

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

*Институт гостиничного бизнеса и туризма*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины Кросс-культурный менеджмент**

**Рекомендуется для направления подготовки**

**43.03.02 «Туризм»**

*(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)*

**Направленность программы (профиль)**

**Туроператорская и турагентская деятельность**

*(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))*

## 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины - получение знаний, умений и навыков, позволяющих принимать обоснованные решения в сфере управления международными коллективами и международными деловыми организациями.

Основные задачи, решаемые в ходе преподавания дисциплины:

- анализ и сравнительная оценка поведения личностей и групп, принадлежащих к различному национально-культурному контексту;
- изучение базовых вопросов кросс-культурной коммуникации и мотивации сотрудников международных компаний;
- показать специфику развития основных направлений в бизнесе региона и страны;
- охарактеризовать основные составляющие в подготовке менеджеров для успешной работы в крупных компаниях и в малом (национальном) бизнесе;
- показать характерные черты в формировании, развитии основных тенденций в каждой школе (американской, европейской, японской и т.д.);
- раскрыть зависимость формирования и развития школ менеджмента от процессов глобализации бизнеса и характерных черт национальной культуры и традиций во взаимоотношениях между людьми.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» относится к вариативной компоненте обязательной части дисциплин Блока1 учебного плана.

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

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Психология и конфликтология в организациях профессиональной сферы</li><li>• Организация экскурсионной деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка и защита выпускной квалификационной работы</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологии организации видов туризма</li> <li>• Учебная практика</li> </ul>	
2	Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью (ОПК -2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджмент организаций профессиональной сферы</li> <li>• Организация экскурсионной деятельности</li> <li>• Разработка и продвижение туристского продукта</li> <li>• Учебная практика</li> <li>• Производственная практика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление персоналом в профессиональной сфере</li> <li>• Преддипломная практика</li> <li>• Подготовка и защита выпускной квалификационной работы</li> </ul>
3	Способен организовать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности (ПКО-1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджмент организаций профессиональной сферы</li> <li>• Организационные основы туризма</li> <li>• Технологии организации видов туризма</li> <li>• Событийный туризм и ивент-менеджмент</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление персоналом в профессиональной сфере</li> <li>• Производственная практика</li> <li>• Преддипломная практика</li> <li>• Подготовка и защита выпускной квалификационной работы</li> </ul>

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);
- способность осуществлять основные функции управления туристской деятельностью (ОПК -2);
- способность организовать работу исполнителей, принимать решения об организации туристской деятельности (ПКО-1).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

**ЗНАТЬ:**

- объект и предмет сравнительного менеджмента, его основные принципы и функции;
- особенности ведущих национальных бизнес-культур;
- основные характеристики национальных моделей менеджмента организации;

- осознавать роль и влияние, которое национальная культура оказывает на существующие в различных регионах мира, модели менеджмента.

#### УМЕТЬ:

- классифицировать межкультурные параметры;
- сравнивать модели менеджмента в разных регионах мира и применять на практике;
- использовать теоретические методы и стратегии современного менеджмента с учетом мирового опыта ;
- использовать межкультурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях;
- национально-культурные особенности, присущие различным национальным культурам;
- выявлять причины межкультурных конфликтов и выбирать способы и методы их купирования, с учётом национальных и межкультурных особенностей;
- оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента;

