

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Ю.П. Тен

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Москва 2020

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Ю.П. Тен

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента и
Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
(протокол № 49 от 26.05.2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента
(протокол № 16 от 10.03.2020 г.)*

Москва 2020

УДК 339

ББК 60.524.224.022

T-33

Рецензент: д.э.н, профессор Коряков А.Г.

Тен Юлия Павловна – рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2020. – 38 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© Ю.П. Тен 2020

© Финансовый университет, 2020

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно – тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	30
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	31
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38

1. Наименование дисциплин

Кросс-культурный менеджмент

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности и результативности деятельности компаний	<p>1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы.</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной компании.</p>	<p>Знать: – понятия, принципы и методы кросскультурного менеджмента;</p> <p>– содержание современных теорий кросс-культурного менеджмента;</p> <p>– основные типологии деловых культур и ценностные параметры национальных культур;</p> <p>– теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентоспособности компании в различных социально-культурных средах;</p> <p>Уметь: – классифицировать культуры и использовать для сравнения параметры зарубежных национальных деловых культур;</p> <p>– использовать теоретические положения кросскультурного менеджмента при оценке эффективности кросс-культурных организационных коммуникаций; – разбираться в особенностях национальных стилей управления и факторах, их определяющих, а также применять полученные знания в практической деятельности;</p> <p>– содействовать формированию и развитию навыков эффективных межкультурных коммуникаций с представителями иных культур;</p> <p>– стремиться к развитию кросс-культурной компетенции и толерантного отношения к представителям других культур;</p> <p>Знать: – сущность организационной культуры, ее уровни, типологии, национальную специфику;</p> <p>– методы диагностики организационной культуры и адаптации к организационным изменениям;</p> <p>– особенности кросс-культурных коммуникаций в условиях мультикультурной бизнес-среды; Уметь:</p> <p>– способность использовать методы кросс-культурного менеджмента и анализировать культурные особенности делового поведения трудового персонала;</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

			– способность выявлять и использовать мультикультурный потенциал работников для
--	--	--	---

		<p>а</p> <p>3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p>	<p>повышения эффективности организации, используя возможности организационной культуры;</p> <p>Знать: – культурные различия между странами и регионами для корректировки специфики управления персоналом мультинациональных компаний, организаций, проектов;</p> <p>– теории мотивации, целеполагания, принятия решений, разрешения конфликтов в межкультурном контексте;</p> <p>– основные положения командной работы в межкультурном контексте;</p> <p>– основные препятствия на пути к компетенции межкультурного общения в деловом контексте; Уметь:</p> <p>– разрабатывать метрики результативности кросс-культурных деловых коммуникаций;</p> <p>– применять теории кросс-культурного менеджмента для анализа ситуаций, возникающих в многонациональных коллективах,</p> <p>– учитывать культурные различия при подготовке и проведении деловых встреч национального и международного уровней, при планировании, организации и контроле деятельности подчиненных, при развитии личной сети контактов;</p> <p>– навыками эффективного лидерства;</p> <p>– использовать различные типы влияния и стили руководства.</p>
--	--	--	---

ДКН-4	Способность формировать стратегии выхода компании на международные рынки	<p>1. Выявляет и формулирует стратегические причины выхода компании на международные рынки.</p> <p>2. Демонстрирует владение способами выхода на международные рынки.</p>	<p>Знать: – теоретические методы и стратегии современного менеджмента с учетом мирового опыта; – аспекты ориентации на культуру и менталитет иностранных партнеров и взаимодействия национальных культур в бизнесе; – факторы этнокультурного, национального и религиозного характера с точки зрения эффективности операционной деятельности и удовлетворения потребителей; – проблемы управления культурным разнообразием в организациях;</p> <p>Уметь: – эффективно находить, обобщать и анализировать разнородную информацию, необходимую для выработки и обоснования стратегических решений с использованием кросскультурного анализа; – предлагать мероприятия по тимбилдингу в организациях с учетом кросс-культурных факторов; – развивать навыки оптимального распределения полномочий в кросс-культурной деловой и организационной среде; – предлагать мероприятия по повышению процента успешных продаж и эффективных переговоров с учетом национальных стилей менеджмента; Знать: - многообразие и специфику реализации функций управления в деловых культурах различных стран и их влиянии на конкурентоспособность; - инструменты сопоставления национальных моделей деловых культур и менеджмента в различных странах и регионах; – методы принятия стратегических решений в условиях</p>
-------	--	---	---

		<p>3. Выбирает стратегию выхода компании на международные рынки с учетом анализа влияющих на нее факторов и барьеров.</p>	<p>кросс-культурной среды.</p> <p>Уметь: – применять методы преодоления кросс-культурных барьеров в бизнес-среде;</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлять, систематизировать и интерпретировать кросс-культурные сходные черты и различия в управленческих процессах в различных странах; - исследовать региональную и страновую специфику реализации функций управления; - практически применять параметры исследования деловой культуры и выработать конкретные рекомендации по повышению конкурентоспособности бизнес-модели; – выбирать эффективные формы, методы и технологии управления с учетом национальной деловой культуры и ситуации в конкретной стране. <p>Знать: – методы преодоления культурного шока и предотвращения межкультурных конфликтов,</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологии проведения кросс-культурных тренингов; – системы совместного с представителями других культур ведения бизнеса с учетом факторов бизнес-среды; – особенности ведения деловых переговоров и этикетных норм зарубежных партнеров; <p>Уметь: – формировать принципы равноправного и уважительного отношения в кросс-культурной коммуникации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать практические кросс-культурные проблемы международных предприятий, трансформированных в процессе слияний и поглощений; – использовать межкультурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях; – сравнивать особенности национальных моделей менеджмента с целью корректировки кросс-культурного делового общения; – оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента
--	--	---	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к модулю направленности программ магистратуры для направления подготовки 38.04.02

«Менеджмент» направленность программы магистратуры «Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке).

