

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

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета  
профессор К.Э. Тюпаков  
24 мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.04.02 Менеджмент**

**Направленность**  
**Аграрный менеджмент**

**Уровень высшего образования**  
**Магистратура**

**Форма обучения**  
**Очная и заочная**

**Краснодар**  
**2022**

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

Автор:  
канд. экон. наук,  
доцент



Т. Ю. Черепухин

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от \_\_\_\_\_ 2022 г., протокол № \_\_\_\_.


Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук,  
профессор



А. В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 18.04.2022 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии,  
д-р экон. наук, профессор



А. В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р техн. наук,  
канд. экон. наук, профессор



Ю.И. Бершицкий

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

**Целью** освоения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» является формирование навыков формирования кросс культурной 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-5.** Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

## **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

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

#### 4 Объем дисциплины (108 часа, 3 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	27	13
в том числе:		
аудиторная по видам учебных занятий	26	12
- лекции	10	4
- практические	16	8
внеаудиторная	1	1
- зачет	1	1
<b>Самостоятельная работа</b>	81	95
в том числе:		
- прочие виды самостоятельной работы	81	95
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108
<b>в том числе в форме практической подготовки</b>	-	-

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается на очной и заочной формах обучения на 1 курсе, в 1 семестре.

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа	в том числе в форме практической подготовки*
1	<p><b>Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы</b></p> <p>1. Понятие и сущность кросс-культурного менеджмента.                  2. Специфика современного кросс-культурного менеджмента                  3. Проблемы реализации кросс-культурного менеджмента</p>	УК-5.1 УК-5.2	1	2		2		10	
2	<p><b>Межэтническая напряженность и управление культурными различиями</b></p> <p>1. Характеристика межэтнической напряженности и ее причины                  2. Принципы создания недискриминационной среды взаимодействия                  3. Приемы социально-культурной стабилизации трудового коллектива</p>	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.1 УК-5.2	1	2		2		10	
3	<p><b>Концепция деловой культуры в международной системе координат</b></p> <p>1. Понятие и сущность деловой культуры                  2. Деловая культура в системе управления персоналом организации                  3. Приемы и методы развития деловой культуры.                  4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и</p>	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.2	1	2		2		9	

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа	в том числе в форме практической подготовки*
	коллектива								
4	<b>Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений</b> 1. Основные характеристики национальной культуры. 2. Роль национальной культуры в формировании трудовых коллективов. 3. Личность в системе национальной культуры 4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита	УК-4.3 УК-5.2	1	1	2			10	
5	<b>Кросс- культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте</b> 1. Особенности кросс-культурных коммуникаций. 2. Формирование международных кросс культурных коммуникационных систем. 3. Приемы кросс культурного делового общения.	УК-5.1 УК-5.2	1	1	2			10	
6	<b>Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте.</b> 1. Алгоритм формирования корпоративной	УК-4.3 УК-5.2	1	1	2			20	

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практич еской подгото вки	Практич еские занятия	в том числе в форме практич еской подготов ки	Самост оятель ная работа	в том числе в форме практич еской подгото вки*
	культуры. 2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций. 3. Понятие менталитета и его роль в формировании корпоративной культуры								
7	<b>Мотивация и стили лидерства в различных странах. Управление человеческими ресурсами в международном контексте</b> 1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса. 2. Роль международного контекста в построении систем управления персоналом	УК-4.3 УК-5.1	1	1	4		12		
<b>Итого</b>				<b>10</b>		<b>16</b>		<b>81</b>	<b>-</b>

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практич еской подгото вки	Практич еские занятия	в том числе в форме практич еской подготов ки	Самост оятель ная работа	в том числе в форме практич еской подгото вки*
1	<b>Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы</b> 1. Понятие и сущность кросс-культурного	УК-5.1 УК-5.2	1	2				12	

№ п/ п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практич еской подгото вки	Практич еские занятия	в том числе в форме практич еской подготов ки	Самост оятель ная работа	в том числе в форме практич еской подгото вки*
	менеджмента. 2. Специфика современного кросс- культурного менеджмента 3. Проблемы реализации кросс- культурного менеджмента								
2	<b>Межэтническая напряженность и управление культурными различиями</b> 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-5.1 УК-5.2	1	2		2		12	
3	<b>Концепция деловой культуры в международной системе координат</b> 1. Понятие и сущность деловой культуры 2. Деловая культура в системе управления персоналом организации 3. Приемы и методы развития деловой культуры. 4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и коллектива	УК-4.1 УК-4.3 УК-5.2	1			2		12	
4	<b>Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений</b> 1. Основные характеристики национальной	УК-4.3 УК-5.2	1			2		12	



№ П/ П	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	культуры. 2. Роль национальной культуры в формировании трудовых коллективов. 3. Личность в системе национальной культуры 4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита							
5	<b>Кросс- культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте</b> 1. Особенности кросс-культурных коммуникаций. 2. Формирование международных кросс культурных коммуникационных систем. 3. Приемы кросс культурного делового общения.	УК-5.1 УК-5.2	1			2		12
6	<b>Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте.</b> 1. Алгоритм формирования корпоративной культуры. 2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций. 3. Понятие менталитета и его роль в формировании	УК-4.3 УК-5.2	1					12

№ П/ П	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					
				Лекции	в том числе в форме практич еской подгото вки	Практич еские занятия	в том числе в форме практич еской подготов ки	Самост оятель ная работа	в том числе в форме практич еской подгото вки*
	корпоративной культуры								
7	<b>Мотивация и стили лидерства в различных странах. Управление человеческими ресурсами в международном контексте</b> 1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса. 2. Роль международного контекста в построении систем управления персоналом	УК-4.3 УК-5.1	1					13	
<b>Итого</b>				<b>4</b>		<b>8</b>		<b>95</b>	<b>-</b>

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

Методические указания (для самостоятельной работы)

Кросс-культурный менеджмент: метод. указания для контактной и самостоятельной работы / сост. Т.Ю. Черепухин, И.Г. Иванова. – Краснодар : КубГАУ, 2022. – 32 с. (<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11960>)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

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

1	<i>Кросс-культурный менеджмент</i>
1	Научно-исследовательская работа (учебная)
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	
1	Профессиональный иностранный язык
1	<i>Кросс-культурный менеджмент</i>
1	Научно-исследовательская работа (учебная)
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

\* 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</b> - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.					
<b>УК-4.1.</b> Демонстрирует интегративные умения, необходимые для написания, перевода и редактирования различных академических текстов (рефератов, эссе, обзоров, статей и др.).	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 недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад реферат эссе кейс-задание тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета
<b>УК-4.3.</b> Демонстрирует интегративные умения, необходимые для эффективного участия в академических и профессиональных дискуссиях.					
<b>УК-5</b> Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.					
<b>УК-5.1.</b> Адекватно объясняет особенности поведения и	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых	знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без	доклад реферат эссе кейс-задание

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.</p> <p><b>УК-5.2.</b> Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.</p>	<p>грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными и недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>тестовые задания вопросы и задания для проведения зачета</p>

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: 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.)*

#### **Темы докладов (приведен пример)**

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.

#### **Темы рефератов (приведен пример)**

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.

**Рекомендуемая тематика эссе (приведен пример)**

1. Мотивация и управление талантами.
2. Влияние культурного облика на систему мотивации.
3. Роль мотивации в культурном развитии личности.
4. Мотивация и корпоративная культуры.
5. Влияние корпоративной культуры на профессионализм работника.
6. Развитие личностной культуры в современной социально-культурной среде.

**Кейс-задание (приведен пример)**

**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.

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

Управление (структура компании) построена 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?

