Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.п.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.п.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 10

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 14

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 24

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 39

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 40

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 43

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	УК-5	*Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах*	*УК-5.1*	*Имеет базовые представления о межкультурном разнообразии общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах*	***УК-5.1 З-1. Знает*** *о наличии и причинах межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и цивилизационном контексте* ***УК-5.1 З-2. Знает*** *о наличии и историко-политических причинах межкультурного разнообразия общества* ***УК-5.1 З-3. Знает*** *о наличии и социокультурных причинах межкультурного разнообразия общества* ***УК-5.1 У-1. Умеет*** *преодолевать коммуникативные, образовательные, этнические, конфессиональные барьеры для межкультурного взаимодействия, формирования и развития гражданской идентичности* ***УК-5.1 У-1. Умеет*** *проявлять активную мировоззренческую, гражданскую позицию и*

					гражданскую солидарность, принимать на себя ответственность за будущее страны
			УК-5.2	*Уважительно относится к историческому наследию и традициям социальных групп, учитывает религиозный контекст взаимодействия*	***УК-5.2 П-1. Проявляет** в своём поведении уважительное отношение к историческому наследию, социокультурным традициям и религиозным особенностям различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России в контексте мировой истории и культурных традиций мира* ***УК-5.2 С-1.** Сознательно выбирает ценностные ориентиры и гражданскую позицию, аргументировано обсуждает и решает проблемы мировоззренческого, общественного и личностного характера с точки зрения традиционных духовно-нравственных ценностей*

			УК-5.3	*Выстраивает деловое общение на принципах толерантности и этических нормах*	***УК-5.3 Д-1. Демонстрирует*** *толерантное восприятие социальных и культурных различий, уважительное и бережное отношение к историческому наследию, философским системам социальным и этическим нормам, культурным традициям* ***УК-5.3 Н-1. Находит*** *и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими людьми информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп*

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- очная форма обучения: лекции - 24 а.ч., практические занятия - 24 а.ч., самостоятельная работа - 92 а. ч., зачет с оценкой - 3 а.ч.;

Дисциплина Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента_относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений. Изучается в 5 семестре на 3-м курсе очной формы обучения.

Для освоения дисциплины «*Основы кросскультурного менеджмента»* обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: «Методы принятия управленческих решений», «Общий менеджмент», «Теория организации», «Маркетинг».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы.	24	2			2								20	Опрос, Практическое задание
Тема 2.	Основные элементы и особенности национальных деловых культур	26	4			4								18	Опрос, Тестирование

Тема 3.	Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур	30	6			6							18	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Управление конфликтами условиях кросскультурной среды	30	6			6							18	Опрос, Практическое задание
Тема 5.	Управление персоналом в компаниях, где работают представители разных культур.	30	6			6							18	Опрос, Практическое задание
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет с оценкой
Итого		144	24			24				4			92	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).
ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы
КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы.

Необходимость изучения кросскультурного менеджмента. Предмет, цели, методы и задачи. Основные направления и актуальные проблемы. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.

Тема 2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур

Понятие деловой культуры, ее элементы. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Сила культуры. Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич). Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросскультурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман). Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций. Понятие, сущность и функции стереотипов. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма. Стереотипизация и повышение эффективности межэтнического взаимодействия. Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенарс). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи). Воздействие культуры нации на организацию. Культурный профиль отдельных стран. Критериальная база международных сопоставлений.

Тема 3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур.

Коммуникации и межличностные отношения. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры. Роль языка в межэтническом общении. Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию. Культурный шум. Обучение международным коммуникациям и управление ими. Условия эффективной межкультурной коммуникации. Влияние культуры на процесс переговоров. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран. Сравнение стилей ведения переговоров. Управление переговорным процессом.

Тема 4. Управление конфликтами условиях кросскультурной среды

Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросскультурный шок и способы его преодоления. Управление межкультурными различиями. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия.

Тема 5. Управление персоналом в компаниях, где работают представители разных культур

Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров. Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный

варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.21 Основы кросскультурного менеджмента используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, практическое задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы УК ОС-5.4.

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте определение кросскультурного менеджмента и объясните его значение в условиях глобализации бизнеса.
2. Каковы основные современные тенденции, влияющие на развитие кросскультурного менеджмента?
3. Опишите основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры при работе в мультикультурной среде.
4. Как цифровизация и удаленная работа повлияли на практику кросскультурного

менеджмента?

5. В чем заключается разница между культурным интеллектом (CQ) и эмоциональным интеллектом (EQ)?

Тестовые задания:

1. **Кросскультурный менеджмент — это:**
   a) Управление компанией в одной стране
   b) Искусство управления деловым взаимодействием с учетом культурных различий
   c) Изучение иностранных языков для бизнеса
   d) Управление культурными учреждениями
   Правильный ответ: b)
2. **Ключевым элементом культурного интеллекта (CQ) НЕ является:**
   a) Когнитивный компонент (знание культур)
   b) Физический компонент (способность адаптировать поведение)
   c) Эмоциональный компонент (уверенность и мотивация)
   d) Финансовый компонент (умение управлять бюджетом)
   Правильный ответ: d)
3. **Современная тенденция в кросскультурном менеджменте — это:**
   a) Унификация всех бизнес-процессов
   b) Рост виртуальных международных команд
   c) Сокращение международных контактов
   d) Отказ от культурных различий
   Правильный ответ: b)
4. **Основная причина межкультурных конфликтов в бизнесе:**
   a) Различия в языках
   b) Непонимание культурных ценностей и норм поведения
   c) Разница во времени
   d) Климатические различия
   Правильный ответ: b)
5. **Этноцентризм в международном бизнесе проявляется в:**
   a) Учете культурных особенностей партнеров
   b) Считании своей культуры превосходящей другие
   c) Изучении иностранных языков
   d) Адаптации к местным традициям
   Правильный ответ: b)

Тема 2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур УК ОС-5.4.

