

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор  
по УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.09** Кросс-культурный менеджмент

Учебный план: 2025-2026 38.03.02 ИФСТЗ Кадровый мен (HR-менеджмент) ОЗО №1-3-175.plx

Кафедра: **56** Экономической теории

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Кадровый менеджмент (HR-менеджмент)  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации	
	Лекции	Практ. занятия					
3	УП	4	4	96	4	3	Зачет
	РПД	4	4	96	4	3	
Итого	УП	4	4	96	4	3	
	РПД	4	4	96	4	3	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

Домбровская Наталия  
Вениаминовна

кандидат экономических наук, Доцент

\_\_\_\_\_

Селин Александр Петрович

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой экономической теории

\_\_\_\_\_

Лизовская Вероника  
Владимировна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Лизовская Вероника  
Владимировна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области межкультурной коммуникации в сфере международного делового сотрудничества, формирования корпоративной культуры и управления персоналом с учетом национальных особенностей и межкультурных различий

### 1.2 Задачи дисциплины:

- Ознакомить студентов с типами деловых и корпоративных культур,
- Раскрыть суть проблем, возникающих в ходе взаимодействия различных культур, углубить понимание проблем, возникающих в ходе межкультурного взаимодействия, выработать практические навыки преодоления этих проблем,
- Выработать навыки использования технологий управления культурным разнообразием в условиях экономической глобализации в рамках управленческой деятельности; практические навыки преодоления ассоциированных с межкультурным взаимодействием проблем в процессе найма и постоянной работы сотрудников
- Сформировать навыки использования технологий управления культурным разнообразием в рамках деятельности по управлению персоналом

### 1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Брендинг работодателя

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-5: Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в процессе осуществления процедур кадрового менеджмента</b>
<b>Знать:</b> особенности делового общения и межкультурной коммуникации в процессе работы с персоналом, основы психологии труда
<b>Уметь:</b> осуществлять взаимодействие с различными категориями граждан, вести собеседования и переговоры с учетом культурных различий и особенностей коммуникаций и традиций представителей различных культур
<b>Владеть:</b> навыками коммуникаций и решения конфликтных ситуаций в условиях мультикультурного взаимодействия в коллективе

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Кросс-культурный менеджмент и корпоративная культура	3					
Тема 1. История развития, предмет, методы и задачи дисциплины «Кросс-культурный менеджмент». Формирование кросс-культурного менеджмента как научной дисциплины. Взаимосвязь кросс-культурного менеджмента и корпоративной культуры Практическое занятие: Кросс-культурный менеджмент как научная дисциплина.		0,5	0,5	10	ИЛ	
Тема 2. Кросс-культурный менеджмент и понятия «культура», «организационная культура», «коммуникация» Основные определения культуры, базовые определения культуры, историческое развитие понятия «Культура». Понятие, виды коммуникации, основные модели коммуникации, коммуникационные каналы, ошибки коммуникации. Понятие, виды и пути формирования организационной (корпоративной культуры). Практическое занятие: Формирование и управление корпоративной культуры		0,5	0,5	9	ГД	О,Д

<p>Тема 3. Основные модели (типы) деловых культур и классификации корпоративной культуры</p> <p>Понятие и актуальность исследования деловых культур. Типология организационных культур Хофстеде. Теория азбуки корпоративной культуры У. Холла. Структурный функционализм Т. Парсонса. Модель Р. Льюиса. Модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди. Типы корпоративных культур по Зонненфельду. Модель различий в национальных культурах и теория дилемм Ф. Тромпенаарса. Критерии измерения деловых культур Ч. Хэмпдена-Тернера</p> <p>Практическое занятие: Анализ деловых культур</p>		1	0,5	20	ИЛ	
Раздел 2. Менеджмент в мультикультурной парадигме						
<p>Тема 4. Глобализация и культура</p> <p>Теории культурной глобализации. Культурные параметры глобализации (П.Бергер). Теория глобальной культуры Э. Смита. Концепция глобализации А. Аппадураи</p> <p>Практическое занятие: Проблемы и вызовы глобализации</p>			0,5	12	ИЛ	Д,Т
<p>Тема 5. «Культурный шок» и конфликт культур</p> <p>Понятие, формирование, стадии и пути преодоления культурного шока. Путь от столкновения культур к пониманию через адаптацию и осознание различий. Толерантность. Аккультурация.</p> <p>Практическое занятие: Проблемы аккультурации. Шоки и их преодоление</p>		0,5	0,5	12	РИ	
Раздел 3. Менеджмент и межкультурная коммуникация						
<p>Тема 6. Стереотипы в процессе межкультурной коммуникации</p> <p>Стереотип. Его формирование и преодоление. Плюсы и минусы стереотипов в межкультурной коммуникации.</p> <p>Практическое занятие: Плюсы и минусы стереотипов. Условия формирования и ломки стереотипов</p>		0,5	0,5	12	ГД	Р,Д,О
<p>Тема 7. Языки и межкультурная коммуникация</p> <p>Вербальная коммуникация: понятие и основные стили. Язык как основной способ коммуникации. Модель Сепира-Уорфа. Семиотическая модель Ч.Пирса. Язык и культура. Теория оппозиций Трубецкого. Способ исследования культуры по принципу ключевых слов.</p> <p>Практическое занятие: Основы семиотики</p>		0,5	0,5	10	ИЛ	

Тема 8. Невербальная коммуникация Формы невербальной коммуникации. Проксемика. Хаптика. Кинесика. Ольфатика. Хронемика. Паравербальная коммуникация Практическое занятие: Невербальная коммуникация и её особенности в кросс-культурном общении		0,5	0,5	11	ИЛ	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		4	4	96		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25				
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		8,25		96		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-5	<p>Излагает особенности и закономерности процессов кросс-культурных коммуникаций в управлении персоналом мультикультурных организаций; описывает содержание основных возникающих при этом проблем, их причины и основные методы их решения</p> <p>Моделирует HR-процессы с учетом конкретных условий, в том числе понимая культурные различия и их влияние на решения в системе управления персоналом;</p> <p>Проводит критический анализ работы персонала мультикультурной организации в конкретных социо-экономических условиях; выбирает стратегию поведения в зависимости от этих условий и характеристик персонала</p>	

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	<p>Ответ полный, основанный на проработке всех обязательных источников информации. Подход к материалу ответственный.</p> <p>Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.</p>	
Не зачтено	<p>Непонимание заданного вопроса.</p> <p>Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины.</p> <p>Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользование подсказкой другого человека (вне зависимости от успешности такой попытки).</p> <p>Не учитываются баллы, накопленные в течение семестра.</p>	

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Курс 3	
1	История развития, предмет, методы и задачи дисциплины.
2	Основные определения культуры, базовые определения культуры.
3	Историческое развитие понятия «культура».
4	Понятие, виды коммуникации,
5	Основные модели коммуникации, коммуникационные каналы, ошибки коммуникации.
6	Понятие, виды и пути формирования организационной (корпоративной культуры).
7	Основные модели (типы) деловых культур.
8	Модель Хофштеде.
9	Классификации корпоративных культур. Дилл-Кенеди; Зонненфельд, Тромпенаарс, Хампден-Тернер.
10	Теории культурной глобализации.
11	Культурные параметры глобализации (П. Бергер).
12	Теория глобальной культуры Э.Смита.
13	Концепция глобализации А. Аппадураи.
14	Понятие, формирование, стадии и пути преодоления культурного шока.
15	Путь от столкновения культур к пониманию через адаптацию и осознание различий.
16	Толерантность. Аккультурация.
17	Стереотип. Его формирование и преодоление.
18	Плюсы и минусы стереотипов в межкультурной коммуникации.
19	Вербальная коммуникация: понятие и основные стили. Язык как основной способ коммуникации.
20	Язык и культура. Теория оппозиций Трубецкого.
21	Способ исследования культуры по принципу ключевых слов.
22	Формы невербальной коммуникации. Проксемика. Хаптика. Кинесика. Ольфатика. Хронемика.
23	Паравербальная коммуникация.
24	Формы, уровни и виды социальных коммуникаций.
25	Модель коммуникативного процесса К. Шеннона и Г. Лассвелла
26	Базовые модели коммуникации (линейная, интеракционная, трансакционная).
27	Структурно-знаковая модель Ч. Пирса. Три типа знаков.
28	Основные причины нарушения коммуникативного контакта и способы его восстановления
29	Коммуникации в группах.
30	Влияние этнического фактора на коммуникации.
31	Этнические меньшинства. Критерии выделения. Социальная сущность меньшинства.
32	Понятие этнической дискриминации.
33	Толерантность. Основные подходы к изучению проблем толерантности в современной России.
34	Современные концепции мультикультурализма.
35	Идеи мультикультурализма в странах Евросоюза. Теория и практика мультикультуральных политик.
36	Э. Холл и его вклад в исследование межкультурной коммуникации.
37	Элементы межкультурной коммуникации: восприятие, вербальные процессы, невербальные процессы.
38	Культурная обусловленность восприятия.
39	Культура и коммуникация: низко- и высококонтекстуальные культуры.
40	Культура и время: монохронные и полихронные культуры.
41	Типология корпоративных культур.
42	Специфика коммуникации в сфере международного бизнеса.
43	Межкультурная компетентность: понятие, структура, пути формирования.

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

1) Произошло нарушение коммуникативного контакта. Выберите верное описание ситуации и объясните свой выбор

а) Рассматривает коммуникацию как действие, в рамках которого отправитель кодирует идеи и чувства в определенный вид сообщения и затем отправляет его получателю, используя какой-либо канал (речь, письменное сообщение и т.п.). Если сообщение достигло получателя, преодолев разного рода «шумы», или помехи, то коммуникация считается успешной

б) Желание сосредоточиться при переизбытке информации  
закрывание глаз или ушей, массаж или почесывание активных точек головы, разминание ладоней и пальцев, рисунки на полях (рисунок – графическая модель будущей вашей мысли)

Способ восстановления: замедлить поток информации, сделать перерыв, дать закончить формирование мыслей.

2) Разработайте стратегию поведения в предложенной ситуации кросс-культурного конфликта в организации. Как необходимо выстроить процесс менеджеру для урегулирования конфликта:

- В одной международной команде сотрудник из Германии ожидал четких инструкций и дедлайнов, привычных для немецкой культуры, известной своей точностью и пунктуальностью. Однако коллеги из Италии предпочитали гибкий подход, часто меняли планы и сроки, полагаясь больше на интуицию и личный контакт. Это привело к взаимному разочарованию: немец воспринимал итальянцев как ненадежных, а итальянцы считали немцев чрезмерно жесткими и формалистичными.

- Сотрудники из Китая привыкли уважительно относиться к начальству и избегать открытого выражения несогласия. Когда китайский специалист работал над проектом совместно с американскими коллегами, столкнувшись с проблемами, он молчаливо принял критику своего руководителя и воздержался от дискуссии. Американские сотрудники восприняли такое поведение как отсутствие инициативы и недостаточную вовлеченность в работу, хотя причиной было культурное различие в восприятии статуса и субординации.

- Один менеджер из Японии, привыкший к строгой рабочей этике и длительным рабочим дням, столкнулся с сопротивлением среди коллег из Франции, которые придавали большое значение балансу между работой и отдыхом («laissez-faire»). Японского менеджера раздражало нежелание французов задерживаться на работе сверх положенного времени, тогда как французы видели японца как трудоголика, нарушающего баланс в команде.

- Российскому сотруднику было поручено организовать встречу с партнерами из Мексики. Ожидалось, что встреча начнется вовремя, как принято в русской культуре. Но мексиканская сторона опоздала почти на два часа, следуя традиционному латиноамериканскому отношению ко времени ("mañana"). Российские участники были недовольны таким поведением, считая его проявлением непрофессионализма, несмотря на то, что мексиканцы объясняли это особенностями национальной манеры поведения.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

На подготовку к ответу на два вопроса дается 30 минут. Использование литературы и гаджетов запрещено.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Атрушкевич Е. Б.	Бизнес-коммуникации в инновационной сфере	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2023	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20235046">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20235046</a>
Дзялошинский, И. М.	Коммуникация и коммуникативная культура	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/115017.html">https://www.iprbooks.hop.ru/115017.html</a>
Малышева С. В.	Деловые коммуникации и документирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2024	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20225140">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=20225140</a>

<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Чигиринова М. В., Лашкова И. А.	Деловые коммуникации и документирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2022	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2022127">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2022127</a>
Грицай Ю. К.	Деловые коммуникации в профессиональной деятельности	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2024	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202416">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202416</a>

## **6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем**

1. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (Электронный ресурс). URL:<http://window.edu.ru/>.
2. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».  
<http://ecsocman.hse.ru/>
3. Материалы Информационно-образовательной среды заочной формы обучения СПбГУПТД [Электронный ресурс]. URL:[http://sutd.ru/studentam/extramural\\_student](http://sutd.ru/studentam/extramural_student)
4. Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL:<http://iprbookshop.ru/>
5. Электронная библиотека учебных изданий СПбГУПТД. URL:<http://publish.sutd.ru/>

## **6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения**

MicrosoftOfficeProfessional  
Microsoft Windows

## **6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска