

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления**

**КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.03.02 Менеджмент**

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**«Проектный менеджмент»**

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

**Уровень высшего образования: бакалавриат**

**Форма обучения: очная**

**РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов**

Москва 2024

Рабочая программа дисциплины

Составители:

Канд. экон. наук, доцент, Маколов В.И.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

управления

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
2.	Структура дисциплины	7
3.	Содержание дисциплины	7
4.	Образовательные технологии	11
5.	Оценка планируемых результатов обучения	14
5.1.	Система оценивания	14
5.2.	Критерии выставления оценок	15
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	32
6.1.	Список источников и литературы	32
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	33
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	33
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	34
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	34
9.	Методические материалы	36
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	36
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	42
9.3.	Иные материалы	43
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	44

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Рабочая программа дисциплины «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

*Цель курса* – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями, умениями и способного применять компетенции в сфере кросс-культурного менеджмента.

*Задачи курса:*

- ознакомить студентов с концептуальными основами кросс-культурного менеджмента;
- рассмотреть понятие «кросс-культурный менеджмент» в системе элементов культуры;
- сформировать навыки сопоставления культур в рамках различных кластеров;
- обучить способам диагностики влияния национальной культуры и экономической идеологии на особенности моделей менеджмента (американской, европейской, восточной).

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенции (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения

<p>ПК-2 Способен реализовывать управленческие функции на уровне компании (организации)/ структурного подразделения/ проектной группы</p>	<p>ПК-2.1. Организует профессиональную деятельность с учетом законов, стандартов и нормативно-правовой документации</p> <p>ПК -2.3. Участвует в организации эффективной коммуникации и работе коллектива</p>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способы проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;</li> <li>• способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом в межкультурной среде;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;</li> <li>• проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом в межкультурной среде;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основными теориями мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;</li> </ul>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"><li>• различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде.</li></ul>
--	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Менеджмент».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения дисциплин «Инновационный менеджмент», «Управленческое консультирование».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	14
7	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		30

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 60 академических часа(ов).

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	<b>Концептуальные основы кросс-культурного менеджмента</b>	<p>Характеристика дисциплины, ее место и роль в системе подготовки.</p> <p>Методы исследования, используемые в кросс-культурном менеджменте. Определение понятия «культура» в кросс-культурном менеджменте.</p> <p>Особенности процессов интеграции и координации в деятельности международных компаний. Основные факторы, определяющие поведение в разных культурах (установки, способность восприятия, творческие способности и устойчивость к внешним воздействиям).</p>



2	<b>Кросс-культурный менеджмент в системе элементов культуры</b>	<p>Характеристики культуры. Культурные условия формирования стиля поведения, взаимосвязь элементов культуры, адаптивность культуры, опосредование принадлежности к обществу через восприятие культуры.</p> <p>Элементы культуры. Социальная структура общества, язык общения, способы коммуникации, конфессии, ценности и установки различных культур.</p> <p>Особенности работы в коллективе в мультикультурной среде. Культурный релятивизм. Необходимость толерантного восприятия социальных, этических, конфессиональных и культурных различий.</p>
3	<b>Кластеризация культур</b>	<p>Понятие «культурный кластер».</p> <p>Основные критерии сопоставления культур. Сложность культуры, высоко- и низкоконтекстуальные культуры (теория Э.Холла). Монохронные и полихронные культуры (теория Э.Холла). Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры (теория Р.Д.Льюиса). Параметры определения национального характера культуры (теория Г.Хофстеде): понятия индивидуализма-коллективизма, дистанции власти, боязни неопределенности, мужественности-женственности культур. и т.п.</p> <p>Понятие «модель менеджмента».</p>
4	<b>Кросс-культурные особенности американской модели менеджмента</b>	<p>Национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования и становления американской модели менеджмента.</p> <p>Особенности управления в США. Разработка технологий управления, школы управления, функциональность, количественный учет любой работы, формирование центров интеллектуального капитала, управление по целями и т.п.</p> <p>Взгляды на управление П.Ф.Друкера. Функции менеджера. Понимание бизнеса (как экономического института, гуманитарной и социальной организации, социального института, интегрированного в общество). Концепция управления по целям (МВО). Инновационная деятельность и предпринимательство. Понятие «менеджер-предприниматель» Условия становления и существования предпринимательского общества. Концепция «общества знаний». Концепция теории бизнеса. Эффективный управляющий.</p>

		<p>Особенности американской модели менеджмента.</p> <p>Исторические тенденции развития канадской модели менеджмента.</p> <p>Тенденции развития менеджмента стран Южной Америки (Бразилия, Венесуэла, Аргентина).</p> <p>Особенности ведения переговоров с представителями американской модели менеджмента.</p>
5	<b>Кросс-культурные особенности восточной модели менеджмента</b>	<p>Восточная модель менеджмента как составляющая успеха компаний Юго-Восточного Тихоокеанского кольца (Япония, Южная Корея, Китай).</p> <p>Особенности управления в Японии. Предпосылки формирования кейрецу, межрыночные и вертикальные кейрецу, их особенности: перекрестное владение акциями, межбанковские связи, пожизненный найм, кадровая ротация, система подготовки на рабочем месте, система оплаты труда, групповая солидарность и др. Система «Точно в срок» (Just-in-time), «Всеобщее управление качеством» (TQM), «Всеобщий уход за оборудованием» (TPM). Системы и инструменты Кайдзен.</p> <p>Исторические тенденции развития управления в Китае.</p> <p>Разновидности восточной модели. Особенности стран, сочетающих черты нескольких моделей (Южная Корея –американской, японской и китайской опыта; Индия - американской и восточной, Сингапур и др.). Кросс-культурные особенности менеджмента в странах Южной Азии.</p> <p>Особенности ведения переговоров с представителями восточной модели менеджмента.</p>
6	<b>Кросс-культурные особенности европейской модели менеджмента</b>	<p>Особенности развития теории и практики менеджмента в странах Западной Европы.</p> <p>Основные модели экономического развития стран Европейского союза (ЕС-15).</p> <p>Континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства. Особенности складывания европейской модели в Германии, Швеции, Италии, Франции, Австрии, Бельгии, Дании, Люксембурге, Нидерландах, Финляндии.</p> <p>Англосаксонская модель экономического развития. Особенности складывания европейской модели в Великобритании, Ирландии, Шотландии.</p>

		<p>Южноевропейская модель рыночной экономики. Особенности складывания европейской модели в Испании, Греции, Португалии.</p> <p>Кросс-культурные особенности формирования менеджмента в России и странах постсоветского пространства.</p> <p>Особенности ведения переговоров с представителями европейской модели менеджмента.</p>
--	--	---

#### 4.Образовательные технологии

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование темы</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
1	Концептуальные основы кросс-культурного менеджмента	Лекция	Вводная лекция с интерактивными элементами
2	Кросс-культурный менеджмент в системе элементов культуры	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Доклад с презентацией
3	Кластеризация культур	Лекция Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Доклад с презентацией

4	Кросс-культурные особенности американской модели менеджмента	Лекции Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Проверка результатов выполнения практических заданий Доклад с презентацией
5	Кросс-культурные особенности восточной модели менеджмента	Лекции Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Проверка результатов выполнения практических заданий Доклад с презентацией
6	Кросс-культурные особенности европейской модели менеджмента	Лекции Семинар (Самостоятельная работа)	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Проверка результатов выполнения практических заданий Доклад с презентацией
7	Написание итоговой письменной работы	Семинар	Итоговый тест

8	Промежуточная аттестация	Семинар	Экзамен
---	--------------------------	---------	---------

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины:

<i>№п/п</i>	<i>Контролируемые разделы дисциплины</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>
1	Концептуальные основы кросс-культурного менеджмента	Вводная лекция с интерактивными элементами
2	Кросс-культурный менеджмент в системе элементов культуры	Дискуссия, устный опрос, Доклад с презентацией
3	Кластеризация культур	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи. Доклад с презентацией

4	Кросс-культурные особенности американской модели менеджмента	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задачи. Доклад с презентацией
5	Кросс-культурные особенности восточной модели менеджмента	Типовые задания, устный опрос, ситуационные задач. Доклад с презентацией
6.	Кросс-культурные особенности европейской модели менеджмента	Лекция-визуализация Проблемный семинар. Участие в дискуссии Проверка результатов выполнения практических заданий Доклад с презентацией
5	Написание итоговой письменной работы	Тестирование для очно и очно-заочной форм и написание контрольной работы для заочной формы обучения.
6	Промежуточная аттестация	Экзамен

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.



## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент некоммерческих организаций» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования и итоговой письменной контрольной работы. С учетом набранных в семестре баллов студенты получают зачет с оценкой. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Форма контроля	Срок отчетности	Максимальное количество баллов	
		За одну ра-	Всего

		боту	
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	В течении семестра	2 балла	22 балла
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	В течении семестра	2 балла	22 балла
3. Доклады	В соответствии с планам семинарских занятий	8 баллов	16 баллов
3. Промежуточная аттестация (экзамен)	Неделя		40 баллов
4. Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации в каждом семестре.

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

<i>100-балльная шкала</i>	<i>Традиционная шкала</i>		<i>Шкала ECTS</i>
95 – 100	Отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	Хорошо		C
56 – 67			D
50 – 55			E
20 – 49	удовлетворительно		не зачтено
0 – 19		F	

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
100-83/ A,B	«отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.

<i>Баллы/ Шкала ECTS</i>	<i>Оценка по дисциплине</i>	<i>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</i>
		<p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной ли-</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент некоммерческих организаций»

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнении практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме итогового теста, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают зачет. Итоговая контрольная работа проводится в форме теста

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);

- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);

- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;

- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;

- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

#### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);

- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на вопросы теста.

*Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений и (или) опыта деятельности*

### **Пример типового контрольного задания «Решение кейс-ситуации» (ПК-1)**

#### **Задание:**

1. Проанализировать предложенную ситуацию.
2. Выявить основные проблемы, описанные в кейсе.
2. Определить, какие кросс-культурные особенности моделей менеджмент стали причиной основных проблем, описанных в кейс-ситуации.
3. Предложить варианты решения выявленных проблем.

#### **Описание ситуации:**

#### **Утечка умов<sup>1</sup>**

Олег Гузеев, вице-президент по управлению персоналом, открыл календарь своего смартфона и слегка удивился, прочитав: «9:00 — встреча с Каримой Аслановой, руководителем службы управления персоналом Стерлитамакского отделения». Его водитель терпеливо вел черный «мерседес» по улицам Уфы, заполненным транспортом: было утро понедельника, Гузеев немного опоздал. Секретарша кинулась ему навстречу.

— Олег Алексеевич, простите, что записала Асланову на прием в последнюю минуту. Она сказала, что дело срочное и ждать она не может.

— Ладно, ладно, — ответил Олег с некоторым раздражением.

Карима уже сидела за столом в переговорке. Олег, все еще не вполне понимая, для чего ей вдруг понадобилась встреча, отметил, что она держится как-то слишком уж решительно. Не успел он повесить пиджак и распорядиться, как обычно, насчет чая, как Карима выпалила: «Олег Алексеевич, ничего личного, дико извиняюсь, но я ухожу, я больше не хочу работать на UralMinerals».

Новость застала Олега врасплох, и он не сразу нашел, что сказать. «Ничего себе неделя начинается!» — с горечью подумал он. Карима была одной из самых надежных и перспективных сотрудниц у него в отделе, ее ценили

<sup>1</sup> Harvard Business Review Russia, август, 2019

коллеги, ее ожидали блестящие перспективы. Олег (которому предстояло через несколько лет выйти на пенсию и проститься со своей высокооплачиваемой руководящей должностью) считал себя наставником Каримы и даже подумывал предложить ее в свои преемники.

Как он ни старался, разочарования скрыть не удалось.

— М-да, и что же вас подтолкнуло к этому решению?

— Последней каплей была ситуация с Димой Селивановым. Вы же помните его?

Олег кивнул. Дмитрий - молодой и очень талантливый парень которого три года назад перетянули из московского представительства иностранной компании. Карима продолжила:

Он к нам пришел, зная, что у нас самая передовая ERP-система: хотел ее освоить и приспособить к нуждам своего подразделения. Разумеется, рассчитывал, что ему в этом помогут, и надеялся на быстрый карьерный рост. Я для него сделала индивидуальную программу: тренинги, занятия со специалистом, встречи с функциональными менеджерами. Отправила запрос его начальнику Бинжанг Юнгу... Никакого ответа. Вы же меня знаете: я дело на пол-пути не оставляю. После моих настойчивых звонков, емейлов и меморандумов наконец-то пришел ответ: «менеджмент не заинтересован в поддержке вашей программы. Мистер Селиванов может посещать стандартные программы тренинга, которые наша компания предлагает всем менеджерам». Олег усмехнулся: Дмитрий сам читает несколько тем в этой программе.

— И как нам убедить вас остаться?

— Спасибо за этот вопрос, но мое решение непоколебимо, — ответила Карима, - я его выстрадала. По-моему, то, что нас купила China Urals Resources, сильно затормозит мою карьеру. Мне нужна свобода действий, понимание и поддержка, а тут все мои усилия как будто о стену разбиваются. Кругом молчание и бюрократия. Судя по тому, что я тут вижу, это какая-то компания дилетантов. Такое впечатление, будто мы возвращаемся в прошлое, в Советский Союз...

— Просто не представляю свою дальнейшую карьеру в UralMinerals.

Вообще-то, этот ход мыслей Олега не удивил. Он слышал такое и от других. Год назад UralMinerals, ресурсодобывающую компанию, принадлежавшую канадцам, купила China Urals Resources, и с тех пор ушли многие сильные специалисты, не говоря уже о том, что по компании прокатилась гигантская волна добровольных отставок иностранных менеджеров — ее спровоцировало объявление о продаже. Правда, UralMinerals вроде бы неплохо справлялась с этой внезапной утратой интеллектуального капитала. Но сейчас, подумалось Олегу, ситуация начала выхолить из-под контроля. Лучшие уходят, а нанять столь же сильных уже не удастся.

Он проводил Кариму до двери и в завершение разговора пожелал ей успехов.



— Огромное вам спасибо за все, что вы для меня сделали, — сказала она, уже переступая порог.

— Очень надеюсь, что вы как-то разрулите ситуацию, но это, конечно, будет нелегко.

Олег, впрочем, уже ее не слушал, он думал о своем.

Он понял, что надо действовать. Хотя отношения с новым китайским руководством были у нее далеко не лучшие, очень хотелось привлечь внимание к этой тревожной тенденции. Он тоже думал, что новый стиль руководства недалеко ушел от «совка», но был настроен идти вместе с UralMinerals к новым победам. Вскоре после развала Советского Союза предприятие купили канадцы, и с тех пор оно постоянно наращивало темпы производства и получало все новые и новые лицензии на бурение. Олега посещали сомнения относительно своего будущего и UralMinerals при китайском руководстве. Но все же он решил остаться. Он был уже не так мобилен, как более молодые коллеги, которые просто уходили искать счастья по белу свету. у Олега была в Уфе семья, он проработал в UralMinerals больше 20 лет, и все менялось к лучшему у него на глазах. Он просто не мог допустить, чтобы эти перемены сошли на нет.

Олег вернулся в кабинет, выпил чашку крепкого чая, чтоб «прошла голова» — она побаливала все утро. Просмотрел у себя в смартфоне список контактов — и вдруг понял, кто ему нужен: Денис Борисов — вице-президент по снабжению и Муса Раджиев — вице-президент по развитию бизнеса. Как ни удивительно, кроме этих двоих да него самого, никого из некуитайцев в главном руководстве и не осталось. Он немедленно велел секретарше отменить все назначенные встречи и прямо сегодня договориться насчет ланча. Терять время нельзя!

Ровно в час дня Денис, Муса и Олег встретились в деловой части Уфы и поспешили в ресторан с кондиционером — подальше от духоты уфимского лета. Олег повел гостей в один из своих любимых, в тот, что в тенистом дворике недалеко от улицы Пушкина. Меню изучали недолго — все дружно заказали манты, любимое многими блюдо местной кухни.

— Уже поняли, небось, почему я вас позвал, — начал Олег.

Денис и Муса синхронно кивнули.

— Мы теряем своих лучших сотрудников — сами видите у себя в отделах. Чем дальше в лес, тем больше дров. Сегодня мне подали заявление Карима Асланова, руководитель службы управления персоналом Стерлитамакского отделения. Не знаю, кем ее можно заменить. Скажите честно, что по этому поводу думаете. И что говорят у вас в отделах?

Олег позвал Дениса и Мусу по двум причинам. Не только потому, что они свои, местные. Олег знал, что их мнения о китайском руководстве диаметрально противоположны.

— С их приходом настала стабильность: народу у меня в отделе нравится,

— сообщил Денис. — У этих китайцев все путем. Компанию купили, но

не стали нас сразу заставлять делать, как они. Наоборот, ценили наш подход. И только потом начали кое-что понемногу корректировать. И то всегда делали эго аккуратненько. А помните, с канадцами как было? Как нам дался тот переходный период?

— Да, было несладко — откликнулся Муса. — Канадцам сопротивлялись изо всех сил, особенно потому что они позанимали все руководящие посты, а местных оттеснили уровнем ниже. То еще было времечко. Но сейчас я понимаю, что так было надо.

Начало разговора Олегу понравилось. Когда компанию купили канадцы, он уже работал. То, как профессионально подошли они к интеграции после поглощения, произвело на него тогда сильное впечатление.

— Слушайте, ведь канадцы, когда пришли, нами занимались, — сказал он.

— Все эти учебные мероприятия, индивидуальные планы развития карьеры... Требования к безопасности повысили во всех отделах. А какие были культурные программы! И мы все тогда учили английский. А теперь ничего подобного нет.

Муса сразу же его поддержал:

— И благодаря всему этому канадцы сумели создать в компании позитивную атмосферу, все работали на общее дело, а не только ради своей зарплаты. Ты понимал, в каком направлении компания движется, чувствовал, что твоя работа важна. А сейчас мне люди часто жалуются, потому что запутались. Китайская культура — культура молчания. Ничего не говорится прямо, нет прозрачности...

У Дениса перехватило дыхание, и он перебил Мусу:

— Да кто так думает-то? Раз, два и обчелся. У меня, например, в отделе почти всем нравятся стабильность и льготы, которые появились вместе с китайцами. Смотрите: они повысили нам страховку, продлили отпуск по уходу за ребенком, и сверхурочной работы почти не стало. Уходит постоянное напряжение на работе, больше сил остается на свою семью и детей. У кого дети, тем стало лучше. Что в этом плохого?

Олег с Мусой переглянулись. У обоих были маленькие дети, оба знали, что такое совмещать работу в дирекции и семейные обязанности. Нет, конечно, правильная пропорция работы и личной жизни — это хорошо.

— Хм... я как-то и не думал, что дело в этих льготах, — заметил Олег.

— А в чем тогда?! — завелся Денис. — Китайцы нам даже премии, как следует, повысили. Раз или два в год платят от 50 до 70 процентов от месячной зарплаты. Не возьму в толк, чего вы жалуетесь? Если люди увольняются, значит, у них есть еще какие-то причины. Мне лично не кажется, что мы теряем конкурентоспособность только потому, что кто-то уходит из компании. Они вообще, как правило, не из Уфы — в основном, москвичи и петербуржцы.

— Это так, — согласился Олег, — но наша-то задача удержать их в UralMinerals. Нельзя же, чтобы они все ушли. Мы не просто людей теряем, мы теряем человеческий капитал.

Муса подхватил эстафету.

— На мой взгляд, материальная сторона тут не при чем. Все дело в китайском стиле руководства. Вот я вам приведу пример. Если у меня спорный вопрос и надо внести ясность, я могу отправлять своему китайскому начальнику письма, докладные записки, хоть почтовых голубей - реакции все равно не будет. Тогда я иду к нему сам. говорю, что это очень важно, и, как правило, он просто со мной соглашается. Нет нормального диалога, нет общения. С появлением китайцев у нас тут расцвела бюрократия, иерархия и секретность.

— А я так считаю, что в китайском стиле руководства плюсов больше, чем минусов. — парировал Денис. — Китайцы очень открыто ведут себя с правительством. Если, к примеру, по закону полагается заплатить что-то — скажем, за вредные выбросы — китайцы заплатят, не сомневайтесь. Канадцы так никогда не делали, за что их чиновники недолюбливали. По-моему, с китайцами у нас объем бизнеса существенно вырастет. Они просто лучше понимают, как вести дела в наших условиях!

Олег возразил:

— А как ты будешь заключать новые сделки, если нет хороших специалистов? У сотрудников больше нет никакого развития, о повышении квалификации забыли. Стратегии обучения персонала тоже нет, делается ровно столько, сколько чиновники требуют. Канадцы активно вовлекали местных менеджеров и процесс планирования преемственности, меняли начальников отделов—ставили вместо иностранцев местных людей. Китайцы-то едва ли скоро отбудут...

Собеседники помолчали, дожидаясь, пока официант уберет со стола. Потом Олег сказал:

— Если бы мы не знали, как руководят канадцы, нам бы сейчас было проще принять китайский стиль; никто бы и не думал уходить. Но мы-то знаем, что можно нести дела более профессионально, вот и трудно нам теперь в новых обстоятельствах.

Денис и Муса все чаще поглядывали на часы: пора возвращаться в офис. Олег узнал достаточно и решил пренебречь десертом, хотя ресторан славился своим «чак-чаком». Он рассчитался, и все трое вышли из ресторана.

Как только Олег вошел к себе в кабинет, раздался звонок:

— Это Пит Сэмpton из Global Headhunting. Как хорошо, что я наконец до вас дозвонился, мистер Гузеев. Звоню, потому что наш клиент, американская компания, у которой большое производство на Урале, ищет нового руководителя службы управления персоналом. При вашей выдающейся профессиональной биографии, при вашем опыте работы в отрасли вы — идеальная кандидатура.

Олег вздохнул.

— Спасибо. Но это меня пока не интересует.

«Спасу нет от этих рекрутеров, — подумал он. — Они уж, небось, всю компанию обзвонили. Лучших людей ведь теряем. Надо мне идти к китайскому руководству, причем не откладывая».

**Дана Минбаева — профессор**

**Копенгагенской бизнес-школы.**

**Марал Муратбекова-Турон - профессор ESCP Europe, Париж.**

### Тест (ПК-1)

1. В Японии многоотраслевой концерн, в котором каждая группа выходит на разнообразные рынки с целью максимизации эффективности внутреннего разделения труда общей структуры это –

- а) Кан-бан;
- б) вертикальный кейрецу;
- в) межрыночный кейрецу;
- г) реализация принципа «оптимума».

2. В Японии система пожизненного найма характерна:

- а) для всех организаций бизнеса;
- б) всех организаций, связанных с банковской сферой деятельности;
- в) только для кейрецу.

3. Концепция Социального рыночного хозяйства:

- а) позволила максимально использовать преимущества специализации;
- б) легла в основу экономик стран ЕС 15;
- в) представляет собой удобную классификацию предприятий, до сих пор используемую при разработке международных стандартов качества.

4. Система «Кан-бан» используется для:

- а) практической реализации концепции управления по целям П. Друкера;
- б) обеспечения высокого качества выпускаемой продукции;
- в) обеспечения перекрестного владения акциями предприятий и страховых компаний с тем, чтобы обойти антимонопольное законодательство.

5. Напишите название произведения древнекитайского автора, которое также называли «Три телеги».

6. Принцип специализации труда наиболее отчетливо проявляется в:

- а) научном менеджменте;
- б) фордизме;
- в) тоетизме.

7. Все организации Японии построены по принципу кейрецу.

- а) верно;
- б) неверно, в Японии имеется лишь определенное количество кейрецу;
- в) верно, только в отношении коммерческих организаций;

8. В Японии вертикальные кейрецу созданы:

- а) членами межрыночных кейрецу;
- б) профсоюзными организациями;
- в) органами государственного управления в ходе трехсторонних переговоров между работниками, работодателями, государством.

9. Теоретиком западногерманского неолиберализма (концепции, согласно которой обосновывается необходимость государственного вмешательства в экономику, защита свободного предпринимательства) является:

- а) В. Эйкен;
- б) Л. Эрхард;
- в) Г. К. Мюрдаль.

10. Крупными центрами интеллектуального капитала США, в которых осуществляется передача научных идей и технологий промышленным организациям (кластерам) являются:

- а) Кевларовый каньон, Сандерс, Совет по науке и технологиям штатов (STCS);
- б) Силиконовая долина, Дорога 128, Остин;
- в) Трасса 60, Массачусетская корпорация технологического развития, Октагон.

11. Система, гарантирующая участие государства, корпораций и профсоюзов в переговорах между работниками и руководством (трипартизм) характерна для:

- а) фордизма;
- б) немецкого менеджмента;
- в) системы пожизненного найма в Японии.

12. Алгоритм достижения поставленных целей, позволяющий организовать последовательность действий в операции назывался (в Древнем Китае):

- а) «Дао де цзин»;
- б) мандарином;
- в) стратегемой.

13. В японской практике проведения совещаний диаграмма Гантта преимущественно используется:

- а) на этапе резюмирования итогов;
- б) на этапе планирования;
- в) на этапе принятия решений.

14. В японской практике проведения совещаний диаграмма «рыбий скелет» используется на этапе:

- а) на этапе резюмирования итогов;
- б) на этапе планирования;
- в) на этапе проведения

15. Реверсивный шок – это:

- а) непонимание своей роли по отношению к новой культуре;
- б) нехватка привычного статуса;
- в) совокупность ощущений, переживаемых при возвращении домой, после долгого пребывания за рубежом.

16. Для японского стиля руководства характерно:

- а) восходящий стиль принятия решений;
- б) нисходящий стиль принятия решений;
- в) стратегия делегирования полномочий в принятии решений.

17. Для стиля руководства Южной Кореи характерно:

- а) восходящий стиль принятия решений;
- б) нисходящий стиль принятия решений;
- в) стратегия делегирования полномочий в принятии решений.

18. Для американского стиля руководства характерно:

- а) восходящий стиль принятия решений;

- б) нисходящий стиль принятия решений;
  - в) стратегия делегирования полномочий в принятии решений.
19. Для китайского стиля руководства характерно:
- а) восходящий стиль принятия решений;
  - б) нисходящий стиль принятия решений;
  - в) стратегия делегирования полномочий в принятии решений.
20. Практика пожизненного найма характерна для менеджмента:
- а) Южной Кореи;
  - б) Японии;
  - в) Китая.
21. Практика чоболов характерна для менеджмента:
- а) Южной Кореи;
  - б) Японии;
  - в) Китая.
22. Деление культур на монохронные и полихронные предпринято в теории, автором которой является:
- а) Р.Д.Льюис;
  - б) Э.Холл;
  - в) Г.Хофштеде.
23. Деление культур на моноактивные и полиактивные предпринято в теории, автором которой является:
- а) Р.Д.Льюис;
  - б) Э.Холл;
  - в) Г.Хофштеде.
24. Деление культур на высоко- и низкоконтекстуальные предпринято в теории, автором которой является:
- а) Р.Д.Льюис;
  - б) Э.Холл;
  - в) Г.Хофштеде.
25. Деление культур на индивидуалистические и коллективистские предпринято в теории, автором которой является:
- а) Р.Д.Льюис;
  - б) Э.Холл;
  - в) Г.Хофштеде.
26. Деление культур по признаку «дистанция власти» и «принятие неопределенности» принято в теории, автором которой является:
- а) Р.Д.Льюис;
  - б) Э.Холл;
  - в) Г.Хофштеде.
27. В Великобритании реформы, направленные на снижение активной роли государства в экономике были предприняты в рамках проведения
- а) политики «тетчеризма»;
  - б) «рейганомики»;
  - в) реформ под руководством Л.Эрхарда.
28. Политика полной занятости и выравнивания доходов населения – характерная черта модели менеджмента
- а) Швеции;
  - б) Великобритании;
  - в) США.
29. Характерными чертами деловых коммуникаций Швеции являются:

- а) иерархичность;
- б) восходящий стиль принятия решений;
- в) равенство, развитые горизонтальные и вертикальные коммуникации.

*Примерная тематика докладов (ПК-1)*

1. Признаки глобализации и проблема самоидентификации личности (на примере одного признака).
2. Роль культуры в формировании идеологических конструкций в современном обществе (на примере просвещения, конкретных произведений, книг, кино и т.п.).
3. «Дольче вита» проблемы взаимодействия в условиях развития общества потребления».
4. Проблемы сбоя этических кодов в глобальном мире. Причины и способы преодоления.
5. Интернациональные культурные ценности европейской модели менеджмента культуры» (позитивизм, гуманизма, просвящение, толерантность, светскость государства и т.п.).
6. Особенности восточной культуры и ее проявление в кросс-культурном менеджменте.
7. Различия в аксиоматике и кросс-культурные противоречия.
8. Реализация гражданских возможностей в рамках различных культур (законодательство).
9. Понятия общественного блага и патриотизма в рамках различных культур.
10. Особенности американской модели менеджмента.
11. Особенности менеджмента в Канаде.
12. Особенности восточной модели менеджмента (на примере Японии)
13. Особенности складывания восточной модели в Китае.
14. Особенности складывания восточной модели в Южной Корее.
15. Особенности делового общения и переговорного процесса с бизнес-партнерами Японии, Китая, Южной Кореи.
16. Особенности развития теории и практики менеджмента в странах Западной Европы.
17. Основные модели экономического развития стран Европейского союза (ЕС-15).
18. Особенности складывания европейской модели в Германии.
19. Особенности складывания европейской модели в Швеции.
20. Особенности складывания европейской модели в Италии.
21. Особенности складывания европейской модели Франции.

22. Особенности складывания европейской модели в Австрии.
23. Особенности складывания европейской модели в Бельгии.
24. Особенности складывания европейской модели в Дании.
25. Особенности складывания европейской модели в Люксембурге.
26. Особенности складывания европейской модели в Нидерландах.
27. Особенности складывания европейской модели в Финляндии.
28. Англосаксонская модель экономического развития (на примере Англии.).
29. Англосаксонская модель экономического развития (на примере Шотландии и Ирландии).
30. Южноевропейская модель рыночной экономики.
31. Особенности складывания европейской модели менеджмента в Испании.
32. Особенности складывания европейской модели менеджмента в Испании. Особенности складывания европейской модели менеджмента в Греции.
33. Особенности складывания европейской модели менеджмента в Португалии.
34. Особенности делового общения и переговорного процесса с бизнес-партнерами Европейских стран.
35. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах Южной Азии
36. Социально-экономические особенности формирования менеджмента стран Южной Азии ([Индия](#))
37. Социально-экономические особенности формирования менеджмента стран Южной Азии ([Пакистан](#)).
38. Социально-экономические особенности формирования менеджмента стран Южной Азии ([Шри-Ланка](#)).
39. Социально-экономические особенности формирования менеджмента стран Южной Азии (Сингапур).
40. Особенности делового общения и переговорного процесса с бизнес-партнерами стран Южной Азии.
41. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира
42. Исторические особенности развития менеджмента в арабских странах Ближнего Востока и Северной Африки.
43. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Алжир](#).
44. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Египет](#).
45. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Ирак](#).
46. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Кувейт](#).
47. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Объединённые Арабские Эмираты](#).
48. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Саудовская Аравия](#).



49. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Сирия](#).
50. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира: [Тунис](#).
51. Особенности делового общения и переговорного процесса с арабскими бизнес-партнерами
52. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Аргентина](#).
53. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Бразилия](#).
54. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Венесуэла](#).
55. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: Куба, [Перу](#).
56. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Суринам](#).
57. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Уругвай](#).
58. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Чили](#).
59. Кросс-культурные особенности менеджмента стран Южной Америки: [Эквадор](#).
60. Особенности делового общения и переговорного процесса с бизнес-партнерами стран Южной Америки.
61. Кросс-культурные особенности формирования менеджмента России и стран постсоветского пространства
62. Исторические особенности деловой культуры России.
63. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах Балтии: [Латвия](#), [Литва](#) и [Эстония](#).
64. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах [Центральной Азии](#): [Казахстан](#), [Киргизия](#), [Таджикистан](#), [Узбекистан](#), [Туркмения](#).
65. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах [Закавказья](#): [Грузия](#), [Армения](#) и [Азербайджан](#).
66. Кросс-культурные особенности менеджмента в [Восточноевропейских](#) странах: [Украина](#), [Белоруссия](#) и [Молдавия](#).

*Примерные темы контрольных работ(ПК-1)*

1. Анализ основных проблем и рыночных возможностей, связанных с межкультурными различиями (на примере не менее, чем двух стран).
2. Сравнительный анализ особенностей английского (XIX в.) и западно-германского (XX в.) патернализма.
3. Анализ основных идей и течений, оказавших влияние на формирование американского менталитета (испанские францисканцы, французские иезуиты, английские пуритане, немецкие пиетисты, шотландские кальвинисты, космополитические «мыслители», германские трансценденталисты и восточные теософы и др.).
4. Анализ культурно-исторических, экономических и политических причин перемещения мирового центра менеджмента в США из Англии (начало XX в.).
5. Сравнительный анализ причин, обусловивших возрождение Японии в XIX и XX вв.
6. Анализ причин, обусловивших экономический рост Индии в XX- XXI вв.
7. Анализ причин, обусловивших социально-экономический и культурный расцвет Китая в период правления династии Хань (206 г. до н.э. – 219 г.), династии Тан (618-906 гг.) и начала XXI в.
8. Анализ кросс-культурных особенностей развития Европы после II мировой войны (либерализм, значительные достижения в области технологий и средств массовой информации, импорт из США, снятие традиционных ограничений, утрата национальных особенностей, свобода искусств и наук, плюрализм воззрений и др.).
9. Формирование особенностей менталитета европейского населения в связи со складыванием Welfare State (государства всеобщего благоденствия) со смешанной экономикой, предоставлявшим услуги населению (государственная служба здравоохранения в Британии (1948 г.), образцовая пенсионная система Западной Германии, французские проекты строительства дешевого массового жилья (HLM) и др.)
10. Анализ кросс-культурных проблем возможных экономических партнеров России постсоветского пространства.
11. Описать с точки зрения основных кросс-культурных особенностей одну из организаций, действующих в международном окружении (по материалам периодической печати).
12. Описать с точки зрения основных кросс-культурных особенностей одну из организаций, действующих в международном окружении (на конкретном примере).

*Контрольные вопросы к экзамену (ПК-1)*

1. Основные факторы, определяющие поведение в разных культурах
2. Элементы культуры.
3. Кластеризация культур.
4. Сложность культуры, высоко- и низкоконтекстуальные культуры (теория Э.Холла).
5. Монохронные и полихронные культуры (теория Э.Холла).
6. Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры (теория Р.Д.-Льюиса).
7. Параметры определения национального характера культуры (теория Г.Хофстеде).
8. Национально-исторические и социально-экономические предпосылки формирования и становления американской модели менеджмента.
9. Особенности управления в США.
10. Взгляды на управление П.Ф.Друкера.
11. Концепция управления по целям (МВО).
12. Инновационная деятельность и предпринимательство в США. Понятие «менеджер-предприниматель».
13. Концепция «общества знаний».
14. Концепция теории бизнеса.
15. Особенности делового общения и переговорного процесса с американскими бизнес-партнерами.
16. Восточная модель менеджмента как составляющая успеха компаний Юго-Восточного Тихоокеанского кольца (Япония, Южная Корея, Китай).
17. Особенности управления в Японии.
18. Предпосылки формирования кейрецу, межрыночные и вертикальные кейрецу, их особенности.
19. Система «Точно в срок» (Just-in-time).
20. «Всеобщее управление качеством» (TQM).
21. «Всеобщий уход за оборудованием» (TPM).
22. Системы и инструменты Кайдзен.
23. Особенности восточной модели в Китае.
24. Особенности восточной модели в Южной Корее.
25. Особенности делового общения и переговорного процесса с бизнес-партнерами Японии, Китая, Южной Кореи.
26. Особенности развития теории и практики менеджмента в странах Западной Европы.
27. Основные модели экономического развития стран Европейского союза (ЕС-15).
28. Континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства.
29. Англосаксонская модель экономического развития.
30. Южноевропейская модель рыночной экономики.

31. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах Южной Азии
32. Кросс-культурные особенности менеджмента в странах арабского мира
33. Кросс-культурные особенности формирования менеджмента стран Южной Америки
34. Кросс-культурные особенности формирования менеджмента России и стран постсоветского пространства.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

Морита А. Sony. Сделано в Японии / Морита А., - 3-е изд. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 288 с.: ISBN 978-5-9614-5329-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/911790>

#### Литература основная

##### Учебная

Мясоедов, С. П. Российская деловая культура: воздействие на модель управления: Учебное пособие / Мясоедов С.П., Колесникова И.В., Борисова Л.Г. - Москва : ИД Дело РАНХиГС, 2011. - 92 с. (Образовательные инновации) ISBN 978-5-7749-0574-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/369048>

Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению 521500 «Менеджмент» и специальностям 350400 «Связи с общественностью», 350700 «Реклама» / Н.Дж. Холден; Пер. с англ. под ред. проф. Б.Л. Ерёмкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 384 с. (Серия «Зарубежный учебник») - ISBN 978-5-238-00886-4. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028506>

## Научная

Экономика России и Европы в эпоху глобализации. Экономическое развитие, механизмы управления и информатизации стран Европейского союза: Сборник научных статей Центра ЕС на Юго-Западе России - Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2012. - 356 с. ISBN 978-5-9275-1012-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/552137>

### Дополнительная:

Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Essentials of Cross-cultural Communication and Management: A Practical Course : учеб. пособие / Л.М. Гальчук. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-16-101895-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1014759>

Черняк, Н. В. Межкультурная компетенция: история исследования, определение, модели и методы контроля : монография / Н. В. Черняк. - Москва : ФЛИНТА, 2016. - 264 с. - ISBN 978-5-9765-2689-1. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1088832>

### 3. Справочные и информационные издания

Кожевина, О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов : учеб. пособие / О.В. Кожевина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 156 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/1533](http://www.dx.doi.org/10.12737/1533). - ISBN 978-5-16-100288-9. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1008010>

Поршнева, А. Г. Управление организацией : энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. - Москва : ИНФРА-М, 2001. - 822 с. - ISBN 5-16-000555-2. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/435765>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

[www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления», включающий много интересных статей, касающихся различных вопросов управления.

<http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> - сайт электронной библиотеки корпоративного менеджмента, объединяющий как российские, так и зарубежные ресурсы по

большому кругу вопросов управления в современных компаниях.

<http://ecsocman.hse.ru/> - на сайте представлен образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы

### **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№ п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения ( <i>лицензионное или свободно распространяемое</i> )
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3	Kaspersky	Лаборатория Касперского	лицензионное

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий (ПК-1)**

**Семинар 1. Кросс-культурный менеджмент в системе элементов культуры** (2 часа)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризовать понятие «культура».
2. Проанализировать основные элементы культуры



1. Охарактеризовать особенности работы в коллективе в мультикультурной среде.

2. Подготовить доклады

Темы докладов:

«Признаки глобализации и проблема самоидентификации личности (на примере одного признака)».

«Роль культуры в формировании идеологических конструкций в современном обществе (на примере просвещения, конкретных произведений, книг, кино и т.п.)».

« «Дольче вита» проблемы взаимодействия в условиях развития общества потребления».

«Проблемы сбой этических кодов в глобальном мире. Причины и способы преодоления»

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1 РС преподавателя.

Интерактивная доска.

Маркерная доска.

Проектор.

DVD (мультискринный видеокомпьютерный класс).

Семинар 2. Кластеризация культур (2 часа)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризовать понятие культурного кластера

2. Описать способы кластеризации культур.

Темы докладов:

«Интернациональные ценности европейской культуры» (например, позитивизм, гуманизма, просвящение, толерантность, светскость государства и т.п.).

«Особенности восточной культуры и ее проявление в кросс-культурных коммуникациях»

«Различия в аксиоматике и кросс-культурные противоречия»

«Реализация гражданских возможностей в рамках различных культур» (законодательство).

«Понятия общественного блага и патриотизма в рамках различных культур».

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1 РС преподавателя.

Интерактивная доска.

Маркерная доска.

Проектор.

DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

### **Семинар 3 Кросс-культурные особенности американской модели менеджмента ( 4 часа).**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Рассмотреть взгляды на управление П.Ф.Друкера.
2. Обсудить концепцию управления по целям (МВО).

### **Семинар 4. Кросс-культурные особенности восточной модели менеджмента (6 часов)**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Особенности управления в Японии.
2. Предпосылки формирования кейрецу.
3. Система «Точно в срок» (Just-in-time),
4. «Всеобщее управление качеством» (TQM).

5. «Всеобщий уход за оборудованием» (TPM).
6. Системы и инструменты Кайдзен.
7. Исторические тенденции развития управления в Китае.
8. Разновидности восточной модели.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1 PC преподавателя.

Интерактивная доска.

Маркерная доска.

Проектор.

DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

### **Семинар 6. Кросс-культурные особенности европейской модели менеджмента ( 4 час.)**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства.
2. Особенности складывания европейской модели в Германии, Швеции, Италии, Франции, Австрии, Бельгии, Дании, Люксембурге, Нидерландах, Финляндии.
3. Англосаксонская модель экономического развития. Особенности складывания европейской модели в Великобритании и Ирландии.
4. Южноевропейская модель рыночной экономики. Особенности складывания европейской модели в Испании, Греции, Португалии.
5. Кросс-культурные особенности формирования менеджмента в России и стран постсоветского пространства.

*Материально-техническое обеспечение занятия:*

1 PC преподавателя.

Интерактивная доска.

Маркерная доска.

Проектор.

DVD (мультиэкранный видеокomпьютерный класс).

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

### *Методические указания по подготовке и оформлению докладов*

Объем доклада: 3-5 машинописных страниц.

Требования к написанию доклада: написание развернутого комментария по соответствующему вопросу с самостоятельными выводами.

Доклады являются одной из промежуточных форм аттестации студентов, которые выполняются в течение семестра в установленные сроки.

Тематика докладов предусматривает проверку уровня знаний студента по некоторым вопросам теоретического лекционного курса, а также самостоятельного изучения ими источников и специальной литературы. Доклады выполняются письменно и озвучиваются устно, после чего сдаются на проверку преподавателю кафедры.

Содержание доклада включает: обоснование актуальности данного вопроса; краткий анализ источников и литературы; теоретическую и/или практическую значимость данного вопроса; основное содержание вопроса; перспективы развития (в зависимости от темы); выводы и рекомендации.

Доклады представляются в форме презентаций.

Список использованной литературы должен составляться с учетом соответствующей, изучаемой темой.

### *Методические указания по подготовке и оформлению контрольных работ*

Методические рекомендации предназначены для студентов дневной, вечерней и заочной форм обучения факультета управления ИЭУиП РГГУ. При разработке рекомендаций учитывались требования Федерального Государственного образовательного стандарта по соответствующему направлению подготовки и действующих нормативных документов.

Контрольные работы являются одной из промежуточных форм аттестации студентов, которые выполняются в течение семестра в установленные сроки.

Тематика контрольных работ предусматривает проверку уровня знаний студента по некоторым вопросам теоретического лекционного курса, а также самостоятельного изучения ими источников и специальной литературы. Контрольные работы выполняются письменно и сдаются на проверку преподавателю кафедры.

Контрольные работы могут проводиться на лекционных или семинарских занятиях в аудиторных классах при условии предварительной подготовки.

Контрольная работа направлена на индивидуализацию обучения и повышение роли самостоятельной работы, поэтому предусмотрен широкий

спектр контрольных вопросов, позволяющий выбрать наиболее интересную для него тему. С тематикой контрольных работ студенты познакомятся в УМК дисциплины.

Содержание контрольной работы включает: обоснование актуальности данного вопроса; краткий анализ источников и литературы; теоретическую и/или практическую значимость данного вопроса; основное содержание вопроса; перспективы развития (в зависимости от темы контрольной работы); выводы и рекомендации.

Общий объем текстового материала 7-10 страниц. Структура текстовой части контрольной работы может иметь: введение, основную часть, выводы, список источников и литературы. Разбиение текста на разделы и подразделы может быть сделано по желанию автора, однако небольшой объем контрольной работы делает это не всегда целесообразным.

Оценка контрольных работ осуществляется в соответствии с утвержденной на кафедре рейтинговой системой оценки знаний студентов по каждой дисциплине.

## **9.2.    Иные материалы не предусмотрены.**

Приложение 1 Аннотация  
рабочей программы дисциплины

### **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Цель курса* – подготовить выпускника, обладающего теоретическими и практическими знаниями, умениями и способного применять компетенции в сфере кросс-культурного менеджмента.

*Задачи курса:*

- ознакомить студентов с концептуальными основами кросс-культурного менеджмента;
- рассмотреть понятие «кросс-культурный менеджмент» в системе элементов культуры;
- сформировать навыки сопоставления культур в рамках различных кластеров;
- обучить способам диагностики влияния национальной культуры и экономической идеологии на особенности моделей менеджмента (американской, европейской, восточной).

*В результате освоения дисциплины обучающийся должен:*

***знать:***

- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способы проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;
- способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом в межкультурной среде;

***уметь:***

- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;
- проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом в межкультурной среде;

***владеть:***

- основными теориями мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, способами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;
- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде.