах. Однако, с первых дней работы возникли проблемы во взаимопонимании между специалистами из России и Таджикистана. Оказалось, что молодое поколение специалистов недостаточно владеют русским языком, а кроме этого, не имеют достаточной компетенции. В связи с возникшей проблемой собрали руководство компании на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы:

1)Уволить всех работников – таджиков, не удовлетворяющих по каким

- то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов.

Уволить всех работников – таджиков и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат.

3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше.

Задание:

1) Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросс-культурного менеджмента.

2) Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

*Кейс «Кросс-культурная компетенция руководителя»*
*(составлено по материалам статьи Е.Ю. Шутковой)*

Кросс-культурная компетенция руководителя включает следующее – руководитель в своей управленческой деятельности:

– осознает роль кросс-культурной компетенции для бизнеса в современном

глобализирующемся обществе;

– управление кросс-культурными особенностями в бизнесе считает важным; понимает, что все культуры разные, все равные, и реализует этот принцип в управленческой практике;

– осознает важность отхода от этноцентрических позиций, стереотипизации, упрощенного восприятия и стандартизации социально-культурных явлений действительности, в т.ч. в бизнесе;

– понимает роль культуры в обществе, управлении, бизнесе, личной жизни людей;

– различает многообразие управленческих, деловых культур, моделей менеджмента, стилей управления, использует эти знания в управленческой практике;

– владеет кросс-культурным анализом (приемы, методы, способы изучения культур, субкультур, контркультур) и применяет их в менеджменте;

– осознает собственный культурный профиль и знает способы анализа культурного профиля у других;

– владеет понятийным аппаратом кросс-культурного менеджмента, кросс-культурных коммуникаций, кросс-культурного маркетинга;

– реализует кросс-культурный подход в идеологии, политике, миссии, стратегии бизнеса компании, во всех сферах деятельности организации: управление международным и межрегиональным бизнесом; коммуникация с внешней средой компании; управление человеческими ресурсами; маркетинг; управление ценностями компании;

– принимает управленческие решения с учетом кросс-культурных особенностей деятельности компании;

– ведет политику толерантности в социально-экономической деятельности;

– использует культуру и кросс-культуру как ресурс бизнеса для достижения конкурентоспособности в современном глобализирующемся обществе;

– управляет кросс-культурным капиталом для увеличения стоимости бизнеса;

– формирует и поддерживает корпоративную культуру компании с учетом толерантного похода к поликультурной среде;

– предотвращает кросс-культурные причины, по которым происходит отторжение корпоративной культуры в организации;

– развивает кросс-культурную компетенцию у персонала;

– создает благоприятную социально-психологическую атмосферу для работы многонационального коллектива, управляет многонациональным менеджментом компании;

– учитывает стереотипы, предрассудки в кросс-культурном менеджменте и маркетинге, в межкультурной коммуникации;

– использует кросс-культурный ресурс для управления международным, национальным, территориальным маркетингом;

– психологически готов к кросс-культурной коммуникации; проводит предварительную подготовку к коммуникациям с представителями другой культуры (субкультуры, контркультуры);

– использует разные стратегии и тактики коммуникации и взаимодействия с представителями других культур;

– использует кросс-культурные знания в командировках;
– приспосабливает бизнес к культурным условиям (культурная приспособляемость руководителя и его организации);
– знает признаки кросс-культурного шока, его стадии протекания и способы выхода из него; готов оказать первую помощь персоналу, любому человеку, находящемуся в кросс-культурном шоке;
– управляет кросс-культурными конфликтами во внутренней и внешней среде компании;
– практически использует методы достижения культурной эмпатии и чувствительности к проявлениям культуры;
– адаптирует глобальную политику компании под особенности страны, региона, территории, где ведется бизнес;
– консультирует персонал, клиентов, партнеров, собственников по вопросам кросс-культурного взаимодействия и коммуникациям;
– настроен на поликультурность, толерантность и диалог культур в коммуникациях и взаимодействиях во внутренней и внешней среде компании;
– знает иностранные языки, на которых говорят потребители, клиенты, партнеры, собственники бизнеса.

Необходимость обучения и развития менеджеров российских компаний в кросс-культурной области зависит:
– от того, какую компанию они возглавляют (организации могут охватывать разное количество культурно-территориальных областей: интернациональные (международный бизнес); межрегиональные компании (в одной стране); локально-территориальная компания (внутри одного региона);
– от количества культур (национальных, локальных, профессиональных, возрастных, гендерных, религиозных), представленных на территории, где ведется бизнес;
– от частоты кросс-культурных контактов во внутренней и внешней среде компании, чем больше контактов у руководителя с представителями разных культур, тем выше вероятность кросс-культурных рисков и возможностей, и тем больше потребность менеджера обладать кросс-культурными знаниями и практическими технологиями.

Главное, чем шире культурно-территориальная среда обитания компании, тем чаще менеджер принимает управленческие решения с кросс-культурным содержанием.

*Варианты кросс-культурного развития руководителей*

Для принятия эффективных управленческих решений в условиях кросс-культуры руководителю целесообразно развиваться в этой теме, например, можно выбрать несколько вариантов:
– курсы MBA (кстати, в зарубежных учебных заведениях дисциплина «кросс-культурный менеджмент» - норма для слушателей курсов MBA);
– самостоятельно – при помощи специальной литературы, материалов, опубликованных в сети Интернет;
– индивидуальные консультации (например, коуч-сессии) со специалистами по кросс-культурным вопросам;
– открытые отечественные и зарубежные тренинги по кросс-культурной

тематике;

– корпоративные тренинги, групповые коуч-сессии, фасилитации для персонала с привлечением внутренних и/или внешних специалистов (в т.ч. посттренинговая консультативно-информационная поддержка);

– дистанционные курсы, вебинары по кросс-культурной теме;

– анализ кросс-культурного опыта других организаций, особенно ТНК, глобальных компаний; коллекционирование кейсов о причинах неудач и факторах успеха международных и межрегиональных компаний, действующих в регионах с иной культурой;

– привлечение отечественных и зарубежных экспертов, консультантов для реализации конкретных проектов в области кросс-культурных коммуникаций взаимодействий (например, разработка серии кросс-культурных рекламных мероприятий);

– изучение языков и культур других стран, регионов;

– создание и управление кросс-культурным капиталом компании.

Создание и управление кросс-культурным капиталом компании позволяет не только обучаться и развиваться самому руководителю и всему персоналу, но использовать руководителю потенциал культуры с выгодой, т.к. культура – мощная продающая сила и уникальный ресурс бизнеса.

Если руководитель только приходит к осознанию кросс-культурной темы в бизнесе, то целесообразнее начать с «инвентаризации» личного опыта и опыта компании, приобретенного в условиях поликультурности, например, при помощи самоанализа, а также групповыми методами – «мозговой штурм», фасилитация, интервью и т.д.

Результатом пересечения разных культур могут быть серьезные конфликты, а также взаимное культурное и материальное обогащение, новые интересные идеи, открытия, полезные знания. Влияние культуры зачастую скрыто. Как показывает опыт, культурные различия видны при сравнении, контакте, взаимодействии представителей разных культур.

О социокультурных факторах менеджеры часто забывают, т.к. мыслят преимущественно категориями выгоды, «языком денег». Но при этом культура не перестает играть свою незаметную, но доминирующую роль в жизни любой социально-экономической системы!

Это вопрос зрелости руководителя и гибкости его мышления – управлять культурными особенностями среды обитания компании. Иначе они незримо вмешиваются в жизнь организации, часто нанося непоправимый репутационный и материальный вред.

