

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления, экономики и финансов  
Центр магистратуры



**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по образовательной деятельности КФУ  
\_\_\_\_\_  
Турилова Е.А.  
"\_\_\_" 20\_\_\_ г.

## **Программа дисциплины**

Кроскультурный менеджмент и коммуникации

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом  
Профиль подготовки: Управление человеческими ресурсами  
Квалификация выпускника: магистр  
Форма обучения: очное  
Язык обучения: русский  
Год начала обучения по образовательной программе: 2025

## **Содержание**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и): доцент, к.н. Шакирянова А.И. (кафедра управления человеческими ресурсами, Институт управления, экономики и финансов), AIShakiryanova@kpfu.ru

## **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-3	Способен квалифицированно применять трудовое законодательство в конкретных сферах управления человеческими ресурсами
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

Знать особенности делового общения и проведения совещаний с учетом кроскультурных особенностей

Знать особенности возникновения конфликтов в кроскультурной среде

Должен уметь:

Уметь организовать деловое общение в кроскультурной среде

Уметь проводить профилактику конфликта основанного на кроскультурных особенностях

Должен владеть:

Владеть способами организовать деловое общение в кроскультурной среде

Владеть навыками общения в кроскультурной среде

## **2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО**

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.01 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.03 "Управление персоналом (Управление человеческими ресурсами)" и относится к части ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений.

Осваивается на 1 курсе в 1 семестре.

## **3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 38 часа(ов), в том числе лекции - 14 часа(ов), практические занятия - 24 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 79 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 27 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 1 семестре.

## **4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

### **4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)**

N	Разделы дисциплины / модуля	Се-мestr	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)						Само-стое-тель-ная ра-бота
			Лекции, всего	Лекции, в эл. форме	Практи-ческие занятия, всего	Практи-ческие в эл. форме	Лабора-торные работы, всего	Лабора-торные в эл. форме	
N	Разделы дисциплины / модуля	Се-мestr	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)						Само-стое-тель-ная ра-бота
			Лекции, всего	Лекции, в эл. форме	Практи-ческие занятия, всего	Практи-ческие в эл. форме	Лабора-торные работы, всего	Лабора-торные в эл. форме	
1.	Тема 1. Тема 1. Кроскультурные коммуникации и их роль в современном обществе	1	3	0	8	0	0	0	19
2.	Тема 2. Деловое общение в условиях глобализации	1	4	0	8	0	0	0	20
3.	Тема 3. Управление конфликтами в кроскультурной среде	1	4	0	8	0	0	0	20
4.2	Тема 4. Стратегическое использование культурного разнообразия	1	0	0	0	0	0	0	20
Тема 1. Тема 1. Кроскультурные коммуникации и их роль в современном обществе									
Определение кроскультурного менеджмента: значение и актуальность в глобализированном мире. Ключевые концепции культурных различий: модели Хофтеда и Гертхуса, их применение в управлении. Влияние культуры на стиль управления и корпоративные практики: как национальные особенности влияют на поведение сотрудников. Роль кроскультурного менеджмента в успехе международных организаций и проектных команд.									

### Тема 2. Деловое общение в условиях глобализации

Основы эффективной межкультурной коммуникации: принципы и барьеры. Методы адаптации стилей коммуникации к различным культурным контекстам. Роль невербальной коммуникации в разных культурах: как жесты, мимика и тон голоса могут влиять на понимание. Практические примеры успешной адаптации коммуникационных стратегий в межкультурном взаимодействии.

### Тема 3. Управление конфликтами в кроскультурной среде

Причины возникновения межкультурных конфликтов: стереотипы, недопонимание и различия в ценностях. Стратегии разрешения конфликтов в межкультурной среде: методы компромисса, сотрудничества и медиатора. Роль эмоционального интеллекта и культурной эмпатии в управлении конфликтами. Практикумы по разрешению межкультурных конфликтов: анализ кейсов и ролевые игры.

### Тема 4. Тема 4. Стратегическое использование культурного разнообразия

Преимущества культурного разнообразия в организациях: инновации, широкий взгляд на проблемы и творческий подход. Разработка стратегий для эффективного управления многонациональными командами. Инструменты для создания инклюзивной культуры в организации: практики включения и развития культурного разнообразия. Примеры организаций, успешно использующих культурное разнообразие для достижения целей: анализ лучших практик.

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 6 апреля 2021 года №245)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

## **6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) включает оценочные материалы, направленные на проверку освоения компетенций, в том числе знаний, умений и навыков. Фонд оценочных средств включает оценочные средства текущего контроля и оценочные средства промежуточной аттестации.

В фонде оценочных средств содержится следующая информация:

- соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю);
- критерии оценивания сформированности компетенций;
- механизм формирования оценки по дисциплине (модулю);
- описание порядка применения и процедуры оценивания для каждого оценочного средства;
- критерии оценивания для каждого оценочного средства;
- содержание оценочных средств, включая требования, предъявляемые к действиям обучающихся, демонстрируемым результатам, задания различных типов.

Фонд оценочных средств по дисциплине находится в Приложении 1 к программе дисциплины (модулю).

## **7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;
- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию, Р. Д. Льюис - <https://altairbook.com/books/942707-delovye-kultury-v-mejdunarodnom-biznese-ot-stolknoveniya-k-vzaimoponimaniyu.html>

Евростат - <https://ec.europa.eu/eurostat>

МБРР - <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/who-we-are/ibrd>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. При конспектировании лекций рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту. Осмысление лекционного материала становится задачей самостоятельной работы студента.

Вид работ	Методические рекомендации
практические занятия	На практических занятиях закрепляется лекционный материал, обсуждаются проблемы по вопросам темы. Обучающиеся должны показывать знания теории, умение анализировать структуру и распределение трудовых функций, предлагать решения проблем, формулировать свою позицию, задавать друг другу вопросы, выдвигать аргументы и контраргументы в режиме дискуссии.
самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов направлена на углубление и закрепление знаний, развитие практических умений. Она включает работу с лекционным материалом, поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, выполнение домашних заданий, перевод текстов с иностранных языков, изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовку к контрольной работе и зачету.
экзамен	Экзамен проводится в устной форме. В билет для экзамена включены два теоретических вопроса, в рамках которых должны быть приведены практические примеры. Время на подготовку 30 минут. Обучающемуся необходимо максимально подробно, аргументировано и методологически грамотно раскрыть суть вопросов, при анализе практических примеров показать свои умения и навыки.

**10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

**11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

**12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи;

- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.03 "Управление персоналом" и магистерской программе "Управление человеческими ресурсами".

*Приложение 2*  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
*Б1.В.01 Кросскультурный менеджмент и коммуникации*

**Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление человеческими ресурсами

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2025

**Основная литература:**

Основная литература:

1. Гальчук, Л. М. Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента : практический курс = Essentials of Cross-cultural Communication and Management : a Practical Course : учебное пособие / Л. М. Гальчук. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. - 240 с. - ISBN 978-5-9558-0387-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1014759> (дата обращения: 09.02.2025). - Режим доступа: по подписке.
2. Cross-cultural communication. Межкультурная коммуникация : методическое пособие / сост. З. З. Бзегежева. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 79 с. - ISBN 978-5-9765-4706-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851748> (дата обращения: 09.02.2025). - Режим доступа: по подписке.
3. Жукова, Е. Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации. Практикум : учебное пособие / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/1859082. - ISBN 978-5-16-017497-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859082> (дата обращения: 09.02.2025). - Режим доступа: по подписке.

**Дополнительная литература:**

Дополнительная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 301 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2054180> (дата обращения: 09.02.2025). - Режим доступа: по подписке.
2. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3 : монография / под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 174 с. - (Научная мысль). - DOI 10.12737/13349. - ISBN 978-5-16-011280-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2133977> (дата обращения: 09.02.2025). - Режим доступа: по подписке.
3. Таран, О. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR: Научно-популярное / Таран О. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 192 с.: ISBN 978-5-9614-5889-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001989> (дата обращения: 08.02.2025). - Режим доступа: по подписке.

*Приложение 3*  
к рабочей программе дисциплины (модуля)  
**Б1.В.01 Кросскультурный менеджмент и коммуникации**

**Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая  
перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Направление подготовки: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль подготовки: Управление человеческими ресурсами

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2025

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.