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» является базовой дисциплиной для последующего изучения студентами других обязательных дисциплин и дисциплин по выбору. Результаты освоения содержания дисциплины должны быть в дальнейшем использованы обучающимися при изучении дисциплин «Международный маркетинг», «Управление международными проектами», «Международные операционные стратегии и инновации» и других дисциплин программы подготовки.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е./144	144
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	40	40
<i>Лекции</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>30</i>	<i>30</i>
Самостоятельная работа	104	104
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент и его значение в системе подготовки менеджеров

Необходимость изучения дисциплины, ее связь с другими науками. Предмет, цели, задачи дисциплины в системе подготовки современных менеджеров. Принципы, методы и подходы в кросс-культурном менеджменте. Этапы развития кросс-культурного менеджмента. Основные направления и актуальные проблемы. Взаимодействие культур в контексте интернационализации и глобализации. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур. Специфика дефиниции культуры в контексте управленческих наук. Модель культурного айсберга. Кросскультурный анализ в менеджменте. Типы культур и цивилизаций. Понятие о культурных различиях. Индекс культурной дистанции. Группировка стран мира по культурным параметрам: страновые кластеры. Теории культурного многообразия и рекомендации по преодолению кросс-культурных барьеров в организационных коммуникациях. Индивидуальные и групповые различия как основа межгрупповых конфликтов. Этно-социальные стереотипы и этноцентризм. Кросс-культурный шок и способы его преодоления. Управление межкультурными различиями. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях кросскультурного взаимодействия.

Тема 2. Источники и составные части национальных моделей менеджмента

Теории культуры: универсальный подход, системный подход к культуре, ценностный подход, теория внутреннего содержания личности. Уровни культуры: глобальный, кластерный, региональный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения (системный подход по Дж. Миллеру) и национально-этнический фактор в деловых культурах. Кластеризация культур. Конвергенция и дивергенция. Факторы, формирующие национальную деловую культуру. Факторы исторического опыта. Геополитика. Религия. Языковая картина мира. Социальное неравенство и социальная мобильность. Эволюция политических систем. Особенности экономического развития стран и регионов мира. Эволюция систем менеджмента. Влияние культурных различий на развитие школ менеджмента. Связь модели менеджмента с национальным менталитетом. Причины научного интереса к сопоставлению национальных моделей менеджмента. Национальные модели менеджмента отдельных стран

(США, Японии, Франции, Германии, Скандинавских стран и др.). Особенности модели менеджмента Китая.

Тема 3. Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций

Культурные контрасты в системах ценностей наций. Культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д. Мэрдок, Дж. Рокич, Р. Инглхард). Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С. Иошимури, У. Нойман). Модель Лефевра в сравнительном менеджменте. Концепция Дж. Бермана. Теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи. Анализ международной бизнес-среды в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра. Модель культуры Ф. Тромпенаарса. Концепция К. Клакхона. Исследования GLOBE. Культурная карта Р. Инглхарта и К.Велцера. Методика диагностики ценностных ориентаций Ш. Шварца.

Классификации деловых культур. Классификации культур Э. Холла. Классификация деловых культур по странам Р. Льюиса. Исследования Г. Хофстеде. Параметры культур Хофстеде и их критика. Г. Триандис: контекстуальная зависимость и коммуникация. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г. Лейн, Дж. Дистефано).

Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У. Оучи).

Тема 4. Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте

Основные модели кросс-культурных коммуникаций. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры. Роль языка в международном общении. Невербальные коммуникации и их особенности в различных странах. Этнические символы, национальные и государственные символы как элементы национальной культуры. Переменные бизнескультуры и их воздействие на коммуникацию. Условия и принципы эффективной кросс-культурной коммуникации. Роль хорошо эрудированного понимания особенностей национальной психологии и менталитета для достижения максимальной эффективности кросс-культурной коммуникации в управлении. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран. Сравнение стилей ведения переговоров. Управление переговорным процессом.

Деловая переписка и особенности профессиональной риторики с учетом национальных особенностей. Национально-специфичные коммуникационные стили и организационные принципы. Роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами. Международный и национальный этикет разных стран. Национальная специфика дресс-кода. Особенности кросс-культурных коммуникаций в современных системах менеджмента стран, регионов, международных союзов и организаций. Основные барьеры кросс-культурных коммуникаций. Виды и роль информационно-коммуникационных технологий в преодолении барьеров коммуникации (онлайн-конференции, электронные переводчики и т.д.). Формирование глобальной бизнес-культуры. Плюсы и минусы экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры. Принципы культурного многообразия и толерантности в современном мире. Развитие культурной восприимчивости. Национально-культурная корректность. Этический менеджмент.

Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Особенности мотивации персонала в разных странах

Стратегия, структура и корпоративная культура. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие. Классификационные критерии корпоративных культур. Эгалитарные и иерархические культуры. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной культуры: проблемы востребованности и соответствия. Модели зарубежных корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Корпоративная культура в условиях мультикультурализма в контексте налаживания эффективных кросскультурных коммуникаций. Параметры деловой национальной культуры: отношение к времени, отношение к природе, межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти.

Особенности ценностного отношения к труду и его видам в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров в разных странах мира.

Тема 6. Управление человеческими ресурсами в международном кросскультурном контексте

Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат. Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и

обучению персонала в международной фирме. Компенсационная политика. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой. Развитие навыков, необходимых для успешного кросс-культурного взаимодействия. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность.

Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Особенности и приоритеты в подготовке менеджеров для различных иерархических уровней в США, Японии, Китае, Южной Корее, Европе, России. Фактор доверия в специфике культур и менталитетов народов мира. Страны с высокой и низкой дистанцией власти. Страны с высокой и низкой степенью избегания неопределенности. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах. Культурные стили конфликта. Методика их измерения М. Хаммера. Особенности разрешения конфликтов в различных культурах. Роль международных правовых норм.

Эффективная мультикультурная команда: создание и управление. Влияние конструктивизма. Модель межкультурного управления ДиСтефано «МВІ». «Картирование». «Наведение мостов». «Интеграция». Когнитивный подход в кросс-культурном менеджменте. Модель Н. Холдена. Модель «Третьей культуры». Создание «третьей культуры» и управление культурными различиями. «Управление разнообразием» (Б. Экелунд).

Групповая динамика на примере восточного и западного подходов. Потенциал и целесообразность внедрения кросс-культурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях. Обучение мультикультурной группы. Тимбилдинг в организациях с учетом кросскультурных факторов. Особенности распределения полномочий в кросскультурной среде. Роль инновационных обучающих методик и информационно-коммуникационных технологий в повышении эффективности кросс-культурных коммуникаций в организациях.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование темы	Трудоемкость в часах		Формы текущего
		Всего	Аудиторная работа	

	(раздела) дисциплины		Общая	Лекции	Практические и семинар ские занятия	занятия в интерак тивных формах *	Самос тоятел ьная работа	контроля успеваемости
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Тема 1. Кросс-культурный менеджмент и его значение в системе подготовки менеджеров	18	6	2	4	2	12	Дискуссия, тестирование
2.	Тема 2. Источники и составные части национальных моделей менеджмента	22	6	2	4	4	16	Дискуссия, разбор кейса
3.	Тема 3. Источники и составные части национальных моделей менеджмента	26	8	2	6	4	18	Дискуссия, разбор кейса
4.	Тема 4. Эффективные кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте	26	8	2	6	4	18	Дискуссия, разбор кейса
5.	Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Особенности мотивации персонала в разных странах	26	6	2	4	4	20	Дискуссия, разбор кейса

6.	Тема 6. Управление человеческими ресурсами в международном кросс-культурном контексте	26	6	-	6	2	20	Дискуссия, разбор кейса
	В целом по дисциплине	144	40	10	30	20	104	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание
	Итого в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Кросс-культурный менеджмент и его значение в системе подготовки менеджеров	<p>Этапы развития кросс-культурного менеджмента. Основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур. Индивидуальные и групповые различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросскультурный шок и способы его преодоления. Этно-социальные стереотипы и этноцентризм. Теории культурного многообразия и рекомендации по преодолению кросскультурных барьеров в организационных коммуникаций.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1,2,4, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>Доклады, слайдпрезентации. Решение кейса. ситуационные задачи</p>

<p>Тема 2. Источники и составные части национальных моделей менеджмента</p>	<p>Понятие деловой культуры, ее элементы. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения (системный подход по Дж. Миллеру) и национальноэтнический фактор в деловых культурах. Эволюция систем менеджмента. Влияние культурных различий на развитие школ менеджмента. Национальные модели менеджмента отдельных стран (США, Японии, Франции, Германии, Скандинавских стран и др.). Особенности модели менеджмента Китая.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–4, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>Решение кейса. ситуационные задачи</p>
<p>Тема 3. Источники и составные части национальных моделей менеджмента</p>	<p>Культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д. Мэрдок, Дж. Рокич, Р. Инглхард). Система ценностей как детерминанта поведения. Модель Лефевра в сравнительном менеджменте. Концепция</p>	<p>Доклады, слайдпрезентации, Решение кейса. ситуационные задачи</p>
	<p>Дж. Бермана. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г. Лейн, Дж. Дистефано). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У. Оучи).</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–5, раздел 9 № 1–10.</p>	

<p>Тема 4. Эффективные кросс-росскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте</p>	<p>Условия и принципы эффективной кросскультурной коммуникации. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран. Сравнение стилей ведения переговоров. Управление переговорным процессом. Деловая переписка и особенности профессиональной риторики с учетом национальных особенностей. Международный и национальный этикет разных стран. Национальная специфика дресс-кода. Особенности кросс-культурных коммуникаций в современных системах менеджмента стран, регионов, международных союзов и организаций. Принципы культурного многообразия и толерантности в современном мире. Развитие культурной восприимчивости. Национальнокультурная корректность. Этический менеджмент.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, 5, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>Деловая игра, ситуационные задачи</p>
<p>Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Особенности мотивации персонала в разных странах.</p>	<p>Классификационные критерии корпоративных культур. Эгалитарные и иерархические культуры. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной культуры: проблемы востребованности и соответствия. Модели зарубежных корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Корпоративная культура в условиях мультикультурализма в контексте налаживания эффективных кросс-культурных коммуникаций. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров в разных странах мира.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–5, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>Решение кейса. ситуационные задачи</p>
<p>Тема 6. Управление человеческими ресурсами в международном</p>	<p>Признание ценности различий и управление разнородными трудовыми ресурсами. Развитие навыков, необходимых для успешного кросс-культурного</p>	<p>Решение кейса. ситуационные задачи, тест</p>

<p>кросс-культурном контексте</p>	<p>взаимодействия. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность. Характеристики национальных стилей лидерства. Особенности и приоритеты в подготовке менеджеров для различных иерархических уровней в США, Японии, Франции, Китае, Южной Кореи, Европе, России. Фактор доверия в специфике культур и менталитетов народов мира. Культурные стили конфликта. Методика их измерения М. Хаммера. Эффективная мультикультурная команда: создание и управление. Групповая динамика на примере восточного и западного подходов. Потенциал и целесообразность внедрения кросскультурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях. Обучение мультикультурной группы. Тимбилдинг в организациях с учетом кросскультурных факторов. Роль инновационных обучающих методик и информационнокоммуникационных технологий в повышении эффективности кросс-культурных коммуникаций в организациях.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–5, раздел 9 № 1–10.</p>	
-----------------------------------	--	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
--	--	--

<p>Тема 1. Кросскультурный менеджмент и его значение в системе подготовки менеджеров</p>	<p>Теории культурного многообразия и рекомендации по преодолению кросскультурных барьеров организационных коммуникаций. Влияние глобализации на культуру отдельных стран и народов. Проблема формирования единой сетевой цивилизации. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях кросс-культурного взаимодействия. Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–4, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к</p>
--	--	---

		<p>опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
<p>Тема 2. Источники и составные части национальных моделей менеджмента</p>	<p>Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Кластеризация культур. Конвергенция и дивергенция. Факторы, формирующие национальную деловую культуру. Факторы исторического опыта. Геополитика. Религия. Языковая картина мира. Социальное неравенство и социальная мобильность. Эволюция политических систем. Особенности экономического развития стран и регионов мира. Связь модели менеджмента с национальным менталитетом. Причины научного интереса к сопоставлению национальных моделей менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>

<p>Тема 3. Источники и составные части национальных моделей менеджмента</p>	<p>Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С. Иошимури, У. Нойман). Теория внутреннего содержания личности (кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей) Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи. Анализ международной бизнес-среды в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра. Модель культуры Ф. Тромпенаарса. Концепция К. Клакхона. Методика диагностики ценностных ориентаций Ш. Шварца. Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–4, раздел 9 № 1–10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по
---	--	--

		<p>актуальным вопросам</p>
<p>Тема 4. Эффективные кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте</p>	<p>Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию. Роль хорошо эрудированного понимания особенностей национальной психологии и менталитета для достижения максимальной эффективности кросс-культурной коммуникации в управлении. Национально-специфичные коммуникационные стили и организационные принципы. Роль традиций, религии, личной репутации и т.п. в отношениях с иностранными партнерами. Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–3,5, раздел 9 № 1–10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

<p>Тема 5. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. Особенности мотивации персонала в разных странах</p>	<p>Параметры деловой национальной культуры: отношение к времени, отношение к природе, межличностные отношения, отношение к информации, отношение к власти. Особенности ценностного отношения к труду и его видам в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 1–5, раздел 9 № 1–10.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
<p>Тема 6. Управление человеческими ресурсами в международном кросс-культурном</p>	<p>Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Страны с высокой и низкой дистанцией власти. Страны с высокой и низкой степенью избегания неопределенности. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах. Влияние различий между</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана

контексте	<p>странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат. Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и обучению персонала в международной фирме. Компенсационная политика. Модель межкультурного управления ДиСтефано «МВІ». «Картирование». «Наведение мостов». «Интеграция». Когнитивный подход в кросс-культурном менеджменте. Модель Н. Холдена. Модель «Третьей культуры». Создание «третьей культуры» и управление культурными различиями. «Управление разнообразием» (Б. Эжелунд). Особенности распределения полномочий в кросс-культурной среде. Особенности разрешения конфликтов в различных культурах. Роль международных правовых норм.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 № 2–5, раздел 9 № 1–10.</p>	<p>и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам</p>
-----------	---	---

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные вопросы промежуточного тестирования

1. Г. Хофштеде сравнивал организационные культуры компаний в различных странах по следующим параметрам:

а) уровень демократии; степень бюрократизации; дистанция власти; индивидуализм-коллективизм;

б) долгосрочная ориентация бизнеса; стремление избежать неопределенности; лояльность к руководству; дистанция власти;

в) индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление избежать неопределенности; мужественность-женственность.

г) дистанция власти, мужественность-женственность, универсализм, избегание неопределенности.

2. Какие характеристики свойственны компании с высокой дистанцией власти?

- а) боязнь спорить с начальством;
- б) активное делегирование полномочий;
- в) «синие» и «белые» воротнички имеют равный статус;
- г) тенденция к централизации, руководитель принимает решения единолично.

3. Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер выделяют следующие параметры межкультурного сравнения:

- а) долгосрочная ориентация бизнеса; стремление избежать неопределенности; лояльность к руководству; дистанция власти;
- б) низкий контекст, высокий контекст;
- в) универсализм, нейтральность, диффузность, аскриптивность, индивидуализм, линейное отношение ко времени, внутренняя управляемость;
- г) дистанция власти, мужественность-женственность, универсализм, избегание неопределенности.

4. Что характерно для «Восточной» деловой культуры?

- а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм;
- б) коллективизм, высокая дистанция власти, партикуляризм, цикличная модель времени;
- в) коллективизм, универсализм, мужественность, эмоциональность;
- г) индивидуализм, универсализм, специфичность, цикличность времени.

5. Кто из ученых подставил под сомнение универсальность западноевропейской традиции права?

- а) Г. Дж. Бергман
- б) Г. Хофстеде
- в) Т.Н. Гледвин
- г) В. Терпстра.

6. Какие характеристики свойственны компании с мужественной культурой?

- а) боязнь спорить с начальством;
- б) традиционные гендерные отношения, мужское доминирование;
- в) ценность комфорта и качества жизни;
- г) агрессивность, настойчивость, лидерство.

7. Что не свойственно деловой культуре Германии:

- а) полиактивность;
- б) моноактивность;
- в) диффузность;
- г) низкий контекст.

8. Установка «работать, чтобы жить» свойственна представителям:

- а) Японии;
- б) Испании;
- в) Франции;
- г) Израиля.

9. Исламская этика бизнеса подразумевает:

- а) соблюдение неравенства в отношениях;
- б) гедонизм и потакание себе;
- в) запрет на сделки с неопределенностью;
- г) запрет на ростовщичество.

10. Характерными чертами современного корейского менеджмента является: а) семейственность;
б) конфуцианство;
в) демократический стиль в принятии решений;
г) наличие сильных формальных коммуникаций.

Практические задания Задание

№ 1.

Постановка задач: 1. Охарактеризуйте организационную культуру компании ИКЕА. 2. Как Вы полагаете, служит ли данная организационная культура залогом конкурентных преимуществ данной организации? 3. Какие Вы видите направления и формы развития организационной культуры национальной компании (на примере компании по вашему выбору) в ситуации разработки стратегии выхода на внешний рынок?

Один из наиболее ярких примеров компании с сильной организационной культурой - ИКЕА. Компания старается не только внедрить такие ценности как самокритика, скромность, постоянная работа над собой на уровне корпорации, но и донести их до потребителей.

Руководство глобальной компании придерживается мнения, что сохранение и развитие сильной организационной культуры ИКЕА – один из ключевых факторов, обеспечивающих успех концепции ИКЕА в настоящем и будущем. Именно поэтому каждый новый сотрудник, приходя в компанию, в течение нескольких первых дней «погружается» в культуру ИКЕА. Наряду со своими правами и обязанностями, введением в технику безопасности он знакомится с традициями, миссией, ценностями компании, узнает о деятельности ИКЕА по охране окружающей среды и о том, как он сам может принять участие в решении экологических вопросов – например, экономия электричество и воду в процессе работы.

Культура ИКЕА рождалась в процессе развития и становления компании под влиянием сильной личности ее основателя – Ингвара Кампрада. Первый этап - определение миссии компании: ценностные ориентации, внутренняя мораль и философия, определение основных базовых ценностей. К этому этапу относятся как реальные, так и декларируемые ценности. На данном этапе важно донести до сотрудников компании, что именно они являются носителями этой культуры. Для этого и практикуются тактика «погружения» новых сотрудников в организационную культуру компании, как было описано ранее. Исследования показали, что люди, работающие в ИКЕА, верят, что трудятся для повышения уровня жизни общества. Поэтому они любят работать для ИКЕА. Они верят, что своей работой помогают улучшать мир. Их бизнес-философия основана на процессе демократизации, главным лозунгом которого является: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей».

В «Заповедях мебельному дилеру» Кампрад изложил цели и морально-деловые принципы компании. Стилистика данного труда напоминает религиозно-назидательный трактат. («Заповеди мебельному дилеру» – небольшое эссе, написанное Кампрадом в 1976 г., стало для сотрудников ИКЕА своеобразным Евангелием - настольной книгой, духовным

наставлением, неукоснительно соблюдаемым по сей день.) «Заповеди» раскрывают сущность Кампрада - идеалиста с железной волей к победе. К примеру, один из постулатов гласит: «расточительность в ресурсах есть смертный грех».

Поэтому культура ИКЕА базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль за издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях.

В шведской компании ИКЕА на работу стараются принимать только тех, чьи интересы и ценности совпадают с ценностями компании. Правда, здесь есть и своя сложность, ведь найти людей, которые полностью разделяли бы интересы компании и были готовы долго в ней работать, довольно трудно. Впрочем, судя по тому, с какой скоростью открываются магазины ИКЕА и в России, такие люди все же находятся. А применение этого принципа позволяет без особых трудностей создавать спокойную, дружескую обстановку в коллективе, который превыше всего ценит людей и командный дух.

Задание № 2.

Возрастающая степень взаимосвязанности национальных экономик сопровождается универсализацией, гомогенизацией жизни людей в целом: мир тяготеет к единым стандартам, принципам, ценностям. Ведение экономической деятельности в планетарном масштабе, активное развитие международного бизнеса снимает национальные, социальные, культурные, государственные и иные ограничения на поведение, что определяется снижением роли государства и национальных культур как совокупности норм и ценностей. Наряду с этим в современном мире происходит формирование глобальной бизнес-культуры. Зарождающаяся глобальная культура - в основном западная, американская по своему происхождению, распространяется во всем мире на уровне как элит, так и широких масс. Причем реакция локальных обществ, обладающих собственной культурной идентичностью, на данное распространение может быть различной: от полного принятия до отрицания, с такими промежуточными градациями, как сосуществование и синтез.

1. Задание для группы 1. Назовите как можно больше плюсов экономической и культурной глобализации, положительных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры.

2. Задание для группы 2. Назовите как можно больше минусов экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры. Обсуждение результатов работы групп.

3. Как соотносятся глобализация и культурное разнообразие в современном мире?

4. Какие факторы влияют на становление глобальной бизнес-культуры?

5. Может ли культура являться источником проблем и противоречий в международном бизнесе или основа конкурентных преимуществ компании? Обоснуйте ответ.

Примеры тем домашнего творческого задания

1. Воздействие национальной культуры на систему управления в организации.
2. Понятие «национальная предпринимательская система».

3. Значение и содержание понятия «национальная модель менеджмента».
4. Различия в типе собственности и характере социализации крупных предприятий России и США.
5. Различия направлений контроля топ-менеджеров корпорации немецкой и американской моделей менеджмента.
6. Влияние исторических факторов на эволюцию задач сравнительного менеджмента.
7. «Одномерные» учения об управлении: научное управление
8. Сущность и эволюция биохевиористских представлений об управлении в теории кросс-культурного менеджмента.
9. Американская модель менеджмента. Возможности использования некоторых характерных американских модели менеджмента в других странах.
10. Современные тенденции и проблемы менеджмента европейских стран. «Евросоюз как корпорация».
11. Ценностные основы Скандинавской модели менеджмента.
12. Сопоставление немецкой модели менеджмента с другими европейскими моделями менеджмента.
13. Французская модель менеджмента. Стиль лидерства во французском менеджменте.
14. Модель менеджмента в Великобритании, ее особенности.
15. Управление в зарубежные подразделения японских МНК, столкновение национальных деловых культур.
16. Влияние факторов макросреды и микросреды на управление организацией.
17. Влияние религии на особенности менеджмента в арабских странах.
18. Организационные отношения в системе сравнительного менеджмента.
19. Коммуникационный процесс и коммуникативные различия. Виды коммуникаций в сравнительном менеджменте.
20. Организационная культура. Сильная и слабая культура. Доминирующие культуры и субкультуры.
21. Многообразие и монокультура в организации. Способы передачи и изменения культуры организации.
22. Социально-психологические свойства личности и психологические особенности управления людьми с разной культурой.
23. Влияние национальной культуры на организационную структуру и систему управления в компании. Различные регионы и страны мира наличие характерных моделей.

24. Транснациональные, многонациональные корпорации и компании, общие черты и особенности в работе и подготовке менеджеров.
25. Многонациональные компании в России и необходимый уровень подготовки менеджеры и экономисты в международных учебных заведениях.
26. Тенденции и опыт формирования многонациональных команд менеджеров для работы в различных странах. Работа российских менеджеров за рубежом.
27. Менеджерские объективные и субъективные, общие и частные «технологии» в системе кросс-культурной подготовки высококвалифицированных специалистов.
28. Российский менеджмент глазами зарубежных партнеров. Перспективы развития современного российского менеджмента.
29. Специфические проблемы эпохи глобализации. Проблема формирования глобальной деловой культуры.
30. Российская школа научного менеджмента. Проблемы российской адаптации зарубежного управленческого опыта.
31. «Конфуцианского динамизма» в формировании системы менеджмента.
32. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в Южной Корее.
33. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в Китае.
34. Характеристика национальной модели экономики и национального менеджмента в России.
35. Особенности подготовки менеджеров в США, Европе, Японии и Китае.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы

Компетенция	Типовые задания
-------------	-----------------

<p>ДКН-1 Способность и использовать инструменты стратегического анализа и повышения эффективности результативности деятельности компаний</p>	<p>1. Использует понятия и принципы концепции управления результативностью для выделения показателей, необходимых для корректной оценки деятельности фирмы. Задание 1 Выделите и опишите основные особенности невербальных и вербальных межкультурных коммуникаций стран Европы. Определите индекс культурных различий в отношении к России. Задание 2 Проанализируйте корпоративной кодекс этики транснациональной компании и национальной отечественной компании. В сопоставительном анализе укажите насколько они соответствуют принципам толерантности и уважения к культурным различиям.</p> <p>2. Демонстрирует навыки разработки и внедрения системы сбалансированных показателей для конкретной компании. Задание 1 Проведите сравнительную характеристику американской и японской модели менеджмента. Обоснуйте возможность внедрения зарубежного опыта в управление российской компании. Задание 2 Опишите и проанализируйте особенности деловой культуры какой-либо одной страны (на ваш выбор) и составьте краткий отчет по изученным материалам, отвечая на следующие вопросы: 1) Каковы исторические политико-правовые особенности ее развития? 2) Как вы оцениваете экономику данной страны? 3) Каковы культурные, национальные, религиозные традиции данной страны? 4) Какие особенности переговорного процесса этики делового общения данной страны вы могли бы назвать?</p> <p>3. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> Проанализируйте стратегию выхода известной транснациональной компании на российский рынок и поясните, какие факторы национальной бизнес-среды были учтены, а какие проигнорированы. Задание 2 В компании N, сотрудники которой – русские и японцы, за четыре года существования на рынке не сложилось единой культуры проведения корпоративных мероприятий: не организуются общие встречи, где сотрудники могли бы знакомиться со стратегией и целями фирмы, вырабатывать общее видение, «пропитываться» общими ценностями. Праздники отмечаются небольшими неформальными группами сотрудников. В последний год увеличилось число конфликтов, обстановка в компании стала напряженной. Какие факторы влияют на выбор мер по разрешению кросс-культурного конфликта? Какие стратегии может использовать менеджер для урегулирования кросскультурного конфликта и от чего зависит выбор стратегии?
---	---

<p><u>ДКН-4</u> Способность формировать стратегии выхода компании на международные рынки</p>	<p>1. Выявляет и формулирует стратегические причины выхода компании на международные рынки.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Назовите плюсы и минусы экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес- культуры. Обоснуйте вашу точку зрения о перспективах формирования единой глобальной бизнес-культуры. Задание 2</p> <p>Проанализируйте элементы этно-культурной маркетинговой среды при выходе компании на рынок промышленно развитой страны. Приведите пример. Ответ обоснуйте.</p>
--	---

2. Демонстрирует владение способами выхода на международные рынки.

Задание 1

Вы работаете в рекламном агентстве, вам поручена задача возглавить рабочую группу по разработке макета и содержания рекламной брошюры для участия сборной России в Олимпийских играх в Париже. Сколько человек вы привлечете в свою группу, как вы распределите роли? Опишите задачи и функции каждого из участников группы для реализации данного задания. Составьте рекомендации по бизнесобщению с иностранными партнерами.

3. Выбирает стратегию выхода компании на международные рынки с учетом анализа влияющих на нее факторов и барьеров.

Задание 1

Российская туристическая компания N решила освоить новые рынки в странах Средней Азии - в бывших республиках Советского Союза. Местом дислокации был выбран Таджикистан. Здесь был открыт региональный офис компании. 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 среднего и предпенсионного возраста – 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 владеет русским языком, а кроме этого, не имеют достаточного уровня знаний об особенностях культуры в постсоветской России. В связи с возникшей проблемой руководство компании собрали на совещание, в ходе которого были выдвинуты следующие варианты решения проблемы: 1) Уволить всех работников, не удовлетворяющих по каким-то критериям руководство и принять новых, но уже соответствующих всем требованиям, путем прохождения экзаменов (вкл. владение русским языком). 2) Уволить всех работников из страны-партнера и пригласить специалистов из России, полностью укомплектовав ими штат. 3) Организовать курсы повышения квалификации и обучения русскому языку, особенностям кросс-культурных коммуникаций для уже имеющихся работников и работать с ними в одной команде и дальше. Рассмотрите каждое из предложений и выделите их плюсы и минусы с точки зрения менеджмента, экономической эффективности и кросскультурного менеджмента. Предложите свой вариант решения проблемы и обоснуйте его.

Задание 2

Компания «Весна», производящая бытовую химию, решила расширить рынок сбыта и выйти на рынок стран Средней Азии. Руководство полагало, что рынок этих стран нам известен, известны потребители, поэтому, не стоит вкладывать деньги на изучение рынка, т.е. на маркетинг. Однако, первые же месяцы работы опровергли данные убеждения и возникла необходимость проведения маркетинговых исследований, кроме этого, партнеры фирмы в данных странах отказались работать с продукцией «Весны», ссылаясь на то, что население предпочитает известных производителей западных стран и их не удовлетворяет качество товаров, производимых компанией «Весна». В этих условиях было решено провести переговоры с партнерами,

которые были настроены резко отрицательно и планировали дальше не работать в компании «Весна». Вам необходимо: 1. Составить план переговоров. 2. Определить способы повышения эмпатии у партнеров. 3. Разработать меры по сохранению партнерских отношений. 4. Какие национальные, этические, религиозные особенности партнеров необходимо учесть при ведении переговоров? 5. Разработать

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Кросс-культурный менеджмент как учебная дисциплина: его предмет, объект и задачи. Необходимость и актуальность изучения в эпоху глобализации.
2. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
3. Основные направления и актуальные проблемы кросс-культурного менеджмента.
4. Понятия «культура» и «национальная культура» в современной теории кросскультурного менеджмента.
5. Теория культурных универсалий Дж. Мэрдока.
6. Теория межкультурного общения Э. Холла.
7. Структура культурного окружения международного бизнеса в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра.
8. Теории культурных ценностей.
9. Теория внутреннего содержания личности Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи.
10. Классификация деловых культур по Р. Льюису.
11. Культурная карта Р. Инглхарта и К. Велцера.
12. Кластеризация культур. Культурный профиль зарубежных стран.
13. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
14. Принятие решений и групповая динамика в кросс-культурном менеджменте.
15. Лидерство, статус и структура организации в кросс-культурном менеджменте.
16. Построение стратегии кампании с учетом кросс-культурных характеристик.
17. Кросс-культурный шок и типичные ошибки профессионального общения в кросс-культурной среде.
18. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения 19. Культурные различия и этика. Особенности делового этикета разных стран.
20. Явление этноцентризма. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера. Проблема толерантности.
21. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
22. Базовые критерии межкультурных различий по Г. Хофстеде.
23. Базовые критерии межкультурных различий по Ф. Тромпенарсу.
24. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.

25. Принципы культурного многообразия и толерантности в современном мире. Развитие культурной восприимчивости. Национально-культурная корректность. Этический менеджмент.
26. Особенности разрешения конфликтов в различных культурах. Роль международных правовых норм.
27. Условия эффективной межкультурной коммуникации в бизнесе.
28. Влияние культуры на процесс переговоров. Зарубежные модели ведения переговоров.
29. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.
30. Классификационные критерии корпоративных культур. Сравнительный анализ моделей корпоративных культур.
31. Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
32. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
33. Национальные модели лидерства. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
34. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.
35. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами.
36. Культурная чувствительность и кросс-культурная компетентность. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях кросс-культурного взаимодействия.
37. Кросс-культурные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
38. Тимбилдинг в организациях с учетом кросс-культурных факторов. Особенности распределения полномочий в кросс-культурной среде.
39. Роль инновационных обучающих методик и информационнокоммуникационных технологий в повышении эффективности кросскультурных коммуникаций в организациях.
40. Потенциал и целесообразность внедрения кросс-культурных тренингов в международных компаниях и мультикультурных компаниях.
41. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах БРИКС.
42. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в ЕС.

43. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Японии.
44. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Латинской Америке.
45. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в африканских странах.
46. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в арабской культуре.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент»

Факультет «Менеджмент»

Форма обучения очная

Модуль 1 Направление Менеджмент

Направленность программы магистратуры «Менеджмент и международный бизнес» (на английском языке)

Экзаменационный билет №

Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.

Кросс-культурный шок и типичные ошибки профессионального общения в кросскультурной среде.

Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.

1. Культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую необходимо донести до ее субъектов, должна носить открытый характер, называется: а) культура высокого контекста

- б) культура низкого контекста
 - в) культура среднего контекста
 - г) высокодистанцированная культура
2. К основным барьерам кросс-культурного восприятия относятся:
- а) этноцентризм
 - б) культурный шок
 - в) стереотипное восприятие
 - г) уровень экономического развития
 - д) воспитание
3. В какой национальной модели менеджмента наиболее значимы такие ценности, как свобода, независимость, уверенность в себе, равенство индивидуализм, конкуренция, эффективность, время, прямота? а) японской
- б) российской
 - в) американской
4. Какая из моделей корпоративных культур Ф. Тромпенаарса, характеризуется, как эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение задач; управление рассматривается через призму миссии, видения, стратегии; с высокой степенью делегирования? а) «Семья»
- б) «Инкубатор»
 - в) «Управляемая ракета»
8. Для китайской деловой культуры свойственно:
- а) индивидуализм, аскриптивность, линейность времени, партикуляризм;
 - б) коллективизм, высокая дистанция власти, партикуляризм, цикличная модель времени;
 - в) коллективизм, универсализм, мужественность, эмоциональность;
 - г) индивидуализм, партикуляризм, специфичность, цикличность времени.

Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.

1. Выделите внешние и внутренние факторы (причины) необходимости организационных изменений любой известной компании под воздействием культурной глобализации.
2. Проведите диагностику организационной культуры конкретной компании: анализ культуры по модели Э. Шейна (артефакты, уровень ценностей, глубинный уровень).

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины *Основная литература:*

1. Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Essentials of Cross-cultural Communication and Management: A Practical Course : учебное пособие / Л.М. Гальчук. — Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 240 с. — ЭБС

ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355737> (дата обращения: 03.06.2020). - Текст : электронный.

2. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 314 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/450156> (дата обращения: 03.06.2020). — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

3. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 167 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/451227> (дата обращения: 03.06.2020). — Текст: электронный.

4. Садохин, А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации : учебное пособие / А.П. Садохин. — Москва : КноРус, 2019. — 254 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/929968> (дата обращения: 03.06.2020). — Текст : электронный.

5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). - ЭБС Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/450662> (дата обращения: 03.06.2020). — Текст : электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины Международные организации

1. Организация Объединенных Наций (ООН) - United Nations(UN):
<http://www.un.org/>

2. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) - Industrial Development Organization (UNIDO): <http://www.unido.org/>

3. Всемирная торговая организация (ВТО) World Trade Organization (WTO): <http://www.wto.org/>

4. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) - World Intellectual Property Organization (WIPO): <http://www.wipo.org>

5. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры: <https://ru.unesco.org/>

Интеграционные объединения мира

1. Европейский Союз (ЕС) – European Union (EU): <http://www.eu.com>

2. Информационная система ЕС – European Community Information Service: [http:// www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

3. Ассоциация стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) - Association of Southeast Asian Nations (ASEAN): <http://www.asean.or.id>

4. Азиатско-Тихоокеанское экономическое содружество (АТЭС) - Asia Pacific Economic Cooperation (APEC): <http://www.apec.org>

5. Евразийский экономический союз: <http://www.eaeunion.org/>

6. Шанхайская организация сотрудничества: <http://rus.sectesco.org/> **Периодические издания: газеты, журналы, бюллетени, обзоры**

1. Advertising Age: <http://www.adage.com> Barron's: <http://www.barrons.com>

2. Business Week: <http://www.businessweek.com> International Financial Statistics: <http://www.imf.com> Wall Street Journal: <http://www.wsj.com>

3. Коммерсант: <http://www.kommersant.ru>
4. Эксперт: <http://www.expert.ru>
5. Мировая экономика и международные отношения:

<http://www.imemo.ru/meimo>

6. Ведомости: <https://www.vedomosti.ru/>
7. Медиаскоп: <http://www.mediascope.ru/taxonomy/term/12>
8. Маркетинг в России и за рубежом: www.mavriz.ru

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)

–

<http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система – Znanium

<http://www.znaniium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» –

<https://www.biblio-online.ru/>

6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru/>

7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>

9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/>

10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению

практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;

- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению

практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения – вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая

информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме – вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

Составление графологической структуры – продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д.

Это позволит:

– обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;

– подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

– четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;

– составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к дискуссии

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Подготовка к решению кейсов

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы

возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус ESET Endpoint Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН»
<http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - не используются

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» оборудованный мультимедийным оборудованием, установленным MS Excel, программы Statistica/IBM SPSS;

- обеспечивающих доступ в электронную информационнообразовательную среду университета.