*Кросс-культурный капитал компании: создание и управление*

Создание и управление кросс-культурным капиталом, включает следующие характеристики:

– культурный и кросс-культурный подход введение в идеологию, политику, миссию, стратегию бизнеса компании, во все сферы деятельности организации: управление международным и межрегиональным бизнесом; коммуникация с внешней средой компании; управление человеческими ресурсами; маркетинг; управление ценностями компании; взаимодействие профессиональных субкультур в бизнесе (в т.ч. взаимодействие разных поколений);

– планомерная, целенаправленная, регулярная работа со «сходствами» и «различиями» в областях, наиболее «уязвимых» для кросс-культурных рисков: для некоторых компаний – это HR-менеджмент, для других – маркетинг, а для третьих – PR-менеджмент, и т.д.;
– разработка и реализация системы адаптации корпоративной культуры компании к национальным, региональным, локально-территориальным особенностям базирования филиалов, подразделений, отдельных проектов;
– создание и управление уникальной для организации системой смягчения кросс-культурного шока, вызванного действиями компании во внутренней среде (персонал, экспаты и их семьи) и во внешней среде (потребители, клиенты, местное общество);
– введение в HR-менеджмент кросс-культурного подхода, в т.ч. разработка и реализация кросс-культурной компетенции персонала компании, обучение и развитие персонала по межкультурной теме с привлечением внутренних и внешних ресурсов организации, включение кросс-культурного элемента в процесс подбора, оценки, ротации персонала;
– создание, поддержание и интенсивное использование корпоративной информационной базы на кросс-культурную тему:
– накопление специальных кейсов, необходимых компании в разных ситуациях;
– организация корпоративной библиотеки со специальной литературой, справочными материалами, словарями иностранных языков;
– введение специального раздела на внутрикорпоративном сайте компании целью создания базы данных по межкультурной теме и обменом опыта персонала по прошлым и текущим сложным кросс-культурным ситуациями (например, выход из межкультурного конфликта, создание многонациональной команды, продвижение на межрегиональном и международном рынке, коммуникация с клиентами и партнерами из иной культурной среды, др.);
– регулярные групповые фасилитационные сессии по актуальным кросс-культурным вопросам, проблемам, ситуациям.

Создание кросс-культурного капитала способствует интенсивному развитию руководителя в межкультурной теме, однако требует вложения всех возможных ресурсов, т.к. помогает избежать рисков – потери прибыли, репутации компании и ее менеджмента.

*Вопросы для обсуждения и задания:*

1. Каким менеджерам целесообразно развиваться в кросс-культурной области?
2. Предложите направления кросс-культурного развития Вас как руководителя корпорации.
3. Какие пути развития известных вам корпорации вы можете предложить с учетом создание и управление кросс-культурным капиталом?

*Критерии оценивания*

| Критерии оценивания | Баллы |
|---|---|
| Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к данной ситуация правильно применен исследовательский инструментарий. Обозначена практическая проблема, обозначены практические пути ее решения, логично и | 100-90 |

| | |
|---|---|
| обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и креативные предложения. | |
| Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет управленческим инструментарием (слабо владеет методикой), в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно | 89-80 |
| Ситуация – изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике (в данной ситуации). | 79-70 |
| Ситуация – изучена студентом. Представлен текст, но ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой. | 69-60 |

### *2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля*

*2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений*

*Вопросы для подготовки к зачету*

1. Теории культуры: универсальный подход, системный подход к культуре, ценностный подход, теория внутреннего содержания личности.
2. Классификации деловых культур: классификация Холла, классификация. Льюиса, исследования Г. Хавстида, измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
3. Кластеризация культур.
4. Конвергенция и дивергенция. Факторы, формирующие национальную деловую культуру.
5. Факторы исторического опыта.
6. Геополитика.
7. Религия.
8. Языковая картина мира.
9. Социальное неравенство и социальная мобильность.
10. Эволюция политических систем.
11. Особенности экономического развития и эволюции систем менеджмента.
12. Модели менеджмента.
13. Закон соответствия модели менеджмента типу менталитета.
14. Диверсификация и синтез культур внутри США: исторический и геополитический аспекты.
15. Американский тип лидерства.
16. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза.
17. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе.
18. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры.
19. Роль традиций в формировании современного японского национального мировоззрения и стереотипов.
20. Историческое формирование российского менталитета: этнографический,

геополитический, религиозный аспекты. «Западничество», «славянофильство», «евразийство».
21. Историческое формирование многообразия деловых культур стран «третьего мира».
22. Постколониальное развитие.
23. Исламский менеджмент.
24. Специфические проблемы эпохи глобализации.
25. Антиглобализм.
26. Социальные, этические, конфессиональные и культурные различия в профессиональной сфере
27. Теории мотивации, коммуникации, целеполагания, принятия решений, разрешения конфликтов в межкультурном контексте (выбрать культуру или страну по желанию.
28. Межличностные, групповые и организационные коммуникации в межкультурной среде
29. Способы разрешения конфликтных ситуаций в межкультурной среде

*2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задания к зачету)*

В рамках зачета студент решает кейс.

Кейс – это инструмент, позволяющий применять теоретические знания решению практических задач. Он способствует развитию у обучающихся самостоятельного мышления, связывает теорию с практикой.

В целом кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

– принимать верные решения в условиях неопределенности;
– разрабатывать алгоритм принятия решения;
– разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат.
– применять полученные теоретические знания для решения практических задач;
– учитывать точки зрения других на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

*Последовательность работы с кейсом*

Методика работы по решению проблем кейса заключается в следующем:

– Имеется конкретная ситуация или реальная проблема, имевшая место жизни (*кейс*).

– Работа начинается со знакомства с ситуацией. Обучающиеся самостоятельно анализируют содержание кейса, выписывая цифровые данные, наименования фирм и другую конкретную информацию.

– В результате у каждого обучающегося должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Студент готовит ответ, в котором предлагается решение данной проблемы.

Преподаватель оценивает степень освоения материала.

*Тематика кейсов*

1. Ситуация «Внимание к деталям».
2. Ситуация «Дружба дружбой…».

3. Ситуация «Торговый представитель на Ближнем Востоке».
4. Ситуация «Общество равных».
5. Ситуация «Диалог».
6. Ситуация «Паррис-Роджерс Интернэшенл».
7. Ситуация «Сразу к делу».
8. Ситуация «Со своим уставом в чужой монастырь».
9. Ситуация «Вавилонская проблема».
10. Ситуация «Несоответствующая» преданность делу шведских менеджеров.
11. Ситуация «Бутики Христодара».
12. Ситуация «Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон».
13. Ситуация «Обед по-японски».
14. Ситуация «Выполнить в срок».
15. Ситуация «Ужин в честь китайской делегации».
16. Ситуация «Семейные узы».
17. Ситуация «Справедливая оплата труда».

## Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

| Характеристика ответа | Европейская оценка | Рубежные баллы | Оценка | Уровень сформированности компетенций |
|---|---|---|---|---|
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос зачета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на зачетный билет студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических заданий. | **A** | **100-96** | **зачтено** | **Повышенный уровень сформированности компетенций** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задание выполнено правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа. | **A** | **95-91** | **зачтено** | |
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задание выполнено верно, правильно. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. | **A** | **90-86** | **зачтено** | |
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. | | **85-81** | **зачтено** | **Базовый уровень сформированности компетенций** |
| Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. | | **80-76** | **зачтено** | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или выполнении заданий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. | | **75-71** | **зачтено** | |
| Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практических заданий и не может связать теорию с практикой. | | **70-66** | **зачтено** | **Пороговый уровень сформированности компетенций** |
| Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических заданий. Речевое оформление требует поправок, коррекции. | | **65-61** | **зачтено** | |
| Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя | | **60** | **зачтено** | |
| Студент испытывает значительные трудности в ответе на зачетные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений теории кросскультурного менеджмента. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задания не выполнены. | | **менее 60** | **не зачтено** | **Компетенции не сформированы** |