

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления,  
профессор В.Г. Кудряков

23 марта 2022 г.



## **Рабочая программа дисциплины**

Кросс-культурный менеджмент

**Направление подготовки**  
38.04.02 Менеджмент

**Направленность**  
«Менеджмент организации»

**Уровень высшего образования**  
магистратура

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2022**

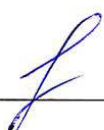
Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от от 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:  
Доцент, кандидат философ.  
наук

  
Л.В. Коваленко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 14.03.2022 г., протокол № 10.

Заведующий кафедрой  
профессор


  
Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол 22.03.2022. протокол № 3.

Председатель  
методической комиссии  
доцент, канд. экон. наук

  
М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
профессор

  
Е.И. Артемова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Кросскультурный менеджмент» является формирование навыков формирования кросскультурной среды в процессе управленческой деятельности.

### **Задачи дисциплины:**

- получение навыков объяснения особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, с учетом опоры на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей;
- овладение навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач;
- формирование навыков применения методов и приемов управления персоналом в условиях трансформации социальных систем;
- формирование умений определять направления управления персоналом и осуществления кадрового аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

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

УК-4.1. Демонстрируя интегративные умения, необходимые для написания, письменного перевода и редактирования различных академических текстов (рефератов, эссе, обзоров, статей и т.д.)

УК-4.3. Демонстрирует интегративные умения, необходимые для эффективного участия в академических и профессиональных дискуссиях

**УК-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей

УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

В результате изучения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

1 Профессиональный стандарт 07.007 «Специалист по процессному управлению»

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения **труда** в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: Проектирование и внедрение системы процессного управления организации

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых** действий. **Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ:

- анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- определение заинтересованных сторон разработке или доработке кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;

- определение целей разработки или доработки кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;

- сбор информации о ходе и результатах кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;

- оформление результатов кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации

Необходимые умения:

- анализировать зоны ответственности и интересы заинтересованных сторон кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;

- анализировать, систематизировать и обобщать информацию;

- осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Менеджмент организации»

### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	35	11
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10
— лекции	18	4
— практические	16	6
- лабораторные		
— внеаудиторная	1	1
— зачет	-	-
— экзамен	-	-
— защита курсовых работ	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	73	93
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	-	-
<b>Контроль</b>	-	4
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 1 курсе, во 2 семестре;
- в заочной форме обучения на 1 курсе во 2 семестре.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции актуальные проблемы 1. Понятие и сущность кросс-культурного менеджмента. 2. Специфика современного кросс-культурного менеджмента 3. Проблемы реализации кросс-культурного менеджмента	УК-5.1 УК-5.2	2	2	2		10
2	Межэтническая напряженность управление культурными различиями 1. Характеристика межэтнической напряженности и ее причины 2. Принципы создания недискриминационной среды взаимодействия 3. Приемы социально-культурной стабилизации трудового коллектива	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.2	2	2	2		10
3	Концепция деловой культуры в международной системе координат 1. Понятие и сущность деловой культуры 2. Деловая	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.2	2	4	2		10

	<p>культура в системе управления персоналом организации</p> <p>3. Приемы и методы развития деловой культуры.</p> <p>4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и коллектива</p>					
4	<p>Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений</p> <p>1. Основные характеристики национальной культуры.</p> <p>2. Роль национальной культуры формирования трудовых коллективов.</p> <p>3. Личность в системе национальной культуры</p> <p>4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита</p>	<p>УК-4.3</p> <p>УК-5.2</p>	2	2	2	10
5	<p>Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте</p>	<p>УК-5.1</p> <p>УК-5.2</p>	2	4	4	13

	<p>1. Особенности кросс-культурных коммуникаций.</p> <p>2. Формирование международных кросскультурных коммуникационных систем.</p> <p>3. Приемы кросскультурного делового общения.</p>					
6	<p>Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте.</p> <p>1. Алгоритм формирования корпоративной культуры.</p> <p>2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций.</p> <p>3. Понятие менталитета и его роль в формировании корпоративной культуры</p>	<p>УК-4.3</p> <p>УК-5.2</p>	2	2	2	10
7	<p>Мотивация и стили лидерства в различных странах.</p> <p>Управление человеческими ресурсами в международном контексте</p> <p>1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса.</p> <p>2. Роль</p>	<p>УК-4.3</p> <p>УК-5.1</p>	2	2	2	10



международного контекста построении систем управления персоналом						
Итого			18	16		73

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции актуальные проблемы 1. Понятие сущность кросс-культурного менеджмента. 2. Специфика современного кросс-культурного менеджмента 3. Проблемы реализации кросс-культурного менеджмента	УК-5.1 УК-5.2	2	-	-		13
2	Межэтническая напряженность управление культурными различиями 1. Характеристики межэтнической напряженности и ее причины 2. Принципы создания недискриминационной среды взаимодействия 3. Приемы	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.2	2	2	2		13

	социально-культурной стабилизации трудового коллектива						
3	<p>Концепция деловой культуры в международной системе координат</p> <p>1. Понятие и сущность деловой культуры</p> <p>2. Деловая культура в системе управления персоналом организации</p> <p>3. Приемы и методы развития деловой культуры.</p> <p>4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и коллектива</p>	<p>УК-4.1</p> <p>УК-4.3</p> <p>УК-5.2</p>	2	-	2	13	
4	<p>Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений</p> <p>1. Основные характеристики национальной культуры.</p> <p>2. Роль национальной культуры в формировании трудовых коллективов.</p> <p>3. Личность в системе национальной</p>	<p>УК-4.3</p> <p>УК-5.2</p>	2	-	-	13	

	культуры 4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита					
5	Кросскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте 1. Особенности кросс-культурных коммуникаций. 2. Формирование международных кросскультурных коммуникационных систем. 3. Приемы кросскультурного делового общения.	УК-5.1 УК-5.2	2	2	2	15
6	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. 1. Алгоритм формирования корпоративной культуры. 2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций. 3. Понятие менталитета и его роль в формировании корпоративной	УК-4.3 УК-5.2	2	-	-	13

	культуры					
7	Мотивация и стили лидерства в различных странах. Управление человеческими ресурсами в международном контексте 1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса. 2. Роль международного контекста в построении систем управления персоналом	УК-4.3 УК-5.1	2	-	-	13
Итого			4	6		93

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Кросс-культурный менеджмент: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 19 с.
2. Кросс-культурный менеджмент : метод. указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 30 с.

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Факультативные дисциплины не указываются

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</b>	
1	Профессиональный иностранный язык

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
2	<i>Кросс-культурный менеджмент</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>	

1	Профессиональный иностранный язык
2	<i>Кросс-культурный менеджмент</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</b>					
<b>УК-4.1.</b> Демонстрирует интегративные умения, необходимые для написания, письменного перевода и редактирования различных академических текстов (рефератов, эссе, обзоров, статей и т.д.)	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы	доклад реферат эссе кейс-задание тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета
<b>УК-4.3.</b> Демонстрирует интегративные умения, необходимые					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
для эффективно о участия в академических и профессиональных дискуссиях			решении стандартных задач	навыки при решении нестандартных задач	
<b>УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>					
<b>УК-5.1.</b> Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад реферат кейс-задание тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета
<b>УК-5.2.</b> Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Темы докладов**