#### ВЛАДЕТЬ:

- навыками межкультурных коммуникаций;
- методами организации, координации и контроля процессов управления в организации с учетом моделей национального менеджмента;
- методами руководства и лидерства в рабочих группах и командах с учетом национально-культурных особенностей персонала;
- навыками моделирования ситуаций и принятия решений на основе национальных моделей менеджмента;
- навыками определения различий национальных моделей менеджмента и деловых культур;
- навыками управления кросс-культурной коммуникацией;
- навыками использования особенностей национальных деловых культур, стилей менеджмента, поведения и мотивации для организации эффективной работы в мультикультурной среде;
- методическими приемами сравнительного анализа национальных моделей менеджмента;
- навыками кросс-культурной коммуникации;
- базовыми техниками управления в кросс-культурной среде.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Семестр			
	Всего часов	Очная форма обучения	Всего часов	Очно-заочная форма обучения
	13		7	
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	36	36	34	34
В том числе:	-	-	-	-
Лекции (Л)	18	18	17	17
Практические занятия (ПЗ)	18	18	17	17
В том числе в интерактивной форме	5	5	5	5
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	72	72	74	74
<b>Контроль (зачет)</b>				
Общая трудоемкость	час	108	108	108
	зач. ед.	3	3	3

#### 5. Содержание дисциплины

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)
1	Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент. Предмет и эволюция	Предмет и эволюция кросс-культурного менеджмента. Принципы современного международного менеджмента. Предмет дисциплины кросс-культурного менеджмента, ее актуальность и сферы исследования. Связь дисциплины кросс-культурный менеджмент в индустрии гостеприимства с другими дисциплинами.
2	Специфика кросс-культурного общения	Коммуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс-культурном общении. Культура и поведение: факторы поведения, основные характеристики эмпатии. Культура и ценности: четыре основные сферы культурных ценностей, формы культурных ценностей. Понятие и основы кросс-культурной коммуникации.
3	Кросс-культурный шок	Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Траппенаарса и Э.Холла. Кросс-культурный шок и ошибки коммуникации: причины факторы (восприятие, стереотипы мышления и стереотипы поведения, этноцентризм). Определение культуры. Параметры классификации деловых культур. Отношение ко

		времени, к природе, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Трампенаарса и Э.Холла.
4	Классификация культур	Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм - коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления. Измерение деловых культур в модели Г. Хофстеде. Индексы Хофстеде, избегание неопределенности, соотношение индивидуализма и коллективизма.
5	Характеристика организационной культуры	Типы организационных культур. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Трампенаарса.
6	Культура европейских стран. Кластеризации культур	Кластеризация Ронена и Шенкара. Кластеризация Тромпенаарса. Модель культурных типов Льюиса. Основные характеристики англосаксонской модели и отличительные моменты. Основные характеристики романской модели. Основные характеристики немецкой модели.
7	Мультикультурное взаимодействие в индустрии гостеприимства и туризме	Мультикультурное взаимодействие в индустрии гостеприимства и туризме. Процесс аккультурации. Современные модели управления культурным разнообразием. Работа мультикультурной команды. Кросс-культурная синергия.

## 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№№ разделов дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Управление персоналом в профессиональной сфере		+			+		+
2.	Преддипломная практика		+	+		+		+
3.	Подготовка и защита выпускной квалификационной работы	+	+	+	+	+	+	+

## 5.3. Разделы дисциплин и виды занятий

### Для очной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов и тем	Л	ПЗ	СРС	Всего
-------	-----------------------------	---	----	-----	-------

1	Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент. Предмет и эволюция	3	3	11	17
2	Специфика кросс-культурного общения	2	2	10	14
3	Кросс-культурный шок	2	2	10	14
4	Классификация культур	3	3	10	16
5	Характеристика организационной культуры	3	3	10	16
6	Культура европейских стран. Кластеризации культур	2	2	10	14
7	Мультикультурное взаимодействие в индустрии гостеприимства и туризме	3	3	11	17
	Контроль (зачет)				
	Всего	18	18	72	108

#### Для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Наименование разделов и тем	Л	ПЗ	СРС	Всего
1	Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент. Предмет и эволюция	3	3	11	17
2	Специфика кросс-культурного общения	2	2	10	14
3	Кросс-культурный шок	2	2	10	14
4	Классификация культур	3	3	10	16
5	Характеристика организационной культуры	2	2	12	16
6	Культура европейских стран. Кластеризации культур	2	2	10	14
7	Мультикультурное взаимодействие в индустрии гостеприимства и туризме	3	3	11	17
	Контроль (зачет)				
	Всего	17	17	74	108

#### 6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум не предусмотрен.

#### 7. Практические занятия (семинары) для очной формы обучения

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час)
1.	1	Эволюция международного менеджмента по Робинсону. Проблемы и пути выхода российских предприятий на международный рынок. Понятие национальной культуры, способы изучения ее воздействия и подходы к интерпретации	3

		культуры. Решение кейса Организация международной доставки товаров.	
2.	2	Структура кросс-культурной коммуникации. Невербальные коммуникации и ошибки общения. Кросс-культурные особенности процесса коммуникации, руководства, процесса принятия решений, ведения переговоров и урегулирования конфликтов, мотивации сотрудников, удовлетворения потребностей клиентов в индустрии гостеприимства и туризме. Деловая Игра на разрешение конфликтов.	2
3.	3	Процесс и правила преодоления кросс-культурного шока (график процесса кросс-культурного шока) Управление мотивацией в кросс-культурном менеджменте. Организация и управление межкультурной коммуникацией.	2
4.	4	Соотношение национальной и корпоративной деловой культуры. Культура и стили управления. Факторы формирования стиля управления. Решение мастер-кейса MARKS & SPENCER.	3
5.	5	Факторы формирования стилей руководства: система ценностей, интенсивность потребностей, картина мира, процесс познания, отношение к риску, межличностное общение. Лидерство в кросс-культурном аспекте. Модели лидерства. Глобальные организации. Глобальное лидерство и изменение знаний о культурных различиях. Лидерство в изменении организационной культуры. Проблемы глобального лидерства в индустрии гостеприимства и туризме.	3
6.	6	Характеристика европейского кластера, англосаксонского кластера, скандинавского кластера, южноевропейского кластера. Подход Р. Гестеленда. Романская модель - сравнительный анализ с англосаксонской моделью. Немецкая модель - сравнительный анализ с англосаксонской и романской моделями.	2
7.	7	Стратегии кросс-культурного взаимодействия в индустрии гостеприимства и туризме. Стратегии культурное доминирование, культурное расхождение, культурный компромисс, культурное приспособление и стратегия культурная синергия. Взаимодействие в новой культурной среде. Процесс аккультурации. Кривая процесса аккультурации.	3

\*занятия проходят в интерактивной форме

**Практические занятия (семинары) для очно-заочной формы обучения**



№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час)
1.	1	Эволюция международного менеджмента по Робинсону. Проблемы и пути выхода российских предприятий на международный рынок. Понятие национальной культуры, способы изучения ее воздействия и подходы к интерпретации культуры. Решение кейса Организация международной доставки товаров.	3
2.	2	Структура кросс-культурной коммуникации. Невербальные коммуникации и ошибки общения. Кросс-культурные особенности процесса коммуникации, руководства, процесса принятия решений, ведения переговоров и урегулирования конфликтов, мотивации сотрудников, удовлетворения потребностей клиентов в индустрии гостеприимства и туризме. Деловая Игра на разрешение конфликтов.	2
3.	3	Процесс и правила преодоления кросс-культурного шока (график процесса кросс-культурного шока) Управление мотивацией в кросс-культурном менеджменте. Организация и управление межкультурной коммуникацией.	2
4.	4	Соотношение национальной и корпоративной деловой культуры. Культура и стили управления. Факторы формирования стиля управления. Решение мастер-кейса MARKS & SPENCER.	3
5.	5	Факторы формирования стилей руководства: система ценностей, интенсивность потребностей, картина мира, процесс познания, отношение к риску, межличностное общение. Лидерство в кросс-культурном аспекте. Модели лидерства. Глобальные организации. Глобальное лидерство и изменение знаний о культурных различиях. Лидерство в изменении организационной культуры. Проблемы глобального лидерства в индустрии гостеприимства и туризме.	2
6.	6	Характеристика европейского кластера, англосаксонского кластера, скандинавского кластера, южноевропейского кластера. Подход Р. Гестеленда. Романская модель - сравнительный анализ с англосаксонской моделью. Немецкая модель - сравнительный анализ с англосаксонской и романской моделями.	2
7.	7	Стратегии кросс-культурного взаимодействия в индустрии гостеприимства и туризме. Стратегии культурное доминирование, культурное расхождение, культурный компромисс, культурное приспособление и стратегия культурная синергия. Взаимодействие в новой культурной среде. Процесс аккультурации. Кривая процесса аккультурации.	3

\*занятия проходят в интерактивной форме

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Аудитория, оборудованная компьютером, мультимедийным проектором и проекционным экраном.

## **9. Информационное обеспечение дисциплины**

а) Windows, Microsoft Office, Интернет

б) Консультант, Гарант,

в) <http://esystem.pfur.ru/> Телекоммуникационная учебно-информационная система РУДН

г) <http://lib.rudn.ru/> Электронная библиотечная система РУДН

д) ресурсы сети Интернет:

- <https://hsmi.msu.ru/curriculums/ltp/subject/kross-kulturnyy-menedzhment> - Кросс-культурный менеджмент

- [https://studme.org/1599041615357/menedzhment/kross-kulturnyy\\_menedzhment](https://studme.org/1599041615357/menedzhment/kross-kulturnyy_menedzhment) - studme.org

- <http://ecsocman.hse.ru/text/16214916/> - Экономика

- <https://www.rucont.ru/efd/352149> - Руконт. Национальный цифровой ресурс

## **10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

### **Основная литература**

1. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/450034>

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). — ISBN 978-5-534-02314-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/450156>

### **Дополнительная литература**

1. Бытовая культура и этикет народов мира: межкультурная коммуникация : учебное пособие / Ю. В. Таратухина [и др.] ; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 265 с. — (Профессиональное

образование). — ISBN 978-5-534-10558-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/430853>

2. Коленько, С. Г. Менеджмент в социально-культурной сфере : учебник и практикум / С. Г. Коленько. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 370 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01181-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/451285>

3. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для вузов / Т. В. Рассохина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11578-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/453601>

4. Теория межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина [и др.] ; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 265 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00365-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/450778>

## **11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

1. Методические указания для самостоятельной работы обучающихся по освоению дисциплины (Приложение 1).

2. Методические указания для подготовки обучающихся к практическим занятиям (Приложение 2).

3. Обеспечение доступности освоения программы обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (Приложение 3).

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

В данной рабочей программе фонд оценочных средств приводится в сокращении. Полный текст фонда оценочных средств содержится в Приложении 4.

Целью создания фонда оценочных средств (ФОС) является оценка персональных достижений обучающихся на соответствие их знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности поэтапным требованиям образовательной программы.

Задачи ФОС:

– контроль и управление процессом приобретения обучающимися необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ОС

ВО РУДН и ФГОС;

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины с выделением положительных (или отрицательных) результатов;

- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс.

***Планируемые уровни оценки компетенции:***

- ***пороговый*** уровень (как обязательный для всех обучающихся по завершении освоения образовательной программы), предполагает 51-68 баллов, что соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений «удовлетворительно»;

- ***продвинутый*** уровень (превышение минимальных характеристик сформированности компетенции для выпускника), предполагает 69-85 баллов, что соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений «хорошо»;

- ***высокий*** уровень (максимально возможная выраженность компетенции, ориентир для самосовершенствования), предполагает 86-100 баллов, что соответствует качественной оценке индивидуальных образовательных достижений «отлично».

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, входящий в состав рабочей программы дисциплины, включает в себя:

1. перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;

2. описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;

3. методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;

4. типовые контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины (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

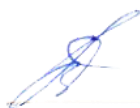
образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

**Разработчики:**

Доцент, к.э.н.

должность, название кафедры



О.Е.Бойко

инициалы, фамилия

Руководитель программы

Зам. директора, к.пед.н.

должность, название кафедры



Л. В. Куклина

инициалы, фамилия