Вопросы для устного опроса:

1. Каковы основные элементы национальной деловой культуры?
2. Опишите особенности коммуникации в высококонтекстных и низкоконтекстных культурах.
3. Как различия в восприятии времени влияют на деловые процессы в разных культурах?
4. В чем проявляются различия в отношении к иерархии и власти в разных деловых культурах?
5. Каковы особенности ведения переговоров в коллективистских и индивидуалистических культурах?

Практическое задание:

Ситуация:

Немецкая компания «AutoTech» открыла филиал в Японии. Немецкие менеджеры столкнулись с проблемами:

- Японские сотрудники не высказывают несогласие на совещаниях

- Решения принимаются очень медленно, с согласованием всех участников
- После работы ожидаются неформальные встречи с коллегами
- Критика воспринимается очень болезненно

Вопросы-задачи:

1. **Проанализируйте** культурные различия между немецкой и японской деловыми культурами, используя модель Хофстеде.
2. **Разработайте** рекомендации для немецких менеджеров по эффективному управлению японской командой.
3. **Предложите** программу кросс-культурного обучения для обеих сторон.
4. **Сформулируйте** правила проведения совещаний, учитывающие особенности обеих культур.

Тема 3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур УК ОС-5.4.

Вопросы для устного опроса:

1. Какие виды коммуникаций существуют в международном бизнесе и как на них влияют культурные различия?
2. Опишите особенности вербальной и невербальной коммуникации в разных культурах.
3. Каковы типичные ошибки в межкультурной коммуникации и как их избежать?
4. Как культурные различия влияют на восприятие и интерпретацию информации?
5. Каковы особенности письменной коммуникации в разных деловых культурах?

Тестовые задания:

1. **Высококонтекстная коммуникация характерна для:**
   a) США и Германии
   b) Японии и Китая
   c) Австралии и Канады
   d) Скандинавских стран
   Правильный ответ: b)
2. **К типичным ошибкам межкультурной коммуникации относится:**
   a) Использование простого языка
   b) Стереотипизация и предвзятость
   c) Активное слушание
   d) Учет культурных особенностей
   Правильный ответ: b)
3. **В культурах с прямым стилем коммуникации:**
   a) Сообщения выражаются явно и прямо
   b) Важен контекст и невербальные сигналы
   c) Критика выражается косвенно
   d) Сохраняется гармония в общении
   Правильный ответ: a)
4. **Жест "ОК" (большой и указательный палец образуют круг) в Бразилии означает:**
   a) Одобрение
   b) Оскорбление
   c) Приветствие
   d) Прощание
   Правильный ответ: b)
5. **При общении с представителями высококонтекстных культур важно:**
   a) Говорить громко и четко
   b) Обращать внимание на невербальные сигналы

c) Использовать только письменную коммуникацию
d) Избегать зрительного контакта
Правильный ответ: b)

Тема 4. Управление конфликтами в условиях кросскультурной среды УК ОС-5.4.

Вопросы для устного опроса:

1. Каковы основные причины межкультурных конфликтов в бизнес-среде?
2. Опишите особенности проявления и разрешения конфликтов в разных культурах.
3. Каковы стратегии управления межкультурными конфликтами?
4. Как культурные различия влияют на восприятие конфликтной ситуации?
5. Каковы роль медиатора в разрешении межкультурных конфликтов?

Практическое задание:

Ситуация:

В международной IT-компании «GlobalSoft» работает команда из американских, индийских и российских специалистов. Возник конфликт:

- Американцы настаивают на строгом соблюдении дедлайнов
- Индийские разработчики часто соглашаются, но не выполняют сроки
- Российские сотрудники критикуют подходы коллег публично
- Проект находится под угрозой срыва

Вопросы-задачи:

1. **Проанализируйте** культурные причины конфликта, используя теорию культурных измерений.
2. **Разработайте** план медиации конфликта с учетом культурных особенностей всех сторон.
3. **Предложите** правила командной работы, предотвращающие подобные конфликты.
4. **Создайте** алгоритм решения спорных ситуаций для международных команд.

Тема 5. Управление персоналом в компаниях, где работают представители разных культур УК ОС-5.4.

Вопросы для устного опроса:

1. Каковы особенности подбора и найма персонала в мультикультурной компании?
2. Опишите специфику обучения и развития сотрудников в международной организации.
3. Как культурные различия влияют на систему мотивации и вознаграждения?
4. Каковы особенности управления performance в разнородных коллективах?
5. Как создать инклюзивную корпоративную культуру в международной компании?

Тестовые задания:

1. **При подборе персонала в международную компанию важно:**
   a) Учитывать только профессиональные навыки
   b) Оценивать культурную компетентность кандидата
   c) Нанимать только местных специалистов
   d) Игнорировать культурные различия
   Правильный ответ: b)
2. **Эффективная программа адаптации для иностранных сотрудников включает:**
   a) Только профессиональное обучение
   b) Кросс-культурный тренинг и поддержку
   c) Исключительно языковые курсы
   d) Знакомство только с рабочими процессами
   Правильный ответ: b)
3. **Система вознаграждения в международной компании должна:**

a) Быть единой для всех стран
b) Учитывать местные рынки труда и традиции
c) Зависеть только от производительности
d) Определяться головным офисом без учета локальных особенностей
Правильный ответ: b)

4. **Управление разнообразием (Diversity Management) направлено на:**
a) Устранение культурных различий
b) Использование культурных различий для повышения эффективности
c) Сокращение числа иностранных сотрудников
d) Стандартизацию корпоративной культуры
Правильный ответ: b)
5. **Ключевой вызов при оценке эффективности в международной компании:**
a) Различия в восприятии критериев оценки
b) Отсутствие профессиональных стандартов
c) Необходимость знания иностранных языков
d) Разница во времени
Правильный ответ: a)

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,3	30
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1
Тема 1-2.
Тест.
1. Кросскультурный менеджмент — это:
a) Управление компанией в одной стране

b) Искусство управления деловым взаимодействием с учетом культурных различий
c) Изучение иностранных языков для бизнеса
d) Управление культурными учреждениями
Правильный ответ: b)

2. Ключевым элементом культурного интеллекта (CQ) НЕ является:
a) Когнитивный компонент (знание культур)
b) Физический компонент (способность адаптировать поведение)
c) Эмоциональный компонент (уверенность и мотивация)
d) Финансовый компонент (умение управлять бюджетом)
Правильный ответ: d)

3. Современная тенденция в кросскультурном менеджменте — это:
a) Унификация всех бизнес-процессов
b) Рост виртуальных международных команд
c) Сокращение международных контактов
d) Отказ от культурных различий
Правильный ответ: b)

4. Основная причина межкультурных конфликтов в бизнесе:
a) Различия в языках
b) Непонимание культурных ценностей и норм поведения
c) Разница во времени
d) Климатические различия
Правильный ответ: b)

5. Этноцентризм в международном бизнесе проявляется в:
a) Учете культурных особенностей партнеров
b) Считании своей культуры превосходящей другие
c) Изучении иностранных языков
d) Адаптации к местным традициям
Правильный ответ: b)

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 2.
Тема 3-5.
<u>Контрольные задания:</u>

Задача 1: "Прямолинейность или неуважение?"

В международной компании, работающей над совместным проектом, взаимодействуют команды из Германии и Японии. Немецкий менеджер Михаэль, желая ускорить процесс, на общей онлайн-встрече напрямую указал японскому коллеге Кенджи

на ошибки в его части презентации: "Кенджи, слайды 5 и 7 содержат неполные данные. Это неприемлемо. Нужно исправить до завтра". После встречи Кенджи вышел из проекта, сославшись на личные обстоятельства, а его команда демонстрирует низкую вовлеченность.

Вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения различий в коммуникативных стилях (прямой/непрямой, высоко-/низкоконтекстный).
2. Какие типичные ошибки допустил Михаэль в коммуникации с японскими коллегами?
3. Какой стиль общения и какие конкретные действия вы бы порекомендовали Михаэлю для разрешения ситуации и налаживания сотрудничества?

Задача 2: "Молчание – знак согласия?"

Американская менеджерка Сара проводит мозговой штурм с международной командой, в которую входят сотрудники из Финляндии, Индии и Бразилии. Она задает вопрос: "Кто считает, что нам стоит выбрать стратегию А?" Бразильские коллеги сразу начинают активно высказываться. Индийские сотрудники кивают, но молчат. Финны сохраняют полное молчание и нейтральное выражение лица. Сара делает вывод, что стратегия А всех устраивает, и переходит к следующему вопросу.

Вопросы:

1. Как в разных культурах (на примере Бразилии, Индии и Финляндии) может трактоваться молчание в процессе коммуникации?
2. Почему вывод Сары о согласии всех участников, скорее всего, ошибочен?
3. Разработайте рекомендации для Сары по проведению эффективных совещаний в мультикультурной команде, учитывая разные стили вербальной и невербальной коммуникации.

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы УК ОС-5.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа:

1. Назовите три основные современные тенденции в кросскультурном менеджменте и кратко охарактеризуйте одну из них.
2. В чем заключается главная проблема управления виртуальными мультикультурными командами?
3. Как глобализация влияет на актуальность кросскультурного менеджмента?
4. Почему стандартизованные управленческие подходы часто оказываются неэффективными в разных странах?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

1. **Задание:** Перечислите не менее трех актуальных проблем, с которыми сталкивается менеджер в условиях роста культурного разнообразия внутри организаций.

   Ключ правильных ответов: Возможные варианты: коммуникационные барьеры, межкультурные конфликты, трудности в создании единой корпоративной культуры, проблемы мотивации, неоднозначное восприятие лидерства, этические дилеммы.
2. **Задание:** Что означает термин "глокализация" в контексте современного кросскультурного менеджмента?

   Ключ правильных ответов: Стратегия, при которой глобальные компании адаптируют свои продукты, услуги и управленческие практики к местным (локальным) культурным особенностям и предпочтениям.
3. **Задание:** Объясните, как цифровизация создает новые вызовы для кросскультурного менеджмента.

   Ключ правильных ответов: Цифровизация увеличивает количество виртуальных команд, где отсутствует невербальная коммуникация, что усугубляет недопонимание; стираются границы, но не культурные различия; возникают вопросы о кибер-этикете в разных культурах.
4. **Задание:** Каковы положительные последствия эффективного управления культурным разнообразием для компании?

   Ключ правильных ответов: Повышение креативности и инновационности, расширение охвата рынка, улучшение репутации бренда, привлечение талантов со всего мира, повышение гибкости организации.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора:

1. **Вопрос:** Какой из перечисленных трендов является НАИБОЛЕЕ значимым для современного кросскультурного менеджмента?
   а) Унификация бизнес-процессов
   б) Развитие культурного интеллекта (CQ) у сотрудников
   в) Сокращение международных проектов
   г) Ужесточение иерархии в управлении
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). В условиях глобализации и разнообразия именно культурный интеллект становится ключевой компетенцией, позволяющей эффективно работать и управлять в межкультурной среде, в то время как унификация (а) часто проваливается, а варианты (в) и (г) противоречат современным тенденциям.
2. **Вопрос:** Основная проблема при управлении мультикультурной командой на этапе ее формирования – это:
   а) Различие в уровнях зарплаты
   б) Языковой барьер и установление доверия
   в) Разный график отпусков
   г) Разная техническая оснащенность
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). На этапе формирования закладываются основы коммуникации и взаимоотношений. Языковой барьер и сложности с установлением доверия из-за культурных различий являются фундаментальными проблемами, тогда как остальные факторы носят более частный или технический характер.
3. **Вопрос:** Ключевой актуальной проблемой кросскультурного менеджмента в эпоху цифровой трансформации является:
   а) Отсутствие интереса к цифровым трансформациям.
   б) Несовместимость культурных ценностей в виртуальном пространстве
   в) Высокая стоимость интернета
   г) Сложность перевода программного обеспечения
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Цифровая среда не отменяет культурных различий в коммуникации, отношении ко времени, иерархии и т.д., а часто усугубляет их. Остальные варианты не являются системными проблемами менеджмента.
4. **Вопрос:** Для успешного решения современных кросскультурных проблем компании должны в первую очередь:
   а) Внедрить единые стандарты общения для всех
   б) Инвестировать в межкультурное обучение и развитие эмпатии
   в) Нанимать сотрудников только из схожих культур
   г) Максимально ограничить общение между представителями разных культур
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Обучение и развитие эмпатии – proactive подход, который развивает способности сотрудников к адаптации.

Варианты (а), (в) и (г) являются неэффективными или дискриминационными и ведут к снижению потенциала команды.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания:

1. Современная тенденция, заключающаяся в адаптации глобальных стратегий к локальным рынкам, – это:
   а) Глобализация
   б) Глокализация
   в) Стандартизация
   г) Унификация
   Правильный ответ: б) Глокализация
2. Какая из перечисленных проблем НЕ является типично кросскультурной?
   а) Разное восприятие временных рамок (полихронные и монохронные культуры)
   б) Разное отношение к иерархии и власти
   в) Разный уровень оплаты труда в странах
   г) Различные стили коммуникации (прямой/непрямой)
   Правильный ответ: в) Разный уровень оплаты труда в странах (это скорее экономическая, чем сугубо культурная проблема)
3. Культурный интеллект (CQ) – это:
   а) Знание нескольких иностранных языков
   б) Способность эффективно действовать в различных культурных контекстах
   в) Уровень образования человека
   г) Знание национальной истории других стран
   Правильный ответ: б) Способность эффективно действовать в различных культурных контекстах
4. Рост культурного разнообразия внутри компаний обусловлен в первую очередь:
   а) Ужесточением миграционного законодательства
   б) Глобализацией бизнеса и международной трудовой миграцией
   в) Снижением качества местного образования
   г) Политикой протекционизма
   Правильный ответ: б) Глобализацией бизнеса и международной трудовой миграцией

Тема 2. Основные элементы и особенности национальных деловых культур УК ОС-5.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа:

1. Что понимается под "высококонтекстной" культурой в модели Э. Холла? Приведите пример страны.
2. Назовите три основных элемента национальной деловой культуры.

3. Как измерение "Индивидуализм vs. Коллективизм" (Г. Хофстеде) влияет на процесс принятия решений в бизнесе?
4. В чем проявляются различия в невербальной коммуникации между культурами?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

1. **Задание:** Опишите, как может отличаться ведение переговоров в культурах с высокой и низкой дистанцией власти (по Хофстеде).

   Ключ правильных ответов: В культурах с высокой дистанцией власти (например, Россия, Китай) переговоры ведут старшие по статусу, решения принимаются наверху, иерархия строгая. В культурах с низкой дистанцией власти (например, скандинавские страны) переговоры могут вести рядовые сотрудники, общение более неформальное, решения часто принимаются коллегиально.
2. **Задание:** Что такое "проспективное отношение ко времени" (Future Orientation) и в каких культурах оно преобладает?

   Ключ правильных ответов: Это ориентация на будущее, планирование, откладывание gratification. Преобладает в таких культурах, как США, Германия, Швейцария.
3. **Задание:** Перечислите не менее трех характеристик коллективистских обществ.

   Ключ правильных ответов: Приоритет групповых целей над личными, важность понятий "мы", "свои", коллективная ответственность, важность гармонии в группе, принятие решений через консенсус.
4. **Задание:** Как элемент культуры "отношение ко времени" (полихронные vs. монохронные культуры) влияет на деловые встречи?

   Ключ правильных ответов: В монохронных культурах (США, Германия) встречи начинаются строго по расписанию, обсуждается один вопрос, регламент соблюдается. В полихронных (арабские страны, Латинская Америка) возможны опоздания, одновременное обсуждение нескольких вопросов, гибкий регламент.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора:

1. **Вопрос:** Для бизнесмена из страны с высокой дистанцией власти (например, Японии) наиболее важно:

   а) Быстро установить неформальные отношения с партнером

   б) Обсуждать детали проекта непосредственно с исполнителем

   в) Знать статус и должность человека, с которым ведешь переговоры

   г) Избегать упоминания титулов, чтобы не смущать партнера

   Обоснование выбора: Правильный ответ – в). В культурах с высокой дистанцией власти статус и уважение к нему являются фундаментальными. Непонимание иерархии может привести к срыву сделки. Варианты (а) и (г) характерны для культур с низкой дистанцией власти.

2. **Вопрос:** Представитель культуры с прямым стилем коммуникации (Германия, США), работая с коллегами из Китая (непрямой стиль), может совершить ошибку, восприняв их вежливый отказ как:
   а) Согласие
   б) Жесткую и категоричную позицию
   в) Недостаток знаний
   г) Проявление слабости
   Обоснование выбора: Правильный ответ – а). В высококонтекстных и непрямых культурах (Китай) прямой отказ считается грубым, поэтому он маскируется под уклончивые или двусмысленные формулировки, которые представитель прямой культуры может понять буквально как "возможно, да".
3. **Вопрос:** Какое из измерений Хофстеде наилучшим образом объясняет, почему в одних странах ценятся инициатива и личные достижения, а в других – лояльность и стаж работы?
   а) Дистанция власти
   б) Избегание неопределенности
   в) Индивидуализм / Коллективизм
   г) Долгосрочная ориентация
   Обоснование выбора: Правильный ответ – в). Индивидуалистические культуры поощряют личные достижения и инициативу, в то время как коллективистские ценят верность группе и старшинство.
4. **Вопрос:** Если сотрудник из монохронной культуры (например, Швейцарии) работает с партнерами из полихронной культуры (например, Египта), он, скорее всего, столкнется с проблемой:
   а) Излишней пунктуальности и строгого следования графику у египтян
   б) Нежелания египтян обсуждать несколько вопросов одновременно
   в) Частых опозданий и гибкого отношения к дедлайнам у египтян
   г) Слишком быстрого принятия решений
   Обоснование выбора: Правильный ответ – в). Это прямое следствие различий в восприятии времени. Для полихронных культур время течет нелинейно, и опоздания, переносы встреч и дедлайнов являются нормой, что вызывает фрустрацию у представителей монохронных культур.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания:

1. Модель культурных измерений, включающая "Индивидуализм", "Дистанцию власти" и "Избегание неопределенности", была разработана:
   а) Эдвардом Холлом
   б) Фонс Тромпенаарсом
   в) Гиртом Хофстеде
   г) Робертом Льюисом
   Правильный ответ: в) Гиртом Хофстеде

2. Культура, где большая часть информации содержится в невербальном контексте, а слова имеют прямое значение, называется:
   а) Низкоконтекстной
   б) Высококонтекстной
   в) Полихронной
   г) Монохронной
   Правильный ответ: б) Высококонтекстной
3. Для деловой культуры коллективистских обществ характерно:
   а) Принятие решений на основе личной выгоды
   б) Приоритет групповых интересов над личными
   в) Быстрое установление неформальных контактов с новыми людьми
   г) Прямое выражение несогласия
   Правильный ответ: б) Приоритет групповых интересов над личными
4. Культуры, в которых ценятся традиции, выполнение социальных обязательств и "сохранение лица", по Хофстеде, имеют:
   а) Высокий индекс долгосрочной ориентации
   б) Низкий индекс дистанции власти
   в) Высокий индекс индивидуализма
   г) Низкий индекс избегания неопределенности
   Правильный ответ: а) Высокий индекс долгосрочной ориентации

Тема 3. Виды коммуникаций и типичные ошибки в процессе взаимодействия представителей разных деловых культур УК ОС-5.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа:

1. В чем заключается основное различие между вербальной и невербальной коммуникацией в кросскультурном контексте?
2. Приведите пример «риторического вопроса» как ошибки в коммуникации с представителем культуры, которая воспринимает речь буквально.
3. Почему «молчание» в процессе общения может иметь диаметрально противоположное значение в разных культурах? Проиллюстрируйте на примерах.
4. Что такое «высококонтекстная» коммуникация и какие риски она несет для представителя низкоконтекстной культуры?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

1. **Задание:** Назовите три типичные ошибки в невербальной коммуникации, которые могут привести к недопониманию между представителями разных культур.

   Ключ правильных ответов: Неправильное использование жестов (например, «ОК»), нарушение личного пространства (проксемика), неверное толкование зрительного контакта, непонимание языка тела.
2. **Задание:** Объясните, почему прямое выражение несогласия («нет») может быть неприемлемо в высококонтекстных культурах (например, в Японии).

Ключ правильных ответов: В высококонтекстных культурах ценятся гармония и «сохранение лица». Прямой отказ считается грубым и разрушительным для отношений, поэтому несогласие выражается косвенно, через уклончивые фразы или молчание.

3. **Задание:** Что подразумевается под «активным слушанием» в западных культурах и как это может быть воспринято в других культурных средах?
   Ключ правильных ответов: Активное слушание на Западе включает кивание, зрительный контакт, вербальные подтверждения («понимаю», «ага»). В некоторых культурах (например, в parts of Asia) прямой взгляд может восприниматься как вызов, а частые вербальные вставки – как нетерпение и прерывание говорящего.
4. **Задание:** Каковы основные барьеры в письменной коммуникации между представителями разных деловых культур?
   Ключ правильных ответов: Разный стиль написания писем (прямой vs. церемонный), тон (формальный vs. неформальный), ожидания относительно скорости ответа, использование юмора, идиом и сленга, которые плохо переводятся.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора:

1. **Вопрос:** Американский менеджер, желая подбодрить японского коллегу, похлопал его по плечу и сказал: «Не волнуйся, все получится!». Японец смутился. Основная причина недопонимания:
   а) Языковой барьер
   б) Нарушение норм проксемики (личного пространства) и публичное «потеря лица»
   в) Неправильный перевод фразы
   г) Неискренность американца
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). В культурах с низким уровнем тактильности и высокой значимостью иерархии/публичного имиджа (Япония) публичное похлопывание по плечу начальником подчиненного является фамильярностью и унижает достоинство сотрудника, заставляя его «потерять лицо».
2. **Вопрос:** Немецкий партнер в email-переписке написал русскому коллеге: «Ваше предложение неприемлемо. Пункты 1 и 3 невыполнимы». Русский коллега обиделся на резкость тона. Проблема заключается в различии:
   а) Скорости интернет-соединения
   б) Стилей коммуникации: прямой (низкоконтекстный) vs. непрямой (высококонтекстный)
   в) Уровня владения языком
   г) Отношения к электронной почте как к инструменту коммуникации
   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Немецкая культура характеризуется прямым, низкоконтекстным стилем, где ясность и прямота

ценятся выше, чем смягчение формулировок. Русская культура, будучи более высококонтекстной, может воспринимать такую прямоту как грубость и неуважение.

3. **Вопрос:** На встрече с британскими партнерами российский менеджер, отвечая на вопрос о возможных рисках проекта, начал подробно описывать все возможные проблемы. Британцы посчитали его пессимистом. Рекомендацией для российского менеджера будет:

   а) Избегать обсуждения рисков совсем

   б) Сначала подчеркнуть возможности и преимущества проекта, а затем аккуратно обозначить риски

   в) Говорить о рисках еще более подробно

   г) Потребовать от британцев изменить свое восприятие

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Британская деловая культура часто тяготеет к позитивному и оптимистичному настрою. Прямой переход к проблемам без позитивного введения может быть воспринят как негативизм. Стратегия «сэндвича» (позитив - риски - позитив) в данном случае более эффективна.

4. **Вопрос:** Французский коллега в разговоре часто использует иронию и сарказм. Сотрудник из Южной Кореи воспринимает его слова буквально и чувствует себя сбитым с толку. Наиболее вероятная причина:

   а) Низкий интеллект корейского сотрудника

   б) Культурные различия в использовании юмора и имплицитности коммуникации

   в) Нежелание корейского сотрудника налаживать контакт

   г) Слишком тихая речь француза

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Французская коммуникация часто характеризуется игривостью, иронией и непрямыми высказываниями. В более формальных и прямых культурах, таких как корейская, подобный стиль может быть неправильно истолкован и вызвать путаницу, так как ирония требует высокого контекста для понимания.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания:

1. Коммуникационный стиль, при котором информация в основном закладывается в само сообщение, а не в контекст, называется:

   а) Высококонтекстным

   б) Непрямым

   в) Низкоконтекстным

   г) Полихронным

   Правильный ответ: в) Низкоконтекстным

2. Жест «большой палец вверх» в деловой коммуникации следует использовать с осторожностью, так как он может быть оскорбительным в:

   а) США и Германии

б) Скандинавских странах

в) Странах Ближнего Востока и Западной Африки

г) Китае и Японии

Правильный ответ: в) Странах Ближнего Востока и Западной Африки

3. Типичной ошибкой в вербальной коммуникации при общении с носителями языка является использование:

а) Четкого произношения

б) Идиом и сленга

в) Простых грамматических конструкций

г) Стандартной бизнес-лексики

Правильный ответ: б) Идиом и сленга

4. Для культур с непрямым стилем коммуникации характерно:

а) Стремление к абсолютной ясности и однозначности

б) Частое использование слов «нет» и «я не согласен»

в) Использование намеков, недоговоренностей и языка тела для передачи сообщения

г) Предпочтение письменных договоренностей устным

Правильный ответ: в) Использование намеков, недоговоренностей и языка тела для передачи сообщения

Тема 4. Управление конфликтами в условиях кросскультурной среды УК ОС-5.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа:

1. Почему стили разрешения конфликтов кардинально различаются across cultures?
2. Опишите стратегию разрешения конфликта, которая была бы эффективна в коллективистской культуре.
3. Что такое «конфликт интересов» и «конфликт ценностей» в кросскультурном контексте? Какой из них сложнее разрешить и почему?
4. Как роль медиатора в кросскультурном конфликте отличается от роли медиатора в монокультурной среде?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

1. **Задание:** Назовите три ключевых фактора, которые необходимо учитывать менеджеру при анализе кросскультурного конфликта.

   Ключ правильных ответов: Культурный背景 (ценности, традиции), стили коммуникации (прямой/непрямой), отношение к конфликту (деструктивное/конструктивное), отношение к иерархии, индивидуальные особенности участников.

2. **Задание:** В чем заключается основное различие между «прямым» и «непрямым» подходом к обсуждению конфликта?

   Ключ правильных ответов: Прямой подход: открытое обсуждение проблемы, акцент на фактах и решении. Непрямой подход: стремление

сохранить гармонию, обсуждение проблемы через посредников или намеками, акцент на отношениях.

3. **Задание:** Как измерение «Индивидуализм/Коллективизм» влияет на восприятие источника конфликта?

   Ключ правильных ответов: В индивидуалистических культурах источник конфликта видят в действиях конкретной личности. В коллективистских культурах конфликт часто рассматривают как результат групповых dynamics или внешних обстоятельств.

4. **Задание:** Каковы обязанности менеджера как медиатора в кросскультурном конфликте?

   Ключ правильных ответов: Создать безопасную среду для диалога, обеспечить равную возможность высказаться, объяснять культурные недопонимания, фокусироваться на интересах, а не на позициях, искать интегративные решения.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора:

1. **Вопрос:** В конфликте между американским (индивидуализм) и китайским (коллективизм) сотрудниками из-за авторства идеи, менеджеру следует:

   а) Публично выяснить, кто был первым, и наказать нарушителя

   б) Обвинить всю команду в отсутствии контроля

   в) Организовать частную встречу, обсудить вклад каждого, но подчеркнуть важность командного результата

   г) Предложить им самим разобраться в проблеме

   Обоснование выбора: Правильный ответ – в). Публичное разбирательство (а) заставит китайского сотрудника «потерять лицо». Вариант (б) несправедлив по отношению к американцу. Вариант (г) может усугубить конфликт. Частный разговор с акцентом на командный успех учитывает ценности обеих культур.

2. **Вопрос:** Сотрудник из Швеции (низкая дистанция власти) открыто не согласился с руководителем из Бразилии (высокая дистанция власти) на совещании. Руководитель воспринял это как личное неуважение. Конфликт возник из-за различий в:

   а) Отношении к гендерным вопросам

   б) Уровне заработной платы

   в) Восприятии иерархии и допустимого поведения

   г) Скорости выполнения задач

   Обоснование выбора: Правильный ответ – в). В культурах с высокой дистанцией власти (Бразилия) открытое несогласие с начальником прилюдно считается вызовом и неуважением. В культурах с низкой дистанцией власти (Швеция) это считается нормой и признаком здоровой дискуссии.

3. **Вопрос:** При разрешении конфликта между представителями прямой (Германия) и непрямой (Япония) культур, медиатор должен:

а) Попросить японскую сторону быть прямее

б) Попросить немецкую сторону быть двусмысленнее

в) Выступать «переводчиком» стилей, проясняя позиции и смягчая формулировки

г) Встать на сторону немецкой стороны, так как ее позиция яснее

Обоснование выбора: Правильный ответ – в). Медиатор должен понимать, что японец физически не может быть прямым без риска «потери лица», а немец не может быть двусмысленным, так как это противоречит его культурной установке на ясность. Задача медиатора – интерпретировать и сглаживать сообщения.

4. **Вопрос:** Какая стратегия разрешения конфликта наименее эффективна в коллективистской культуре на начальном этапе?

   а) Избегание для сохранения гармонии

   б) Обращение к формальным правилам и контрактам

   в) Привлечение уважаемого старшего коллеги как посредника

   г) Компромисс через неформальные договоренности

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). В коллективистских культурах отношения важнее формальных правил. Ссылка на контракт может быть воспринята как недоверие и разрушение отношений. Стратегии (а), (в) и (г) являются более органичными для таких культур.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания:

1. Стратегия разрешения конфликта, предполагающая открытое обсуждение проблемы и поиск решения, полностью устраивающего обе стороны, – это:

   а) Избегание

   б) Компромисс

   в) Сотрудничество

   г) Приспособление

   Правильный ответ: в) Сотрудничество

2. В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности конфликты, как правило:

   а) Поощряются как двигатель прогресса

   б) Тщательно регулируются формальными правилами и процедурами

   в) Игнорируются до последнего

   г) Разрешаются быстро и неформально

   Правильный ответ: б) Тщательно регулируются формальными правилами и процедурами

3. Конфликт, возникающий из-за разного толкования одних и тех же слов или действий, называется:

   а) Конфликтом интересов

   б) Кросскультурным недопониманием

   в) Личностным конфликтом

г) Организационным конфликтом

Правильный ответ: б) Кросскультурным недопониманием

4. Роль «сохранить лицо» для всех участников конфликта является критически важной в культурах:

а) Низкоконтекстных

б) Индивидуалистических

в) Высококонтекстных и коллективистских

г) С низкой дистанцией власти

Правильный ответ: в) Высококонтекстных и коллективистских

Тема 5. Управление персоналом в компаниях, где работают представители разных культур УК ОС-5.4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа:

1. Каковы основные задачи управления персоналом в мультикультурной организации?
2. Почему стандартизированная система мотивации может быть неэффективна в международной компании?
3. Какие особенности следует учитывать при проведении собеседования с кандидатами из разных культур?
4. Что такое «культурная адаптация» (onboarding) и какие этапы она включает для иностранного специалиста?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов:

1. **Задание:** Перечислите не менее трех критериев, которые следует учитывать при отборе сотрудников для работы в международном проекте, помимо профессиональных качеств.

   Ключ правильных ответов: Культурный интеллект (CQ), гибкость, коммуникативные навыки, толерантность к неопределенности, эмоциональный интеллект, мотивация к работе за рубежом.

2. **Задание:** В чем заключаются основные сложности оценки performance сотрудников в мультикультурной команде?

   Ключ правильных ответов: Разное понимание критериев успеха, культурные особенности проявления инициативы, влияние языкового барьера на восприятие компетенций, предвзятость (стереотипы).

3. **Задание:** Объясните, как политика «равных возможностей» (diversity & inclusion) может повысить эффективность компании.

   Ключ правильных ответов: За счет привлечения более широкого пула талантов, повышения креативности и инновационности, лучшего понимания потребностей глобальных клиентов, повышения лояльности сотрудников.

4. **Задание:** Какие меры должна включать программа по удержанию иностранных талантов в компании?

   Ключ правильных ответов: Помощь с визами и легализацией, программы менторства и buddy system, межкультурные тренинги для всех сотрудников,

создание инклюзивной корпоративной культуры, гибкие системы мотивации, карьерное планирование.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора:

1. **Вопрос:** При разработке системы материальной мотивации для филиалов в США (индивидуализм) и Южной Корее (коллективизм), HR-директор должен:

   а) Внедрить одинаковую систему бонусов за личные достижения

   б) В США сделать акцент на индивидуальных бонусах, а в Корее – на командных и бонусах за стаж

   в) Отменить бонусы в Корее, так как там важна только зарплата

   г) Ввести только нематериальную мотивацию

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Это единственный вариант, учитывающий культурные различия. В индивидуалистической культуре личные достижения – ключевой мотиватор. В коллективистской – важны групповой успех и лояльность компании, что часто отражается в бонусах за стаж и общие результаты отдела.

2. **Вопрос:** На собеседовании в немецкий филиал российский кандидат на вопрос «Каковы ваши слабые стороны?» начал скромно говорить о незначительных недостатках. Немецкие интервьюеры сочли его неискренним. Проблема в:

   а) Низкой квалификации кандидата

   б) Культурных различиях в самопрезентации (скромность vs. прямолинейность)

   в) Плохой подготовке кандидата к собеседованию

   г) Предвзятости интервьюеров

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). В российской (и многих других) культурах не принято «выпячивать» свои достоинства и прямо говорить о недостатках, ценятся скромность и самокритика. В немецкой же культуре ожидается прямая и честная самооценка, а излишняя скромность может быть воспринята как попытка скрыть реальные проблемы.

3. **Вопрос:** Компания хочет назначить женщину-менеджера на руководящую позицию в свой филиал в стране с традиционно патриархальной деловой культурой. Наименее эффективной стратегией будет:

4. а) Игнорировать культурные особенности и назначить без подготовки

   б) Обеспечить ей поддержку со стороны высшего руководства

   в) Провести для местной команды тренинг, разъясняющий корпоральную политику diversity

   г) Дать ей возможность сначала поработать в этой стране в роли советника

   Обоснование выбора: Правильный ответ – а). Назначение без учета культурного контекста и подготовки как самой менеджера, так и команды, с высокой вероятностью приведет к сопротивлению, саботажу и провалу

миссии. Стратегии (б), (в) и (г) являются постепенными и подготовительными мерами для смягчения культурного шока.

5. **Вопрос:** При создании системы ротации кадров между странами с высокой (Япония) и низкой (Австралия) дистанцией власти, компания должна уделить особое внимание:

   а) Разнице в климате

   б) Обучению сотрудников особенностям деловой коммуникации и иерархии

   в) Уровню знания языка

   г) Стоимости переезда

   Обоснование выбора: Правильный ответ – б). Австралийский сотрудник в Японии может показаться недостаточно почтительным, а японец в Австралии – слишком жестким и иерархичным. Это различие в дистанции власти является одним из самых критичных для ежедневного взаимодействия и эффективности работы.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания:

1. Процесс ознакомления и интеграции нового сотрудника в компанию называется:

   а) Ассессмент-центр

   б) Аутплейсмент

   в) Онбординг

   г) Коучинг

   Правильный ответ: в) Онбординг

2. При отборе кандидата для работы в международной команде ключевым личностным качеством является:

   а) Культурный интеллект (CQ)

   б) Агрессивность

   в) Консервативность

   г) Приверженность только национальным ценностям

   Правильный ответ: а) Культурный интеллект (CQ)

3. Система управления, учитывающая культурные различия сотрудников и поощряющая их использование для достижения целей компании, – это управление:

   а) По целям

   б) Разнообразием (Diversity Management)

   в) Конфликтами

   г) Временем

   Правильный ответ: б) Разнообразием (Diversity Management)

4. Нематериальная мотивация, эффективная в коллективистских культурах, – это:

   а) Личная премия «лучшему работнику месяца»

   б) Публичное признание заслуг всей команды

в) Сертификат на индивидуальный подарок

г) Повышение, о котором объявляют только в приказе

Правильный ответ: б) Публичное признание заслуг всей команды

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В связи, с чем предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Цель практических занятий заключается в ознакомлении обучающихся с правилами ведения бухгалтерского учета коммерческих организаций. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать

с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1 Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран. – М.: Дело, 2020, 257 с.

3. Ставропольский, Ю. В. Кросс-культурная психология [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов фак. "Психология". - Саратов:, 2017. URL:http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/70.pdf

8.2. Дополнительная литература

1. Владимирова И. Г. Международный менеджмент [Текст] : учебник / И. Г. Владимирова. - Москва: Кнорус, 2018. - 437 с.

2. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А..Сравнительный менеджмент - 2-е изд. - Питер, 2018. – 474 с.

3. Головлева Е. Л. Основы межкультурной коммуникации [Текст] : учеб. пособие / Е. Л. Головлева. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. - 222 с.
4. Кузьмина Т. И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях [Текст] : учеб. по специальности "Менеджмент организации" / Т. И. Кузьмина. - Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2010. - 239 с.
5. Личность в социокультурном измерении: история и современность [Текст] / Ин-т систем. исслед. и координации социал. процессов, Рос. ин-т культурологии, Науч.-исслед. центр ; редкол.: Т. А. Мерцалова (гл. ред.) [и др.]. - Москва : Индрик, 2007. - 415 с.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред.А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 412 с. http://znanium.com/go.php?id=157644
7. Почебут Л. Г.. Кросс-культурная и этническая психология [Текст] : учеб. пособие / Л. Г. Почебут. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 334 с.
8. Холден Н.Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: учеб. пособие / Н. Дж. Холден ; пер. с англ. Г. Ю. Любимовой под ред. Б. Л. Ерёмина. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1.Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности
2.Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI.
3.Серия стандартов ACCOUNTABILITY (AA1000).
4.Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
5.Журнал «Российский журнал менеджмента»
6.Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»

8.4. Интернет-ресурсы

1. http://www.elitarium.ru/2008/08/04/mezhkulturnye_razlichija.html - А.Е.Лузин «Межкультурные различия и способы адаптации к ним
2. http://www.elitarium.ru/2005/09/01/cherty_zapadnojj_i_vostochnojj_bizneskultur_v_rossijjskojj_dejjstvitelnosti.html - Р.Я Вакуленко «Черты западной и восточной бизнес-культур в российской действительности
3. http://www.elitarium.ru/2007/10/22/variacii_v_kommunikacijakh.html - И.В.Алёшина «Культурные вариации в вербальных и невербальных коммуникациях»
4. http://www.elitarium.ru/2005/12/14/zapadnaja_i_vostochnaja_delovye_kultury.html И.В.Алёшина «Западная и восточная деловые культуры»
5. http://www.elitarium.ru/2005/02/16/russkie_i_inostrancy.html - С.И.Сметанин «Русские и иностранцы»
6. http://www.elitarium.ru/2004/05/27/tri_osobennosti_rossijjskogo_mentaliteta.html - Е.А.Жданова «Три особенности российского менталитета»
7. http://www.elitarium.ru/2004/05/06/russkie_stereotipy_tradicii_i_mentalnost.html - А.В.Сергеева «Русские стереотипы, традиции и ментальность»
8. http://www.elitarium.ru/2003/11/27/osobennosti_russkojazychnojj_i_anglojazychnojj_kultury_v_objavlenijakh_i_prizyvakh.html - С.Г.Тер-Минасова «Особенности русскоязычной и англоязычной культуры в объявлениях и призывах»
9. http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/6/4195.html - В.Н. Ключко «Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции»
10. http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorring_upravlenie/str/16.html - В.И.Кнорринг «Этапы развития и современное состояние теории, практики и искусства управления за рубежом».

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

- специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
- техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);
- экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
- учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru