

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*экономический факультет*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рекомендуется для направления подготовки **38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направленность программы (профиль)

**Управление бизнесом, Управление человеческими ресурсами, Управление производством для очной формы обучения**

### 1. Цель и задачи дисциплины:

**Цель курса «Кросс-культурный менеджмент»** - формирование у будущих менеджеров кросс-культурной компетентности, необходимой для построения успешного взаимодействия с коллегами и партнерами, которые являются представителями различных стран и культур, в условиях глобализации мировой экономики.

#### **Задачи курса:**

- ознакомление с содержанием и категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- усвоение основных теоретических концепций кросс-культурного менеджмента;
- формирование у слушателей понимания основных причин кросс-культурных барьеров и пути их преодоления;
- изучение факторов, определяющих стили управления в межкультурном контексте;
- формирование у слушателей понимания особенностей межкультурной коммуникации;
- изучение специфики национальных моделей управления;
- обучение слушателей работе в малых группах, решению конкретных ситуаций (case-studies), публичным выступлениям и ведению дискуссий по актуальным проблемам кросс-культурного менеджмента.

### 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к вариативной компоненте обязательной части блока 1 учебного плана (Б1.О.02.17).

В таблице №1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

**Таблица №1 - Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций**

№	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
<i>Универсальные компетенции</i>			
	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)	Организационное поведение Деловые коммуникации Управление человеческими ресурсами Введение в специальность Основы риторики и коммуникаций Командообразование	Лидерство Преддипломная практика
<i>Профессиональные компетенции</i>			
	Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2)	Управление проектами Инновационный менеджмент Командообразование Бережливое производство	Преддипломная практика

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

- Способность осуществлять организационно-управленческую деятельность в качестве линейного или функционального руководителя в подразделениях организации (ПКО-2)

В результате освоения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- содержание современных теорий кросс-культурного менеджмента;
- особенности национальных моделей управления;
- специфику управления кросс-культурными коммуникациями и пути преодоления барьеров в кросс-культурной среде;
- методы принятия решений в условиях кросс-культурной среды.

**Уметь:**

- применять теории кросс-культурного менеджмента для анализа ситуаций, возникающих в многонациональных коллективах,
- учитывать кросс-культурный аспект при осуществлении делового сотрудничества с иностранными бизнес-партнерами;
- разбираться в особенностях национальных стилей управления и факторах, их определяющих, а также применять полученные знания в практической деятельности.

**Владеть:**

- терминологией и основными понятиями дисциплины "Кросс-культурный менеджмент";
- навыками построения коммуникации с представителями "других" культур;
- инструментами стимулирования и командообразования, формирования и поддержания благоприятного психологического климата в многонациональных коллективах;
- методами преодоления кросс-культурных барьеров в бизнес-среде.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		9	А	В	С
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>54</b>			<b>54</b>	
В том числе:					
<i>Лекции</i>	18			18	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	36			36	
<i>Семинары (С)</i>	--			--	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	--			--	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>54</b>			<b>54</b>	
В том числе:					
<i>Курсовая работа</i>	-			-	
Общая трудоемкость	час	108		108	
	зач. ед.	3		3	

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	Раздел 1. Концептуальные подходы к «Кросс-	Тема 1. Эволюция и основные концепции кросс-культурного менеджмента. Тема 2. Влияние культуры на формирование национального стиля управления

	культурному менеджменту»	
2.	Раздел 2. Управление человеческими ресурсами: кросс-культурный аспект	Тема 3. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурная адаптация Тема 4. Командообразование и стимулирование персонала в кросс-культурной среде
3.	Раздел 3. Национальные деловые культуры: практика кросс-культурного взаимодействия	Тема 5. Особенности делового взаимодействия с представителями моноактивных и полиактивных культур Тема 6. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур Тема 7. Формирование российской деловой культуры: проблемы и перспективы развития

## **РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К «КРОСС-КУЛЬТУРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

### ***Тема 1. Эволюция и основные концепции кросс-культурного менеджмента***

Понятие «культуры» и ее элементов. Культурное многообразие и межкультурный контекст. Культурный плюрализм и управление культурным многообразием. Теория межкультурного общения (Холл).

Понятие и сущность кросс-культурного менеджмента. Понятие и содержание деловой культуры. Понятие культурных универсалий Мердока. «Базовые и конечные ценности» Рокича. Олпорт – Вернон – Линдзи: кластерное деление в зависимости от исповедуемых ценностей. Культуры высокого и низкого контекста (Холл). Отношения между людьми: модель Хофстеде. Отношение ко времени: классификация Льюиса (моноактивные, полиактивные и реактивные культуры).

### ***Тема 2. Влияние культуры на формирование национального стиля управления***

Национальный стиль управления. Основные подходы к определению влияния культурных факторов на национальный стиль управления (универсалисты, экономико-кластерный подход, концепция «культурного фона»). Основные факторы: культурные обычаи и традиции, государственная структура и политика, финансовая система, система трудовых отношений. Концепция универсалий Бермана: географическое положение, религиозная принадлежность, язык, восприятие времени, система образования.

## **РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ**

### ***Тема 3. Подготовка персонала к работе в кросс-культурной среде. Барьеры восприятия «чужой культуры» и кросс-культурная адаптация***

Коммуникационный разрыв как следствие недостатка взаимопонимания между представителями разных культур. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Симптомы и причины. Этноцентризм. Стереотипное восприятие. Искажение в восприятии реальности. Феномен «культурной близорукости» и «культурного империализма» (Льюис). Пренебрежение культурными нюансами и ситуационной спецификой. Фазы кросс-культурного шока. Кросс-культурная адаптация как средство преодоления «чужеродности» среды.

### ***Тема 4. Командообразование и стимулирование персонала в кросс-культурной среде***

Роль фактора «индивидуализм-коллективизм» в командной работе. Воздействие культурных факторов на постановку целей в организации. Лидерство и его определяющие факторы на Западе и на Востоке. Воздействие национальной культуры на организационную культуру корпораций. Классификация моделей культур Тромпенаарса – Тернера.

Особенности стимулирования труда в различных культурах. Риск многонациональности. Управление: экспатрианты или местный персонал. Местные управляющие. Современная теория «культурной глобализации» (Бергер и Хантингтон). 4-х факторная модель глобальных

культур: «давосская культура», клубная культура интеллектуалов, массовая потребительская культура и гибридизация «локальных религий».

### **РАЗДЕЛ 3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ: ПРАКТИКА КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

#### **Тема 5. Особенности делового взаимодействия с представителями моноактивных, полиактивных и реактивных культур**

Полиактивные и моноактивные деловые культуры: типология и характерные особенности. Анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры.

#### **Тема 6. Особенности делового взаимодействия с представителями реактивных культур**

Реактивные деловые культуры: типология и характерные особенности. Анализ представителей данных культур по функциональным деловым сферам: управление организацией/группой; специфика принятия управленческих решений; межкультурные коммуникации и деловые переговоры.

#### **Тема 7. Формирование российской деловой культуры: проблемы и перспективы развития**

Эволюция российской деловой культуры. Современное состояние российской деловой культуры. Российская деловая культура среди других культур в современном деловом мире уровень взаимного восприятия и уровень взаимодействия.

#### **5.2. Разделы дисциплин и виды занятий**

№	Наименование раздела	Лекции	Практ. зан.	Лаб.раб.	Семинары	СРС	Всего
1	Концептуальные подходы к «Кросс-культурному менеджменту»	6	12			18	36
2	Управление человеческими ресурсами: кросс-культурный аспект	5	10			15	30
3	Национальные деловые культуры: практика кросс-культурного взаимодействия	7	14			21	42
	<b>Итого:</b>	<b>18</b>	<b>36</b>			<b>54</b>	<b>108</b>

6. Лабораторный практикум (при наличии) – не предусмотрен

#### **7. Практические занятия (семинары)**

№	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	1.	Культура и ее элементы. Понятие «национальный характер». Понятие и содержание деловой культуры. Основные теории кросс-культурного менеджмента	6
2.	1.	Анализ факторов, определяющих национальные стили управления (исторические, экономические, политические, географические и др.)	6
3.	2.	Барьеры кросс-культурного взаимодействия и методы их преодоления. Стадии кросс-культурного шока.	5
4.	2.	Анализ систем мотивации и стимулирования персонала в различных деловых культурах.	5

		Командообразование в многонациональных коллективах.	
5.	3.	Практика взаимодействия представителей моноактивных и полиактивных деловых культур	5
6.	3.	Практика взаимодействия представителей моноактивных, полиактивных и реактивных деловых культур	5
7.	3.	Анализ проблем и перспектив развития российской деловой культуры	4

## 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ ауд.	Наименование	Оборудование
23	Компьютерный класс	Компьютеры Celeron 2600/512MB/cd/audio – 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран – 1 шт.
25	Компьютерный класс	Компьютеры Celeron 766/256MB/audio – 21 шт., мультимедиа проектор Panasonic PT-LC75 – 1 шт., экран – 1 шт.
27	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.
29	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран – 1 шт.
103	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.
105	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.
107	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., экран -1 шт.
109	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 1 шт., оборудование конференц-связи, DVD-рекодер, звуковое оборудование, экран – 1 шт.