1. Особенности мотивации управленческих кадров.
2. Особенности систем оплат труда
3. Специфика нематериальной и культурно-ориентированной мотивации.
4. Роль мотивации в процессе профессиональной социализации.
5. Мотивация как важнейший компонент профессионального развития личности.
6. Современные подходы к социально-культурному взаимодействию.
7. Оптимизация социально-культурного взаимодействия в современной организации
8. Использование мотивационной модели С. Адамса.
9. Социально-культурные функции в системе менеджмента.
10. Методы диагностики корпоративной культуры.
11. Сущность и назначение недискриминационной среды в организации
12. Значение и характеристика кросскультурных коммуникаций.
13. Состав факторов межкультурных коммуникаций.
14. Сущность этических аспектов межкультурных коммуникаций.
15. Понятие кросскультурного шока.
16. Типичные ошибки ведения деловых переговоров.
17. Особенности ведения деловых переговоров в русской культуре.
18. сущность культуры применительно к кросс-культурному менеджменту.
19. Основные функции национальной культуры.
20. Передовой опыт формирования недискриминационной среды в организации.
21. Примеры влияния национальной культуры на экономическое поведение менеджеров и предпринимателей.
22. Сущность и особенности функционирования социальных систем
23. Стратегия управления персоналом.
24. Сущность и содержание кадрового планирования.
25. Трудовой потенциал общества, организации, работника в условиях социальной системы.
26. Сущность и содержания кадрового планирования в социально-культурной среде.
27. Социально-ориентированные методы управления персоналом.
28. Роль личности в трансформации социальных систем.
29. Аудит кадровых служб в современной социокультурной среде
30. Управленческий аудит и особенности его осуществления.
31. Задачи кадрового аудита в современной социокультурной среде.

32. Характеристика этапов кадрового аудита.
33. Особенности организации беседы с аудитором.
34. Составление рабочей программы аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.
35. Основные методы аудита персонала.
36. Характеристика целей аудита персонала с учетом социально-культурных особенностей трудового коллектива.

### **Темы рефератов**

1. Концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
2. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
3. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.
4. Классификация мотивов и стимулов.
5. Механизм трудовой мотивации.
6. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
7. Функции мотивации трудовой деятельности.
8. Сущности и социальная природа заработной платы.
9. Минимальная заработная плата как основа государственного регулирования оплаты труда.
10. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
11. Коммуникационный портрет личности и его виды.
12. Влияние физической и социальной окружающей среды на межкультурное взаимодействие (время, социальное окружение, социальный климат, обычаи и привычки).
13. Роль межкультурной коммуникации в условиях глобализации экономических, политических и культурных контактов.
14. Место межкультурной коммуникации в повседневной жизни.
15. Специфика коммуникации в контексте бизнеса.
16. Международный бизнес как форма межкультурной коммуникации.
17. Деловой протокол: назначение встречи, знакомство, формальности, коммуникационные стили.
18. Ведение деловых переговоров: культурная обусловленность различных стратегий.
19. Различия в использовании времени в деловых контактах.
20. Русские и американские культурные ценности: сравнительный анализ.
21. Формальные против неформальных бизнес-культур.
22. Маркетинг в различных культурах.
23. Культура, коррупция, взяточничество и их влияние на стратегию развития персонала.
24. Стереотипы, предрассудки, предубеждения как психологические факторы межкультурного общения сотрудников организации.
25. Социальная оценка персонала.
26. Политика вознаграждения персонала. Материальные, моральные и социальные стимулы.
27. Современная концепция управления персоналом: тенденции на рынке труда, демографический перелом, теория трилистника, портфельное поведение.
28. Феномен коллективного стресса в системе управления персоналом.
29. Прогрессивные технологии в системе управления персоналом.
30. Тестирование как метод кадрового аудита.
31. Анкетирование как метод кадрового аудита.
32. Изучение и анализ документов как метод кадрового аудита.



33. Содержание аудита в зависимости от функций управления персоналом в условиях кросскультурной специфики организации.
34. Взаимосвязь кадровой политики и кросскультурной среды организации.
35. Роль кросскультурной стратегии в системе кадрового аудита.
36. Алгоритм осуществления кадрового аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.
37. Адаптация персонала в кросскультурной системе кадрового аудита.

## **Кейс-задание**

### **Задание 1**

Ситуация:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

### **Задание 2.**

Задание: Прочитайте описания компаний от лица их сотрудников. Определите тип корпоративной культуры.

#### *Компания № 1*

В нашей компании каждый новый сотрудник с самого начала проходит тренинг корпоративной культуры. Все, включая самого низового сотрудника, могут рассказать о миссии компании, о ее культуре, нормах и правилах. До каждого сотрудника систематически доводятся все текущие изменения в стратегии компании. Все твердо знают, что они должны делать, причем в самых разных ситуациях. Как отвечать клиенту, если он позвонил и запрашивает информацию. Кому следует сообщить о звонке клиента. Как обрабатывать заказы. Кто должен быть проинформирован о сбое в обработке заказа. К кому обращаться при необходимости получить нужные материалы, оборудование, информацию и т.п. Как писать отчет, в какие сроки, кому его отсылать, кого обеспечить копией отчета, как его архивировать, какие отчеты являются конфиденциальными, кто должен быть извещен о пароле. Кого информировать о нарушении правил кем-либо из сотрудников. Что можно и что нельзя надевать на себя. Где можно пить чай и где нельзя.

Мы все четко знаем, что раз в квартал руководитель получает отчет о наших индивидуальных достижениях. По итогам этих отчетов нам начисляется премия. Пусть она небольшая, но на нее твердо можно рассчитывать, если ты хорошо работал. Раз в год директор по персоналу обсуждает с каждым из нас перспективы нашего развития в компании.

Иногда трудно следовать всем правилам, особенно трудно носить костюм каждый день. Но я уже привык. А главное – все это дает надежду на устойчивый рост, в том числе и карьерный. К тому же у нас сотрудники получают хороший пакет бенефитов: оплата мобильного телефона, бензина (для торговых представителей), скидка на обеды. Можно получить кредит, но с подписанием обязательства не увольняться до окончания срока выплаты кредита. В компании много учат на внутренних обучающих курсах.

Однажды один наш менеджер ушел в другую фирму, потому что там ему показались интереснее перспективы. Однако потом он попросился обратно. И вот что он сказал: «У них там нет никакого порядка. Перед всеми отвечаешь, все могут к тебе обращаться, непонятно, кому подчиняешься, а кому нет. А у нас порядок, все обязанности прописаны. Хочу обратно».

Культура: \_\_\_\_\_

### *Компания № 2*

У нас в фирме все решает генеральный директор. Благодаря ему все держится. Он непререкаемый авторитет и страшно обаятельный человек. Никогда не забудет похвалить, похлопать по плечу. Если генеральный лично просит что-то сделать – значит, доверяет. Подвести невозможно, напрягаешься из последних сил.

Между двумя начальниками отделов конкуренция: кто больше угодит генеральному. А он только рад, посмеивается и обоим хвалит. Благодаря этой конкуренции оба отдела прекрасно работают. Без такой центральной харизматической фигуры в нашей стране вообще не может быть организации. Все должно быть в руках одного человека. Он уйдет – и все развалится.

Культура: \_\_\_\_\_

### **Задание 3.**

Ситуация: В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания:

1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?

3. Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

#### **Задание 4.**

Ситуация: Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела: получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования; подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений; вносите данные и передаете заявку руководителю. Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней. Через два дня руководитель предложил следующие условия: по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста; распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой; оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
2. Какие условия хотели бы изменить?

Предложите свой вариант решения.

#### **Задание 5**

Задача:

Провести полный настоящий аудит кадрового обеспечения, включая эффективность работы HR-службы.

Имеющие значение факторы:

Разветвленная филиальная сеть, очень широкая география деятельности. Русский менеджмент никаких иллюзий не питает и прекрасно понимает реальную ценность «специалистов» из BIG FOUR, соответственно, не верит в красивые многотомные «исследования» и увлекательные картинки из отчета аудиторов. Покупатели же в полном восторге, наивны до неприличия. Русский менеджмент хочет понимать настоящую картину и запущенность ситуации.

Предложенные решения (тезисно и сокращенно):

- Оценка компетенции руководства службы персонала
- Оценка состояния кадрового делопроизводства
- Оценка соблюдения трудового законодательства
- Оценка ключевого персонала
- Оценка кадровых бизнес-процессов
- Оценка состояния охраны труда
- Оценка зон риска, связанных с персоналом
- Оценка системы оплаты труда
- Оценка системы подбора персонала
- Оценка системы обучения персонала
- Оценка системы работы с рациональными предложениями персонала по вопросам улучшения бизнеса
- Оценка системы кадрового резерва
- Поиск мест злоупотреблений сотрудниками департамента управления персоналом
- Снижение и/или устранение рисков и изложение наших предложений по совершенствованию кадрового обеспечения

- Оценка перспектив кадрового обеспечения

## Рекомендуемая тематика эссе

1. Мотивация и управление талантами.
2. Влияние культурного облика на систему мотивации.
3. Роль мотивации в культурном развитии личности.
4. Мотивация и корпоративная культура.
5. Влияние корпоративной культуры на профессионализм работника.
6. Развитие личностной культуры в современной социально-культурной среде.
7. Влияние ценностных ориентаций на межкультурную коммуникацию.
8. Особенности мужской и женской вербальной коммуникации.
9. Вербальная и невербальная символические системы – подобие и отличие.
10. Связь невербального языка и культуры.
11. Художественные произведения и символы.
12. Язык тела: внешность, одежда, движения тела, мимика, зрительный контакт и взгляд, тактильный контакт, запах.
13. Пространственное (проксеимическое) поведение.

## Тестовые задания

Примеры тестовых заданий по теме:

1. Определите, что представляет собой многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми для я написания, письменного перевода и редактирования различных академических текстов
  - \*общения
  - понимания
  - восприятия
  - развития
2. Выявите, какой стиль использует человек, который обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим определенным путем при написании и переводе академических текстов
  - приспособления
  - \*конкуренции
  - компромисса
  - развития
3. Идентифицируйте, чем характеризуется прямое деловое общение в контексте составления академических текстов
  - ответными реакциями собеседников
  - общением в пределах видимости
  - \*непосредственным речевым контактом
  - непрямым контактом
4. Определите, что является концептуальным основанием формирования имиджа
  - \*модель поведения
  - заинтересованность в отношениях с другими
  - способность к общению
  - способность к развитию
5. Выявите, на чем делают акцент в подтверждающих вопросах наиболее сложной проблеме
  - вновь возникших вопросах

- \*том, что связывает партнеров
- акцента нет
- 6. Выявите действия руководителя при авторитарном стиле
  - допускает возражения
  - \*уверенно держит бразды правления
  - ищет поддержку среди коллег
  - разграничивает полномочия
- 7. Определите, на чем базируется хорошая репутация бизнесмена, помимо профессионализма:
  - вежливости
  - привлекательном имидже
  - \*деловой обязательности
  - харизме
- 8. Идентифицируйте цель формального приема в начале переговоров
  - \*создать атмосферу взаимопонимания
  - высказать точку зрения своей стороны
  - выслушать точку зрения партнеров
  - изучить партнеров
- 9. Определите, принципом чего в деловой этике является осознание невозможности немедленного преодоления слабости партнера, его недостатков
  - сознательности
  - постепенности
  - \*терпимости
  - важности
- 10. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 3 разделов, а составление одного занимает 35 минут
  - 100
  - \*105
  - 110
  - 115

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (зачета)**

**УК–4** Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия

**УК-4.1** Демонстрируя интегративные умения, необходимые для написания, письменного перевода и редактирования различных академических текстов (рефератов, эссе, обзоров, статей и т.д.)

***Вопросы к зачету:***

Вопросы к зачету:

1. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
2. Эволюция кросс-культурного менеджмента.
3. Понятия «культура» и «национальный характер» в современной теории кросскультурного менеджмента.
4. Теория культурных универсалий Дж. Мэрдока.
5. Теория межкультурного общения Э. Холла.
6. Системный подход к культуре. Модель П.Р. Харриса и Р.Т. Морана.

7. Структура культурного окружения международного бизнеса в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра.
8. Теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича.
9. Теория внутреннего содержания личности Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи.
10. Классификация деловых культур по Р. Льюису.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1**

Охарактеризуйте типовые мотивационные комплексы для психологических типов сотрудников организации

Вариант задания	Психолого-культурный типаж сотрудника организации	Тип мотивационного комплекса
1.	«Гранды»	Внутренняя мотивация
2.	«Гранды»	Внешняя положительная мотивация
3.	«Гранды»	Внешняя отрицательная мотивация
4.	«Имитаторы»	Внутренняя мотивация
5.	«Имитаторы»	Внешняя положительная мотивация
6.	«Имитаторы»	Внешняя отрицательная мотивация
7.	«Флюгеры»	Внутренняя мотивация
8.	«Флюгеры»	Внешняя положительная мотивация
9.	«Флюгеры»	Внешняя отрицательная мотивация
10.	«Лошадки-тягачи»	Внутренняя мотивация
11.	«Лошадки-тягачи»	Внешняя положительная мотивация
12.	«Лошадки-тягачи»	Внешняя отрицательная мотивация
13.	«Лошадки-ослики»	Внутренняя мотивация
14.	«Лошадки-ослики»	Внешняя положительная мотивация
15.	«Лошадки-ослики»	Внешняя отрицательная мотивация
16.	«Объяснялки»	Внутренняя мотивация
17.	«Объяснялки»	Внешняя положительная мотивация
18.	«Объяснялки»	Внешняя отрицательная мотивация
19.	«Колобки»	Внутренняя мотивация
20.	«Колобки»	Внешняя положительная мотивация
21.	«Колобки»	Внешняя отрицательная мотивация
22.	Обиженные и оскорбленные»	Внутренняя мотивация
23.	«Колобки»	Внешняя положительная мотивация
24.	«Колобки»	Внешняя отрицательная мотивация

### ***Тестовые задания для зачета***

1. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 3 разделов, а составление одного занимает 45 минут
  - 1115
  - 135
  - 120
  - 125
2. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 5 разделов, а составление одного занимает 30 минут
  - 123
  - 150
  - 120

175

3. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 4 разделов, а составление одного занимает 35 минут

120

140

150

180

4. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 6 разделов, а составление одного занимает 30 минут

150

180

170

195

5. Определите резерв времени (в минутах) для редактирования академического текста при условии, что он состоит из 7 разделов, а составление одного занимает 25 минут

125

175

135

195

**УК-4.3.** Демонстрирует интегративные умения, необходимые для эффективного участия в академических и профессиональных дискуссиях

### ***Вопросы к зачету***

1. Культуры низкого и высокого контекста в соответствии с теорией М. Тейеба.
2. Этнопсихология. Исследования Ф. Боаса.
3. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
4. Теория Дж. Бермана
5. Мотивация в кросс-культурном менеджменте.
6. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
7. Кластеризация культур.
8. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
9. Роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
10. Роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1**

Осуществите диагностику карты экспертной оценки силы культуры управления предприятий

Структурные элементы культуры	Предприятие №1	Предприятие №2	Предприятие №3	Предприятие №4	Предприятие №5	Коэффициент значимости
Культура	1	5	4	2	2	0,10

условий труда						
Культура управления	2	4	3	1	2	0,15
Культура производства	3	3	2	2	1	0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3	0,15
Культура коммуникаций	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаимоотношений с контрагентами	3	4	2	1	4	0,08
Культура инноваций	2	5	4	3	1	0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3	0,07
Культура социального обеспечения	4	5	1	2	2	0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4	0,10

## Задание 2

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

## Тестовые задания для зачета

1. Идентифицируйте интегральное умение, заключающееся в отсутствии профессиональной дискуссии нелитературных слов



точность  
правильность  
логичность  
чистота

2. В ходе делового разговора Вы заметили, что Ваш собеседник почему-то перестал на Вас смотреть, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения. Это вызвано тем, что ...

вы ему симпатичны  
он стал испытывать по отношению к вам негативные эмоции  
он увлечен вашей идеей  
он с трудом перерабатывает вашу информацию

3. Определите область знаний, изучающую нормы пространственной организации общения

проксемика  
пантомимика  
физиогномика  
кинесика

4. Определите тип коммуникации, имеющей целью сделать партнера своим единомышленником называется

экспрессивная  
ритуальная  
познавательная  
убеждающая

5. Идентифицируйте вид слушания, предполагающий минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней

эмпатическое  
направленное  
рефлексивное  
нерефлексивное

## **УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия**

***УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей***

### ***Вопросы к зачету***

1. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.

2. Коммуникации в кросс-культурном менеджменте. Невербальная коммуникация в процессе управления персоналом.

3. Барьеры восприятия чужой культуры и кросскультурная адаптация.

4. Применение методов управления персоналом и групповая динамика в кросскультурном менеджменте.

5. Лидерство, статус и структура организации в кросскультурном менеджменте.

6. Построение рекламной кампании с учетом кросскультурных характеристик.

7. Кросс-культурные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
8. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Великобритании.
9. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Канаде.
10. Особенности методов построения стратегии управления персоналом в кросскультурном пространстве

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задача 1.**

Анализ международной бизнес-среды в соответствии с моделью Т. Глэдвина и В. Терпстра на примере конкретной страны.

Задание «Модель Ховстеде». 1. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах коллективизма – индивидуализма. 2. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах с низкой – высокой дистанцией власти. 3. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру женственности – мужественности. 4. Сравните отношение к семье, школе, работе в культурах, различающихся по параметру избегания неопределенности.

#### **Задача 2.**

Анализ представителей данных культур по 3-м функциональным деловым сферам:

1. Ведение переговоров (бизнес-партнеры);
2. Управление персоналом (сотрудники);
3. Поведение потребителей (потребители).

### ***Тестовые задания для зачета***

1. Определите, в какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда различного социального и культурного происхождения

до начала профессиональной деятельности  
после приобретения трудового стажа 10-15 лет  
во время адаптации в коллективе  
после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности

2. Выявите, каково поведение человека в соответствии с теорией мотивации «Х»

Дугласа МакГрегора

стремиться к проявлению самостоятельности  
обладает творческим мышлением  
проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации  
не любит работать и старается избежать ответственности

3. Выявите, в чем заключается основная идея классической теории мотивации  
самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе  
деньги – единственный мотивирующий фактор в работе  
жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе  
мотивирует стремление к расширению масштаба контроля  
человека мотивируют потребности высших уровней

4. Идентифицируйте, в чем заключается цель стимулирования персонала, учитывая социальные обычаи и поведение людей

побудить человека избегать конфликтов

побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями

побудить человека не превышать своих полномочий  
внушить человеку чувство собственного достоинства  
5. Выявите, в чем суть классической теории мотивации  
деньги – единственный мотивационный фактор  
человека заставляют действовать внутренние потребности  
поведение человека определяется его ожиданиями  
самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе

## **УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач**

### ***Вопросы к зачету***

1. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Франции.
2. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Испании.
3. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Германии.
4. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Японии.
5. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Индии.
6. Кросс-культурная характеристика кадрового аудита, деловая среда и особенности ведения бизнеса в странах Северной Европы.
7. Особенности проведения кадрового аудита в российской социально-культурной среде.
8. Российская деловая культура.

### ***Практические задания для зачета***

#### **Задание 1.**

Назовите по 5 наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:

1. Американского студента;
2. Профессионала в США (юриста, врача);
3. Американского пенсионера;
4. Неквалифицированного рабочего в США.

#### **Задание 2.**

Составить список долгосрочных и краткосрочных целей японца при осуществлении кадрового аудита организации. Какие потребности могут удовлетворяться при достижении этих целей? Каким образом национальные особенности японцев определяют их желания и цели?

### ***Тестовые задания для зачета***

1. Выявите, в состав чего входят такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения при формировании недискриминационной среды взаимодействия  
поверхностного уровня изучения корпоративной культуры

подповерхностного уровня  
глубинного уровня  
самосознания

2. Выявите, в состав чего входят цели, стратегия, ценности и верования при формировании недискриминационной среды взаимодействия

поверхностного уровня изучения корпоративной культуры  
подповерхностного уровня  
глубинного уровня  
самосознания

3. Выявите, какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «организационная культура» в контексте недискриминационной среды взаимодействия

корпоративная культура  
корпоративный дух  
философия организации  
социокультура организации

4. Определите, какая из функций корпоративной культуры позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям

ценностно-образующая  
коммуникационная  
мотивирующая  
познавательная

5. Выявите, какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности

ценностно-образующая  
коммуникационная  
мотивирующая  
познавательная

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 % тестовых заданий.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа обучающегося менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика

логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Кейс-задания**

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- Подготовительный этап;
- Ознакомительный этап;
- Аналитический этап;
- Итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- Пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать будущим профессиональным потребностям магистранта;
- Сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- Содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности, четкости, краткости формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;

- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом**

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1

наглядности, уровень её использования	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюждён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на бóльшую часть вопросов	1
	не ответил на бóльшую часть вопросов	0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Критерии оценки обучающихся на зачете**

Зачет является формой проверки знаний, умений и навыков, приобретенных обучающимися в процессе усвоения учебного материала лекционных, практических и семинарских занятий по дисциплине. Организация проведения зачета регламентируется рабочим учебным планом, расписанием учебных занятий и программой учебной дисциплины.

Зачет принимается преподавателем-лектором по данной дисциплине. К сдаче зачета допускаются обучающиеся, полностью выполнившие учебную программу по данной дисциплине.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Зачет – это форма контроля знаний студентов.

Критериями оценки зачета:

«Зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Не зачтено» - выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний



основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

## 8 Перечень основной и дополнительной литературы

### Основная учебная литература

1. Васильева, Е. Ю. Коммуникационный менеджмент : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Васильева, Н. В. Сергиевская. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 44 с. — ISBN 978-5-7264-2126-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101795.html>

2. Смолвик, Г. Н. Персональный менеджмент : учебное пособие / Г. Н. Смолвик. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2020. — 137 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/102130.html>.

3. Пигулевский, В. О. Культура и визуальные коммуникации : учебное пособие / В. О. Пигулевский. — Саратов : Вузовское образование, 2022. — 61 с. — ISBN 978-5-4487-0832-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120829.html>.

### Дополнительная учебная литература

1. Дж., Байрнс Менеджмент и культура / Уильям Байрнс Дж. ; перевод И. Кушнарера ; под редакцией И. Чубарова. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. — 624 с. — ISBN 978-5-7598-2051-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101582.html>

2. Осколкова, М. В. Стратегическое управление организационной культурой российских корпораций : монография / М. В. Осколкова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 162 с. — ISBN 978-5-9961-2069-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/101452.html>

3. Яковлев, Б. П. Мотивационный менеджмент в образовании : учебное пособие / Б. П. Яковлев. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 194 с. — ISBN 978-5-4487-0692-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93070.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### 9.1 Перечень ЭБС

#### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
---	--------------	----------	--------

1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

#### **Перечень интернет сайтов:**

- <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров
- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;
- Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>
- Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru>
- Вопросы методики преподавания в вузе [https://hum.spbstu.ru/voprosu\\_metodiki\\_prepodavaniya\\_v\\_vuze/](https://hum.spbstu.ru/voprosu_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/)
- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>
- Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

### **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Кросс-культурный менеджмент: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 19 с.
2. Кросс-культурный менеджмент : метод. указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 30 с.

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

#### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Методика преподавания управленческих дисциплин	Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	---	--