## Тестовые задания (приведен пример)

Примеры тестовых заданий по теме 2:

1. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
  - \* у недавно нанятых на работу сотрудников
  - у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
  - у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
  - у сотрудников, длительное время работающих в организации;
  
2. Для увеличения эффективности труда необходимо:
  - \* четко формулировать цель работы;
  - давать общее представление о необходимых результатах;
  - ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
  - своевременно стимулировать работников;
  
3. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
  - высказать свою оценку в СМИ фирмы;
  - высказать свою оценку сотруднику публично;
  - вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
  - \* высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;

Примеры тестовых заданий по теме 3:

1. В чем заключается цель стимулирования персонала?
  - 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;
  
2. 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;
  
3. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
  - \* у недавно нанятых на работу сотрудников
  - у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;

- у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- у сотрудников, длительное время работающих в организации;

Примеры тестовых заданий по теме 4:

1. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:
  - за достижение плановых показателей;
  - \* за перевыполнение плана;
  - за выдающиеся заслуги;
  - не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
2. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
  - постоянному увеличению эффективности его работы;
  - \* временному увеличению эффективности его работы;
  - постоянному уменьшению эффективности его работы;
  - временному уменьшению эффективности его работы;
3. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
  - в уважении;
  - в самореализации;
  - \* в безопасности;
  - в стремлении к власти;

Примеры тестовых заданий по теме 5:

1. К процессуальным теориям мотивации относится:
  - теория двух факторов Герцберга;
  - \* теория ожиданий;
  - теория ERG Альдерфера;
  - теория А.Маслоу;
2. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?
  - \* теория ожиданий;
  - теория справедливости;
  - теория X, Y;
  - пирамида Врума;
3. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?
  - в самовыражении, самоопределении;
  - в общественном признании;
  - в безопасности;
  - \* физиологические;



Примеры тестовых заданий по теме 6:

1. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- в самовыражении, самоопределении;
- в общественном признании;
- в безопасности;
- \* физиологические;

2. Какие основные формы стимулов выделяют?

- принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- \* моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- стимул, мотив, потребность, нужда;
- похвала, просьба, убеждение;

3. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
  - 2 - желание не отличаться от других работников;
  - 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
  - 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
  - 5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.
- 1, 3, 4, 5;
  - 2, 3, 4, 5;
  - \* 1, 3, 4;
  - 3, 4, 5;

Примеры тестовых заданий по теме 7:

1. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- К.Мадсен;
- А.Маслоу;
- \* Ф.Герцберг;
- К.Альфред;

2. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- \* физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;

- социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;

3. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

- классические, прогрессивные;
- социальные, экономические;
- \* содержательные, процессуальные;
- теоретические, эмпирические;

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

***Темы докладов (приведен пример)***

1. Сущность и назначение недискриминационной среды в организации
2. Значение и характеристика кросскультурных коммуникаций.
3. Состав факторов межкультурных коммуникаций.
4. Сущность этических аспектов межкультурных коммуникаций.
5. Понятие кросскультурного шока.
6. Типичные ошибки ведения деловых переговоров.
7. Особенности ведения деловых переговоров в русской культуре.
8. сущность культуры применительно к кросс-культурному менеджменту.
9. Основные функции национальной культуры.
10. Передовой опыт формирования недискриминационной среды в организации.
11. Примеры влияния национальной культуры на экономическое поведение менеджеров и предпринимателей.

***Темы рефератов (приведен пример)***

1. Коммуникационный портрет личности и его виды.
2. Влияние физической и социальной окружающей среды на межкультурное взаимодействие (время, социальное окружение, социальный климат, обычаи и привычки).
3. Роль межкультурной коммуникации в условиях глобализации экономических, политических и культурных контактов.
4. Место межкультурной коммуникации в повседневной жизни.
5. Специфика коммуникации в контексте бизнеса.
6. Международный бизнес как форма межкультурной коммуникации.
7. Деловой протокол: назначение встречи, знакомство, формальности, коммуникационные стили.

8. Ведение деловых переговоров: культурная обусловленность различных стратегий.

9. Различия в использовании времени в деловых контактах.

10. Русские и американские культурные ценности: сравнительный анализ.

### ***Темы эссе (приведен пример)***

1. Влияние ценностных ориентаций на межкультурную коммуникацию.

2. Особенности мужской и женской вербальной коммуникации.

3. Вербальная и невербальная символические системы – подобие и отличие.

4. Связь невербального языка и культуры.

5. Художественные произведения и символы.

6. Язык тела: внешность, одежда, движения тела, мимика, зрительный контакт и взгляд, тактильный контакт, запах.

7. Пространственное (проксемическое) поведение.

### ***Кейс-задание(приведен пример)***

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 отправлять, 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 отвечай, 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 обоих 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:

---

### ***Тесты(приведен пример)***

1. Миссия и стратегия, цели и средства относятся к:

- \* проблемам внешней адаптации;
- проблемам внутренней интеграции;
- проблемам выживания.

2. Такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык входят в состав:

- \* поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- подповерхностного уровня;
- глубинного уровня.

3. Такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения входят в состав:

- поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- подповерхностного уровня;
- \* глубинного уровня.

4. Цели, стратегия, ценности и верования входят в состав:

- поверхностного уровня изучения корпоративной культуры;
- \* подповерхностного уровня;
- глубинного уровня.

5. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «организационная культура»?

- \* корпоративная культура;
- корпоративный дух;
- философия организации;
- социокультура организации.

6. 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.

7. Какая из функций корпоративной культуры является мощным стимулом к росту производительности:

- ценностно-образующая;
- коммуникационная;
- \* мотивирующая;
- познавательная.

8. Какая из функций корпоративной культуры заключается в достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива:

- ценностно-образующая;
- коммуникационная;
- мотивирующая;
- \* стабилизационная.

9. Какая из функций корпоративной культуры помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы:

- ценностно-образующая;

- коммуникационная;
- мотивирующая;
- \* инновационная.

10. Какая из функций корпоративной культуры ведет к идентификации сотрудников себя с организацией:

- ценностно-образующая;
- коммуникационная;
- мотивирующая;
- \* нормативно-регулирующая.

*Компетенция: 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*

#### **Темы докладов (приведен пример)**

1. Сущность и особенности функционирования социальных систем
2. Стратегия управления персоналом.
3. Сущность и содержание кадрового планирования.
4. Трудовой потенциал общества, организации, работника в условиях социальной системы.
5. Сущность и содержания кадрового планирования в социально-культурной среде.
6. Социально-ориентированные методы управления персоналом.
7. Роль личности в трансформации социальных систем.

#### **Темы рефератов (приведен пример)**

1. Формальные против неформальных бизнес-культур.
2. Маркетинг в различных культурах.
3. Культура, коррупция, взяточничество и их влияние на стратегию развития персонала.
4. Стереотипы, предрассудки, предубеждения как психологические факторы межкультурного общения сотрудников организации.
5. Социальная оценка персонала.
6. Политика вознаграждения персонала. Материальные, моральные и социальные стимулы.

7. Современная концепция управления персоналом: тенденции на рынке труда, демографический перелом, теория трилистника, портфельное поведение.

8. Феномен коллективного стресса в системе управления персоналом.

9. Прогрессивные технологии в системе управления персоналом.

### **Кейс-задание (приведен пример)**

#### **Задание 1**

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 2.**

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.

### **Рекомендуемая тематика эссе (приведен пример)**

1. Влияние ценностных ориентаций на межкультурную коммуникацию.
2. Особенности мужской и женской вербальной коммуникации.
3. Вербальная и невербальная символические системы – подобие и отличие.
4. Связь невербального языка и культуры.
5. Художественные произведения и символы.
6. Язык тела: внешность, одежда, движения тела, мимика, зрительный контакт и взгляд, тактильный контакт, запах.
7. Пространственное (проксемическое) поведение.

### **Тестовые задания (приведен пример)**

1. «Персонал» – это:

\* личный состав предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, работающих на обеспечение целей предприятия;

- часть населения страны, которая владеет необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве;

- способность человека к труду, то есть совокупность его физических и духовных сил, которые применяются им в процессе производства;

- совокупность квалифицированных сотрудников организации, которые прошли профессиональную подготовку и имеют специальное образование.

2. К основным категориям персонала предприятия принадлежат:

- рабочие, специалисты, руководители;

\*руководители, специалисты, служащие;



- служащие, основные рабочие, руководители;
- инженеры, специалисты, вспомогательные рабочие

3. Методы управления персоналом разделяются на следующие группы:

- организационные, экономические, психологические;
- \*административные, экономические, социально-психологические;
- экономические, психологические, социальные;
- административные, социальные, психологические.

4. Что характеризует социальная структура персонала?

- \*совокупность групп классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение);
- количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
- состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
- классификацию работников в зависимости от выполняемых функций.

5. Совокупность людей, объединенных общей целью и деятельностью, единством интересов, взаимной ответственностью каждого, отношениями сотрудничества и взаимопомощи – это:

- \*трудовой коллектив:
- социальная группа;
- неформальная организация;
- нет верного ответа.

6. Что такое социальная группа?

- \*относительно устойчивая совокупность людей, которая имеет общие интересы, ценности и нормы поведения;
- объединение граждан для достижения определенных политических целей;
- это совокупность людей сгруппированных в зависимости от размера заработной платы;
- неформальная группа коллектива предприятия, которая противодействует руководству.

7. Первичной функцией трудового коллектива является:

- \*выполнение определенных заданий, которые способствуют достижению целей предприятия;
- подготовка и воспитание будущих специалистов;
- образование новых подразделов предприятия и расширения его сферы влияния;
- мотивация работников.

8. Каким признакам должна удовлетворять группа, чтобы стать коллективом?

\*всем отмеченным;

- наличие общей цели у членов коллектива;
- психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с ней;
- постоянство взаимодействия в течение всего времени существования группы.

9. Наличие каких качеств препятствуют формированию сплоченной группы:

- умение слушать, сочувствовать; готовность помогать другим;
- умение найти общую точку зрения, общие ценности и интересы;
- стремление избежать конфликтов;

\*желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор;

10. Кадровая работа сводится к единству таких подсистем:

- анализ, планирование и использование кадров;
- отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала;
- мотивация, адаптация и освобождение работников;

\*анализ, планирование и использование кадров, отбор, расстановка и непосредственная учеба персонала.

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

#### ***Темы докладов (приведен пример)***

1. Аудит кадровых служб в современной социокультурной среде
2. Управленческий аудит и особенности его осуществления.
3. Задачи кадрового аудита в современной социокультурной среде.
4. Характеристика этапов кадрового аудита.
5. Особенности организации беседы с аудитором.
6. Составление рабочей программы аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.
7. Основные методы аудита персонала.
8. Характеристика целей аудита персонала с учетом социально-культурных особенностей трудового коллектива.

#### ***Темы рефератов (приведен пример)***

1. Тестирование как метод кадрового аудита.
2. Анкетирование как метод кадрового аудита.
3. Изучение и анализ документов как метод кадрового аудита.

4. Содержание аудита в зависимости от функций управления персоналом в условиях кросскультурной специфики организации.

5. Взаимосвязь кадровой политики и кросскультурной среды организации.

6. Роль кросскультурной стратегии в системе кадрового аудита.

7. Алгоритм осуществления кадрового аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.

8. Адаптация персонала в кросскультурной системе кадрового аудита.

### **Кейс-задание (приведен пример)**

#### **Задание 1**

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

## *Тесты (приведен пример)*

1. Реальные возможности планирования человеческих ресурсов в системе кадрового аудита определяются главным образом характером информационной базы, содержанием банка данных, тал ли это:

- \* да
- нет
- отчасти

2. Как называется метод оценки кадров, суть которого состоит в том, что руководитель (или комиссия), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку – от самого лучшего до самого худшего:

- матричный
- \* рангового порядка
- групповой беседы или дискуссии

3. Как называются критерии оценки персонала, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи:

- деловые
- профессиональные
- \* интегральные

4. Создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей:

- \* фаза интеграции
- фаза стагнации
- фаза интерпретации

5. Что такое бюрократизм в системе кадрового аудита:

- использование должностным лицом прав, связанных с его должностью, в целях личного обогащения
- расположение служебных званий, чинов в порядке их подчинения
- \* иерархически организованная, оторванная от народа система управления обществом

6. Осуществление кадровой политики в кросскультурной среде имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:

- единого
- \* высокопрофессионального +
- жесткого

7. Осуществление кадровой политики в кросскультурной среде имеет целью создание ..., сплоченного и ответственного коллектива:

- большого
- единого
- \* высокопроизводительного

8. К основным требованиям к организации кадрового аудита относится:

- \* приоритет задач корпоративного характера, вытекающих из стратегии развития организации
- планирование затрат на персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы
- подбор и расстановка кадров

9. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:

- исключение человека из группы и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы
- описание работы
- \* включение человека в группу и закрепление за ним работы в соответствии с задачами группы

10. Подход, при котором функция подбирается для человека, предполагает:

- подбор работы, не соответствующей возможностям и месту человека
- \* подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека
- описание работы

### **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. Демонстрирует интегративные умения, необходимые для написания, письменного перевода и редактирования различных академических текстов (рефератов, эссе, обзоров, статей и др.).*

### **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. Кто выдвинул следующее утверждение: «Стремление определяется потребностями и чувствами удовлетворения и неудовлетворения?»

- Аристотель;
- Фромм;
- Лазурский;

- Демокрит;

2. Какие бывают потребности в признании?

- безопасность;
- комфорт;
- жажда силы;
- хорошие отношения;

3. Выберите правильное определение термину «Валентность»..?

- валентность – «отсутствие реакции на определенные результаты»;
- валентность – «положительные реакции на определенные результаты»;
- валентность – «аффективные ориентации на определенные результаты»;
- валентность – «иррациональные ориентации на определенные результаты»;

4. Какая особенность японской системы?

- частая смена работы персоналом;
- длительная работа в одной организации;
- быстрый карьерный рост;
- клановость системы;

5. Каким образом удовлетворяются потребности высшего порядка?

- материальным способом;
- внутренним образом;
- признанием;
- внешним способом;

6. У какого из темпераментов преобладает директивный стиль управления?

- меланхолик;
- сангвиник;
- холерик;
- флегматик;

7. Кто из типов темперамента склонен к пронизательности?

- холерик;
- флегматик;
- сангвиник;
- меланхолик;

8. Мотиватор власть присущ для?

- аналитика;
- идеалиста;
- реалиста;
- прагматика;

9. Выберите способы, которые относят к нематериальной мотивации?

- стандартные;
- корпоративные;
- официальные;
- оригинальные;

10. Выберите основную причину ухода сотрудника из компании?

- заработная плата;
- коллектив;
- личность руководителя;
- график работы.

***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 элементу культуры	Предприятие №1	Предприятие №2	Предприятие №3	Предприятие №4	Предприятие №5	Коэффициент значимости
Культура условий труда	1	5	4	2	2	0,10
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. В зависимости от стиля управления и степени привлечения работников к установлению целей, по Р. Акоффу, при автократическом подходе формируется \_\_\_\_\_ тип культуры:

- предпринимательский;
- консультативный;
- «партизанский»;
- корпоративный;

2. В соответствии с классификацией организационных культур С. Хонди по критерию взаимосвязи культуры и структуры организации культура, характерная для небольших предпринимательских организаций с большой централизацией и преимущественно линейной структурой, является культурой ...

- задачи;
- личности;
- роли;
- власти;

3. В соответствии с классификацией организационных культур С. Хонди по критерию взаимосвязи культуры и структуры организации культура, характерная для небольших предпринимательских организаций с большой централизацией и преимущественно линейной структурой, является культурой ...

- задачи;
- личности;
- роли;
- власти;

4. В менеджменте корпоративная культура основана на...

- общепринятых в обществе нормах поведения;
- кодексе корпоративной этики;
- правилах, определяемых руководством организации;
- разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

5. Какой элемент организационной культуры характеризуют внедрение новейших достижений науки и техники в производство?

- культуру управления;
- культуру работника;
- культуру средств труда и трудового процесса;
- культуру условий труда.

6. Что такое «базовые предположения» организационной культуры?

- представления людей, некритично воспринимаемые на подсознательном уровне и воспринимаемые как само собой разумеющееся представителями отдельной культуры;
- стандарты и критерии, которым люди следуют в своей жизни;
- миссия организации.

7. Содержанием какого вида культуры являются ценности, разделяемые большинством работников организации?

- доминирующей культуры;
- субкультуры;
- контркультуры.

8. Сущность организационной культуры наиболее приближена к понятию:

- корпоративная культура;
- корпоративный дух;
- философия организации;
- социокультура организации.

9. Определите функцию корпоративной культуры, которая позволяет сотруднику реализовать в рамках корпоративной культуры такие личностные мотивы как склонность к анализу и научным исследованиям:

- ценностно-образующая;
- коммуникационная;
- мотивирующая;
- познавательная.

10. Кто выдвинул следующее утверждение: «Стремление определяется потребностями и чувствами удовлетворения и неудовлетворения»?

- Аристотель;

- Фромм;
- Лазурский;
- Демокрит.

**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. В чем заключается сущность управления человеческими ресурсами?
  - наблюдается перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов.
  - люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе.
  - наблюдается повышение предпринимательской активности персонала.
  - организация развивается экономически.
2. При каких условиях существуют различия между закрытой и открытой кадровыми политиками:
  - наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала.
  - выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
  - взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
  - освобождении персонала.
3. На что направлено управление персоналом на стадии формирования организации?
  - привлечение дополнительного персонала.
  - исключение возможности увеличения расходов на оплату труда.
  - организацию освобождения персонала.
  - разработку системы управления персоналом.
4. Что не относится к японскому менеджменту персонала?
  - пожизненный наем на работу;
  - принципы старшинства при оплате и назначении;
  - коллективная ответственность;

- продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

5. Что такое сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения?

- корпоративная культура компании.
- организационная культура предприятия.
- организационная структура предприятия.
- производственная структура предприятия.

6. Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы касающиеся:

- описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала.
- материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.
- типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии.
- типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

7. Сущность социально-психологических аспектов управления персоналом состоит в следующем:

- отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
- отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
- содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материального стимулирования, использованием рабочего времени, организации делопроизводства;
- включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

8. Основными функциями системы управления персоналом являются:

- анализ, планирование, мотивация и контроль;
- учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;
- планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;
- планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

9. Процесс усовершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:

- духовное развитие личности;
- нравственное развитие личности;
- гармоничное развитие личности;
- профессиональное развитие личности.

10. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям - это:

- личностная;
- социальная;
- адаптационная;
- культурная.

***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. Функциональный подход к осуществлению кадрового аудита - это:
  - совокупность основных функций и направлений кадровой работы;
  - совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом;
  - доведение до работников функций, предусмотренных должностными инструкциями;
  - самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия.
  
2. Организационный подход к осуществлению кадрового аудита - это:
  - совокупность основных функций и направлений кадровой работы;
  - совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом;
  - организация работы персонала предприятия;
  - самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия.
  
3. Предпринимательская организационная культура отвечает:
  - доктрине научной организации труда;
  - доктрине школы человеческих отношений;
  - доктрине индивидуальной ответственности;
  - доктрине командного менеджмента.
  
4. Бюрократическая организационная культура предполагает, что:
  - работники обеспокоены в основном социальными нуждами;
  - для работников побудительным есть экономический интерес и максимизация личного дохода;
  - работники интересуются только своими личными целями;
  - большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей предприятия, даже если они не соответствуют их личным установкам.
  
5. Органическая организационная культура предполагает, что:
  - на предприятии наблюдается высокий уровень групповой сплоченности;
  - ответственность не приписывается работникам, а принимается ими по желанию;



- организационная культура предприятия должна контролировать желания работников и максимально нейтрализовать возможные непредвиденные действия.

6. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

- наблюдается перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов;
- люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе;
- наблюдается повышение предпринимательской активности персонала.

7. Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения - это:

- корпоративная культура компании;
- организационная культура предприятия;
- организационная структура предприятия;
- производственная структура предприятия.

8 При формировании корпоративной культуры предприятия оговариваются вопросы, касающиеся:

- описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала;
- материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала;
- типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии;
- типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

9. Как называются критерии оценки персонала, которые образуются на основе других присущих человеку качеств, таких как профессиональный авторитет, культура мышления, речи:

- деловые
- профессиональные
- интегральные

10. Создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей:

- фаза интеграции
- фаза стагнации
- фаза интерпретации.

#### **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;
- Знакомительный 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 наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	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	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1

существо доклада	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. Голоусова, Е. С. Кросс-культурный менеджмент = Cross-cultural management : учебное пособие / Е. С. Голоусова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2017. — 76 с. — ISBN 978-5-7996-2189-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/106399.html> (дата обращения: 29.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Креативный менеджмент : учебник / под ред. д.э.н. проф. А. А. Степанова и д.э.н. доц. М. В. Савиной. — 3-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 252 с. - ISBN 978-5-394-03370-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081693> (дата обращения: 29.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Шунейко, А. А. Коммуникативный менеджмент : учебное пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 176 с. - ISBN 978-5-9558-0488-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1218441> (дата обращения: 29.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1082421> (дата обращения: 29.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

### Дополнительная учебная литература

1 Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с. - ISBN 978-5-9558-0311-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1247039> (дата обращения: 29.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

2. Вдовина, О. А. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 167 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59b8c3e14ae7f7.48155008. - ISBN 978-5-16-013089-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1058881> (дата обращения: 29.01.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Кросс-культурный менеджмент : учебное пособие / Д. В. Запорожец, А. В. Назаренко, Д. С. Кенина [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 87 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART :

[сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92982.html> (дата обращения: 29.01.2022). — Режим доступа: для авторизир.

4. Дорофеева, Л. И. Организационная культура : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 196 с. — ISBN 978-5-4497-1322-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109496.html> (дата обращения: 29.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

## **9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Ссылка</b>
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>

### **Информационно-телекоммуникационные ресурсы сети «Интернет»:**

1) Вестник Южно-Уральского Государственного университета  
<http://vestnik.susu.ru/cmi/index>.

2) Журнал «Проблемы прогнозирования»  
<http://www.ecfor.ru/fp/index.php>.

3) Журнал «Экономика региона»  
[http://www.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/).

4) Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru/defaultx.asp>.

5) Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>.

6) Полпред [www.polpred.com](http://www.polpred.com).

7) Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru>.

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

Кросс-культурный менеджмент: метод. указания для контактной и самостоятельной работы / сост. Т.Ю. Черепухин, И.Г. Иванова. — Краснодар : КубГАУ, 2022. — 32 с. (<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11960>)

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;



– Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **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.

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

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

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

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1.	Консультант Плюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
2.	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3.	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>
4.	Росстат	Универсальная	<a href="https://rosstat.gov.ru">https://rosstat.gov.ru</a>
5.	Росинформгротех	Универсальная	<a href="https://rosinformagrotech.ru">https://rosinformagrotech.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, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Кросс-культурный менеджмент	<p>Помещение №301 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,1 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 .</p> <p>сплит-система — 1 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №405 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 62,6 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</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №306 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,8 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 .</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ 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, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран). программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №404 ЭК, посадочных мест — 38; площадь — 62,1 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). технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран). программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №223 ГУК, посадочных мест — 25; площадь — 52,2 кв. м; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; технические средства обучения (компьютер персональный — 24 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); программное обеспечение: Windows, Office, система тестирования INDIGO</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3 кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения</p>	

№ 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, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещения для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>(мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7м<sup>2</sup>; Лаборатория менеджмента и маркетинга. технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.); специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение № 21 1а НОТ, посадочных мест – 30; площадь – 47,1кв.м; помещение для самостоятельной работы технические средства обучения (принтер – 2 шт.; экран – 1 шт.; проектор – 1 шт.; сетевое оборудование – 1 шт.; ибп – 1 шт.; компьютер персональный – 6 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>	

### **13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и

восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<p>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</p> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<p>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

## **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

– минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата**  
**(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

– возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

– опора на определенные и точные понятия;

– использование для иллюстрации конкретных примеров;

– применение вопросов для мониторинга понимания;

– разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

– увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

– обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также

пребывания них;

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;

– наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

– чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

– соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

– минимизация внешних шумов;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств



коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений  
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

– наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

– наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

– наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

– наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

– обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

– предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

– сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,

– стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

– наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.