а) Программное обеспечение: Microsoft Office 2007; Mentor

б) Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

- <http://lib.rudn.ru/> - сайт библиотеки РУДН
- [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) - Университетская библиотека ONLINE
- [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com) - SPRINGER. Книжные коллекции издательства
- <http://elibrary.ru> - Полнотекстовая коллекция российских научных журналов
- <http://grebennikon.ru> - Электронная библиотека Издательского дома "Гребенников".

Полнотекстовый доступ к журналам по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению персоналом

- [www.swetswise.com](http://www.swetswise.com) - On-line доступ к иностранным журналам
- [www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru) - Актуальная деловая литература
- ТУИС
- поисковые системы - [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru), [www.google.ru](http://www.google.ru), [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru)

## 10. Учебно-методическое 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, 2021. — 314 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469010>

2. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации : учебное пособие для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09551-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/454632>

### Дополнительная литература:

1. Большаков В. Эти поразительные французы. – М.: АСТ, Астрель, 2007, 256 стр.
2. Гусева Н. Эти поразительные индийцы. – М.: АСТ, Астрель, 2008, 260 с.
3. Дриве А. Эти поразительные испанцы. – М.: АСТ, Астрель, 2008, 256 стр.
4. Ингиу Оу Японский менеджмент. Прошлое, настоящее и будущее. М.: Эксмо, 2007, 160 с.
5. Кларк С. Наблюдая за французами. Скрытые правила поведения. Издательство: Рипол Классик, 2008 г.
6. Кузнецова С. Кросскультурный капитал компании. Журнал "Управление персоналом" №1, 2009.
7. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. - М.: Дело, 1999, 448 с.
8. Люттерйоганн М. Эти поразительные японцы. – М.: АСТ, Астрель, 2007, 208 с.
9. Мадариага С. Англичане, французы, испанцы. - Издательство: Наука, 2003 г., 248 стр.
10. Московцев Н., Шевченко С. Бизнес по-русски, бизнес по-американски. -С-Пб.: Питер, 2003, 352 с.
11. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2009. 320 с.
12. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. - М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2012. 256 с.
13. Мясоедов С.П., Колесникова И., Борисова Л.Г. Российская деловая культура: воздействие на модель управления. – М.: Дело, 2011. 92 с.
14. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. - М.: УММА, 2004, 112 с.
15. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. - СПб.: Питер, 2008. 480 с.
16. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Максимцев И.А. Международный менеджмент. - СПб.: Питер, 2013. 720 с.
17. Прохоров А. П. Русская модель управления. - М.: ЭКСМО, 2006.
18. Рипинская П. Эти поразительные иранцы. – М.: АСТ, Астрель, 2007 г., 224 с.
19. Рот Ю., Коптельцева Г. Межкультурная коммуникация. Теория, тренинг. - М.: Юнити-Дана, 2006, 224 с.
20. Стефаненко Т. Г. Этнопсихология. Издательство: Аспект Пресс, 2007, 368 с.
21. Сергеева А.В. Какие мы, русские? 100 вопросов - 100 ответов. М.: Русский язык, 2010, 384 с.
22. Скосарев С.А. Кросскультурная компетентность глобального менеджера. - М.: Восток-Запад, 2010. 176 с.
23. Стародубцев В.Ф. Межкультурная коммуникация в бизнесе и предпринимательстве. – М.: Экономика, 2013. 286 с.
24. Трифонова Н., Максимцев И., Майзель А., Пивоваров И. Международный бизнес. – СПб.: Питер, 2018. – 704 с.
25. Цветков В. Л., Соловьева А. В. Этнопсихология. – М.: Щит-М, 2009, 128 с.
26. Фернер М. Эти поразительные турки. – М.: АСТ, Астрель, 2007, 256 с.
27. Фетисов А.В. Управление культурами. – М.: Дело, 2011. 140 с.
28. Филиппова М.М. Английский национальный характер. – М.: АСТ, Астрель, 2007, 384 с.
29. Ханне Чен. Эти поразительные китайцы. – М.: АСТ, Астрель, 2006, 256 с.
30. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 385 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=872817&spec=1>
31. Cambie Silvia, Ooi Yang-May. International Communications Strategy: Developments in Cross-Cultural Communications, PR and Social Media. Publisher: Kogan Page, 2009. 252 pages
32. Gambetti Rossella, Quigley Stephen. Managing Corporate Communication: A Cross-Cultural Approach. Publisher: Palgrave Macmillan, 2012. 552 pages
33. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. Publisher: McGraw-Hill; 3 edition, 2010. 576 pages

34. Holden Nigel J. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective. Publisher: Financial Times Management; 1 edition, 2011. 288 pages
35. Maude Barry. Managing Cross-Cultural Communication: Principles and Practice. Publisher: Palgrave Macmillan, 2011. 384 pages
36. Moodian Michael A. Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations. Publisher: SAGE Publications, Inc, 2012. 312 pages
37. Patel Taran. Cross-Cultural Management: A Transnational Approach. Publisher: Routledge, 2013. 256 pages
38. Reynolds Sana, Valentine Deborah, Munter Mary M. Guide to Cross-Cultural Communications (2nd Edition). Publisher: Prentice Hall, 2010. 168 pages
39. Samovar Larry A., Porter Richard E., McDaniel Edwin R., Roy Carolyn S. Communication Between Cultures. Publisher: Wadsworth Publishing, 2012. 432 pages
40. Scollon Ron, Wong Scollon Suzanne, Jones Rodney H. Intercultural Communication: A Discourse Approach, 3rd Edition. Publisher: John Wiley & Sons, 2012. 336 pages
41. Stringer Donna M., Cassiday Patricia A. 52 Activities for Improving Cross-Cultural Communication. Publisher: Nicholas Brealey Publishing, 2009. 256 pages
42. Thomas David C. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. Publisher: SAGE Publications, Inc; 2nd edition, 2008. 352 pages
43. Velo Veronica. Cross-Cultural Management. 2011. 213 pages
44. [http://www.elitarium.ru/2008/08/04/mezhkulturnye\\_razlichija.html](http://www.elitarium.ru/2008/08/04/mezhkulturnye_razlichija.html) - А.Е. Лузин «Межкультурные различия и способы адаптации к ним»
45. [http://www.elitarium.ru/2005/09/01/cherty\\_zapadnoj\\_i\\_vostochnoj\\_bizneskultury\\_v\\_rossijskoj\\_dejstvitelnosti.html](http://www.elitarium.ru/2005/09/01/cherty_zapadnoj_i_vostochnoj_bizneskultury_v_rossijskoj_dejstvitelnosti.html) - Р.Я Вакуленко «Черты западной и восточной бизнес-культур в российской действительности»
46. [http://www.elitarium.ru/2007/10/22/variacionnye\\_kommunikacii.html](http://www.elitarium.ru/2007/10/22/variacionnye_kommunikacii.html) - И.В. Алёшина «Культурные вариации в вербальных и невербальных коммуникациях»
47. [http://www.elitarium.ru/2005/12/14/zapadnaja\\_i\\_vostochnaja\\_delovye\\_kultury.html](http://www.elitarium.ru/2005/12/14/zapadnaja_i_vostochnaja_delovye_kultury.html) И.В.Алёшина «Западная и восточная деловые культуры»
48. [http://www.elitarium.ru/2005/02/16/russkie\\_i\\_inostrancy.html](http://www.elitarium.ru/2005/02/16/russkie_i_inostrancy.html) - С.И.Сметанин «Русские и иностранцы»
49. [http://www.elitarium.ru/2004/05/27/tri\\_osobennosti\\_rossijskogo\\_mentaliteta.html](http://www.elitarium.ru/2004/05/27/tri_osobennosti_rossijskogo_mentaliteta.html) - Е.А.Жданова «Три особенности российского менталитета»
50. [http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie\\_stereotypy\\_tradicii\\_i\\_mentalnost.html](http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotypy_tradicii_i_mentalnost.html) - А.В.Сергеева «Русские стереотипы, традиции и ментальность»
51. [http://www.elitarium.ru/2003/11/27/osobennosti\\_russkojazychnoj\\_i\\_anglojazychnoj\\_kultury\\_v\\_obyavlenijakh\\_i\\_prizyvakh.html](http://www.elitarium.ru/2003/11/27/osobennosti_russkojazychnoj_i_anglojazychnoj_kultury_v_obyavlenijakh_i_prizyvakh.html) - С.Г.Тер-Минасова «Особенности русскоязычной и англоязычной культуры в объявлениях и призывах»
52. <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/6/4195.html> - В.Н. Ключко «Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции»
53. [http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorring\\_upravlenie/str/16.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorring_upravlenie/str/16.html) - Кнорринг В.И. «Этапы развития и современное состояние теории, практики и искусства управления за рубежом»

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В преподавании курса применяются различные виды занятий и методы обучения: лекции, семинары, групповое и индивидуальное консультирование, самостоятельная работа студента.

### *Виды занятий и методы обучения*

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
--------	--



Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Групповое академическое консультирование	Основная задача группового академического консультирования - подробное либо углубленное рассмотрение некоторых тем теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части студентов. По желанию студентов возможно вынесение на обсуждение дополнительных: тем, вызывающих у них особый интерес, которые не получают достаточного освещения в лекционном курсе. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя, студент имеет право не принимать участие в такой консультации в случае, если он самостоятельно успешно освоил данный раздел курса или же обсуждаемая дополнительная тема его не интересует.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

### ***Краткие рекомендации для подготовки к дискуссии***

Дискуссия — это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся, обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину.

Обсуждение может организовываться двояко: либо все студенты/подгруппы анализируют один и тот же вопрос, либо какая-то крупная тема разбивается на отдельные задания для разных студентов/подгрупп.

Для подготовки к дискуссии необходимо:

1. Выбрать тему дискуссии
2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.
3. Подобрать и изучить литературу по изучаемой проблеме.
4. Проанализировать материал и сформировать свою точку зрения по данной проблематике (сформулировать обоснованные аргументы в поддержку своей позиции по теме дискуссии).

Для формирования объективного взгляда на изучаемую проблему необходимо изучить различные источники, в которых отражены различные точки зрения на проблему (не только традиционная).

Очень важно в конце дискуссии сделать обобщения, сформулировать выводы, показать, к чему ведут ошибки и заблуждения, отметить все идеи и находки группы.

### ***Краткие рекомендации по выполнению кейс-заданий***

Кейс-задание выполняется студентом в соответствии с условием и в сроки, заранее определенные преподавателем в соответствии с программой обучения.

Невыполнение задания в оговоренные сроки без уважительной причины приводит к нечислению баллов за задание без возможности выполнения задания в дальнейшем за полное количество баллов.

Задание направлено на формирование навыков анализа проблемной ситуации и выработки рациональных решений.

Возможны следующие варианты с кейсом:

1. студенты изучают материал кейса заранее, также знакомятся с рекомендованной преподавателем дополнительной литературой, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым, в дальнейшем работа над кейсом осуществляется на занятии в малых группах;

2. студенты знакомятся заранее только с материалами кейса, часть заданий по работе с кейсом выполняется дома индивидуально каждым, в дальнейшем работа над кейсом осуществляется на занятии в малых группах;

3. студенты получают кейс непосредственно на занятии и работают с ним в малых группах

Этапы работы над кейсом:

– осмысление проблемной ситуации - краткое описание ситуации и представление сути проблемы

– сбор и анализ информации - если кейс предоставляет ограниченную информацию, от студентов требуется самим найти недостающую, но необходимую для принятия решения, информацию

– поиск вариантов решения проблемы – анализ альтернативных вариантов действий: студент должен видеть различные варианты решения проблемы и последствия принимаемых решений

– принятие решения - обоснованный выбор из найденных вариантов решения проблемы

– презентация решения каждой малой группой

– сравнительный анализ решений, предложенных каждой малой группой, с решениями других групп или с решением, принятым в реальной компании.

### ***Краткие рекомендации по подготовке доклада***

Для успешной работы над докладом следует выполнить следующее: серьезно отнестись к выбору темы, освоить навыки подбора литературы, методы работы с источниками.

При выборе темы следует проконсультироваться с преподавателем и ознакомиться с требованиями к докладу. После актуализации тематической проблемы следует изучить литературу в выбранной предметной области, проанализировать существующие теории, гипотезы и результаты научных исследований.

В основных положениях доклада должен быть отражен анализ, классификация и систематизация отобранного материала.

### ***Краткие рекомендации по участию в деловой игре***

Цель деловой игры - применение теоретических знаний к практическим ситуациям, выработка навыков поведения в ситуации, приближенной к рабочей, и принятия решений.

В каждой игре будет установочная информация и задание, которое нужно выполнить. Внимательно изучите все условия, четко определите правила поведения, исходя из условий, своей роли в игре и поставленной задачи.

### **Условия и критерии выставления оценок**

Оценки по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» выставляются **по 100 балльной шкале**. Система оценок является накопительной. Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS (A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).

В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения основных образовательных программ. (Утверждено приказом Ректора № 564 от 20.06.2013 г.) контроля успеваемости студента:

Раздел или тема учебной дисциплины считаются освоенными, если студент набрал **более 50% от возможного числа баллов** по этому разделу (теме).

Студент **не может быть аттестован** по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.

Положительными оценками, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и E.

Студент, получивший оценку FX по дисциплине образовательной программы, обязан после консультации с преподавателем в установленные учебной частью сроки успешно выполнить требуемый минимальный объем учебных работ, предусмотренных программой обучения, и представить результаты этих работ этому преподавателю. Если качество работ будет признано удовлетворительным, то итоговая оценка FX повышается до E и обучаемый допускается к дальнейшему обучению.

В случае, если качество учебных работ осталось неудовлетворительным, итоговая оценка снижается до F и студент представляется к отчислению.

По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости (контрольные работы, тесты, коллоквиумы и пр.) или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за успешно выполненную данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл.

Итоговая оценка по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» вычисляется как сумма баллов, набранных за следующие активности:

- участие в дискуссиях на аудиторных занятиях;
- выполнение кейс-заданий;
- подготовка и выступление с докладом;
- участие в деловых играх;
- прохождение тестирования;
- прочие формы контроля.

Оценки выставляются, исходя из следующих условий:

- обязательное посещение лекций и семинарских занятий;
- обязательное выполнение итоговой аттестации;
- оценивается качество выполнения аттестаций, кейс-заданий и докладов;
- активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли);
- обязательное выполнение всех заданий, предусмотренных программой курса;
- все виды учебных заданий выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения;
- выполнение учебных заданий позже указанного срока приводит к снижению баллов за задание;
- невыполнение учебных заданий без уважительных причин приводит к нечислению баллов за задание (без возможности выполнения задания в дальнейшем за полное количество баллов);
- итоговая оценка по дисциплине выставляется на основании результатов, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения (как правило, семестра);
- итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Предусмотрены следующие формы контроля оценки знаний:

- текущий - на семинарских занятиях;
- итоговый контроль - письменный экзамен в форме теста с последующим собеседованием.

## **ОПИСАНИЕ БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ**

### **Таблица соответствия оценок и баллов**

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

### Описание оценок ECTS

**Положительными оценками**, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки A, B, C, D и E.

Обучаемый, получивший оценку **FX** по дисциплине образовательной программы, обязан после консультации с соответствующим преподавателем в установленные учебной частью сроки успешно выполнить требуемый минимальный объем учебных работ, предусмотренных программой обучения, и представить результаты этих работ этому преподавателю. Если качество работ будет признано удовлетворительным, то итоговая оценка FX повышается до E и обучаемый допускается к дальнейшему обучению.

В случае, если качество учебных работ осталось неудовлетворительным, итоговая оценка снижается до F и обучаемый представляется к отчислению. В случае получения оценки F или FX обучаемый представляется к отчислению независимо от того, имеет ли он какие-либо еще задолженности по другим дисциплинам.

<b>A</b>	<b>“Отлично”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>B</b>	<b>“Очень хорошо”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.
<b>C</b>	<b>“Хорошо”</b> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
<b>D</b>	<b>“Удовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
<b>E</b>	<b>“Посредственно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.
<b>FX</b>	<b>“Условно неудовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.

<b>F</b>	<p><b>“Безусловно неудовлетворительно”</b> - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.</p>
----------	---

## **12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН <https://esystem.rudn.ru/course/view.php?id=14994>

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

### **Разработчик:**

к.э.н., ст.преподаватель  
кафедры менеджмента

В.А. Чернова

### **Руководитель программы:**

д.э.н., профессор кафедры менеджмента



В.С. Ефремов

**Заведующий кафедрой**  
менеджмента



В.С. Ефремов