



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе дисциплины)  
**«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

основной профессиональной образовательной программы магистратуры  
по направлению подготовки  
**38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Профиль программы  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

ИНСТИТУТ  
РАЗРАБОТЧИК

институт экономики и управления  
кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ

### 1.1 Результаты освоения дисциплины

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными компетенциями

Код и наименование компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями
<p>УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p style="text-align: center;">Кросс-культурный менеджмент</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия, теории, принципы и методы кросс-культурного менеджмента;</li> <li>- основные направления исследований в области кросс-культурного менеджмента;</li> <li>- стратегию управления в организациях с различными культурами и в международных компаниях.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать, прогнозировать и управлять персоналом в организациях с различными культурами и в международных компаниях;</li> <li>- формулировать и решать управленческие задачи на основе современных концепций кросс-культурного менеджмента;</li> <li>- определять и применять методы и приемы, позволяющие оптимально решать задачи, связанные с кросс-культурными различиями;</li> <li>- преодолевать межкультурные барьеры при построении отношений с зарубежными партнерами;</li> <li>- избегать типичных ошибок, связанных с национальными стереотипами поведения.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системой понятий и категорий, разработанных в кросс-культурном менеджменте;</li> <li>- навыками выстраивания корпоративной культуры в соответствии с национальной культурой;</li> <li>- навыками проведения предварительного ситуационного анализа деловой культуры иностранного партнера.</li> </ul>

1.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типов;

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета, который выставляется по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости. При необходимости тестовые задания закрытого и открытого типов могут быть использованы для проведения промежуточной аттестации.

1.3 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2).

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
<b>1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов</b>	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект
<b>2 Работа с информацией</b>	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
<b>3 Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта</b>	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставлен-

Система оценок  Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	только некоторые из имеющихся у него сведений		информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	ной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
<b>4 Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач</b>	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

1.4 Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41-100% правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» - менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» - от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» - от 61 до 80% правильных ответов; оценка «отлично» - от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено/ не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Компетенция УК-4: Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

### Тестовые задания открытого типа

1. Фундаментальная работа Гирта Хофстеде, в которой он изложил свою культурную размерность, называется \_\_\_\_\_ (мал. буквы).

**Ответ: культурные последствия**

2. Концепция, предложенная Эдвардом Холлом, разделяющая культуры на высоко- и низкоконтекстные - это контекст \_\_\_\_\_.

**Ответ: коммуникации**

3. Название теории, объясняющей, как культурные ценности влияют на отношение к неопределенности и риску - это \_\_\_\_\_.

**Ответ: неопределенность избегание**

4. Ученый, разработавший модель культурных ценностей, включающую измерения "Универсализм vs. Партикуляризм" - это Фонс \_\_\_\_\_.

**Ответ: Тромпенаарс**

5. Проект, являющийся самым масштабным современным исследованием культурных различий (GLOBE) носит название \_\_\_\_\_.

**Ответ: глобальное исследование лидерства**

6. Основной метод сбора данных в ранних исследованиях Хофстеде - это \_\_\_\_\_.

**Ответ: анкетирование**

7. Крайняя форма этноцентризма, ведущая к отказу понимать другие культуры - это \_\_\_\_\_.

**Ответ: ксенофобия**

8. Тип корпоративной культуры, навязываемый материнской компанией своим международным филиалам, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: этноцентрический (этноцентрическим)**

9. Предварительное изучение культурных особенностей страны перед выходом на рынок называют культурный \_\_\_\_\_.

**Ответ: аудит**

10. Ключевой навык менеджера, позволяющий адаптировать свое поведение под нормы другой культуры - это культурная \_\_\_\_\_.

**Ответ: эмпатия**

11. Основной инструмент для прогнозирования возможных конфликтов в международной рабочей группе - это модель \_\_\_\_\_.

**Ответ: культурных измерений**

12. Стратегия управления, при которой решения приспосабливаются под местные культурные особенности - это \_\_\_\_\_.

**Ответ: локализация (адаптация)**

13. Процесс обучения сотрудников перед командировкой в другую страну называется кросскультурный \_\_\_\_\_.

**Ответ: тренинг**

14. Главным барьером при общении с партнерами из культур с высоким избеганием неопределенности является \_\_\_\_\_.

**Ответ: двусмысленность (нечеткость инструкций, неясность инструкций)**

15. Основная ошибка менеджера, который ожидает от всех сотрудников одинаковой прямой обратной связи - это культурное \_\_\_\_\_.

**Ответ: игнорирование**

16. Метод решения конфликта, предпочтительный в коллективистских культурах, называется \_\_\_\_\_.

**Ответ: гармонизация (посредничество)**

17. Понятие, которое описывает неосознанные убеждения и представления о другой культуре - это \_\_\_\_\_.

**Ответ: стереотип**

18. Навык, позволяющий правильно интерпретировать невербальные сигналы иностранного партнера носит название \_\_\_\_\_.

**Ответ: наблюдательность**

19. Ключевой элемент корпоративной культуры, который необходимо адаптировать в первую очередь под коллективистское общество называется система \_\_\_\_\_ .

**Ответ: мотивации**

20. Наиболее формализованный источник информации для ситуационного анализа деловой культуры - это деловой \_\_\_\_\_ .

**Ответ: этикет**

21. Категория по Хофстеде, описывающая распределение ролей между полами - это \_\_\_\_\_ .

**Ответ: маскулинность**

22. Навык, необходимый для ведения переговоров в культурах с высоким контекстом, где важно "читать между строк" - это \_\_\_\_\_ .

**Ответ: интерпретация**

23. Принцип, согласно которому нельзя судить о поведении представителя другой культуры по своим собственным стандартам - это культурный \_\_\_\_\_ .

**Ответ: релятивизм**

24. Понятие, описывающее высшую степень удивления от столкновения с чужой культурой - это культурный \_\_\_\_\_ .

**Ответ: шок**

#### **Тестовые задания закрытого типа**

25. Установите соответствие между культурным измерением и поведенческим проявлением в бизнесе:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Высокий индивидуализм              | а) решения принимаются группой,           |
| 2. Высокое избегание неопределенности | ответственность коллективная              |
| 3. Высокая дистанция власти           | б) готовность идти на риск, принятие      |
| 4. Высокий коллективизм               | неоднозначных контрактов                  |
|                                       | в) карьера зависит от личных достижений и |
|                                       | компетенций                               |
|                                       | г) жесткие и формализованные правила,     |
|                                       | обширная документация                     |
|                                       | д) иерархия строго соблюдается, критика в |

адрес начальства недопустима

**Ответ: 1-в, 2-г, 3-д, 4-а**

26. Наиболее вероятный скрытый смысл фразы "Мы тщательно изучим ваше предложение", которую представитель культуры с низким контекстом получает от партнера с высоким контекстом, следующий:

а) Предложение принято и скоро будет подписан контракт.

**б) Предложение, скорее всего, отклонено.**

в) Партнеру требуется больше времени на формальности.

г) Партнер хочет начать торги по цене.

27. Расположите этапы проведения предварительного ситуационного анализа деловой культуры иностранного партнера в правильной логической последовательности:

а) анализ невербальных коммуникаций и делового этикета;

б) идентификация потенциальных "точек трения" на основе культурных измерений;

в) сбор информации о базовых культурных ценностях страны;

г) разработка рекомендаций по адаптации стратегии взаимодействия.

**Ответ: в-б-а-г**

28. Измерение культурных ценностей по Гирту Хофстеде, которое характеризует степень, в которой менее влиятельные члены общества принимают неравное распределение власти:

а) индивидуализм;

**б) дистанция власти;**

в) избегание неопределенности;

г) долгосрочная ориентация.

29. Стратегия управления многонациональной командой, которой соответствует фраза: "Мы признаем культурные различия и используем их для создания новых, более эффективных подходов":

**а) управление различиями;**

б) минимизация различий;

в) игнорирование различий;

г) усиление различий.

30. Навыки, которые необходимы менеджеру для эффективного преодоления межкультурных барьеров:

**а) активное слушание;**

**б) открытость и непредвзятость;**

в) жесткое отстаивание исключительно своей позиции;

г) полное отрицание любых культурных различий в рабочей среде.

31. Установите соответствие между типом корпоративной культуры в международной компании (по Перлмуттеру) и ее ключевым принципом:

1) этноцентрическая

2) полицентрическая

3) региоцентрическая

а) глобальная интеграция и локальная адаптация, синтез лучших практик

б) единые стандарты и процедуры по всему миру, решения принимаются в штаб-квартире

в) решения делегируются национальным филиалам, адаптация под местный рынок

г) решения принимаются на уровне региона

**Ответ: 1-б, 2-в, 3-г**

32. Типичными ошибками, связанными с национальными стереотипами, являются такие действия, как:

**а) приписывать личные недостатки сотрудника его национальности;**

б) ожидать от всех представителей культуры одинакового поведения;

**в) отказываться от сотрудничества с партнером на основе предубеждений;**

г) проводить кросскультурный тренинг для экспатов.

### **3 ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ НА КОНТРОЛЬНУЮ РАБОТУ, КУРСОВУЮ РАБОТУ/КУРСОВОЙ ПРОЕКТ, РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКУЮ РАБОТУ**

Данные типы заданий не предусмотрены учебным планом.

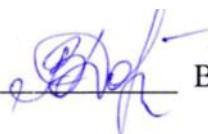
### **4 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ**

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Кросс-культурный менеджмент» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (профиль Стратегическое управление персоналом).

Преподаватель-разработчик – к.э.н., доцент Е.С.Енина

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен заведующим кафедрой менеджмента (протокол № 9 от 23.04.2025 г.).

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен методической комиссией института (протокол № 4 от 25.04.2025 г.).

Председатель методической комиссии

  
И. А. Крамаренко