

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической работе
Устименко Ю.А.
«21» июня 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.02.02 Кросс-культурный менеджмент**

Программа магистратуры: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль): Государственное и муниципальное управление

Форма обучения: заочная

Курс – 2

Семестр – 3

Всего зачетных единиц – 3, часов – 108

Форма отчетности: зачёт – 3 семестр

Программу разработал:
к.п.н., доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
14.06.2022 г. Протокол № 14

Заведующая кафедрой менеджмента
_____ Беляева Е.А.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Кросс-культурный менеджмент» (Б1.В.ДВ.02.02) входит в блок Дисциплины (модули) по выбору 2 (ДВ.2), относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Изучается студентами 2 курса в 3 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин, читаемых параллельно: «Технология принятия управленческих решений в ГМУ, «Технологии управления человеческими ресурсами в органах власти» «Правовое регулирование ГМУ», «Система государственного и муниципального управления».

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
<p>ПК-1 – Способен обосновывать управленческие решения, владея современными методами диагностики, анализа и моделирования социально-экономических процессов</p>	<p>Знать: современные методы диагностики, анализа и моделирования социально-экономических процессов в различных сферах профессиональной деятельности; методы машинного обучения; принципы построения управленческих и экономических экспертных систем; процесс моделирования задач социально-экономического характера; основные методы построения и исследования моделей в математической экономике; основные понятия и методы математической статистики</p> <p>Уметь: строить и обучать модели машинного обучения; создавать базы знаний экспертных систем; использовать основные модели и методы математической экономики для определения соответствующих экономических показателей, делать экономические выводы; применять методы математической статистики для обработки экономических данных, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы при решении профессиональных задач в различных сферах государственного и муниципального управления.</p> <p>Владеть: навыками диагностирования, анализа и моделирования социально-экономических процессов в сфере государственного и муниципального управления для обоснования эффективности принимаемых управленческих решений; технологиями анализа больших массивов данных; программными средствами разработки и тестирования экспертных систем; навыками проведения экономических расчетов с применением современного математического аппарата; навыками формулирования экономических выводов, прогнозов, рекомендаций с применением соответствующих информационных технологий; методикой построения, анализа и применения математических моделей для оценки состояния и прогноза развития социально-экономических явлений и процессов.</p>
<p>ПК-2 – Способен разрабатывать и применять инновационные механизмы, технологии, инструменты государственного и муниципального</p>	<p>Знать: инновационные механизмы, технологии, инструменты государственного и муниципального управления для реализации государственной политики в соответствующей сфере профессиональной деятельности; основные инструменты финансового и денежно-кредитного регулирования, применяемые государством; принципы и методы анализа и оценки эффективности управления проектами и программами в государственном муниципальном управлении, прогнозирования</p>

<p>управления для реализации государственной политики в соответствующей сфере профессиональной деятельности; анализировать и оценивать эффективность государственных и муниципальных программ и проектов, исходя из интересов общества и государства</p>	<p>социально-экономических последствий их реализации; Уметь: определять оптимальность использования того или иного инновационного механизма, технологии, инструмента государственного и муниципального управления для эффективной реализации государственной политики в соответствующей сфере профессиональной деятельности; разрабатывать комплекс мероприятий, направленных на финансовое и денежно-кредитное регулирование экономики; проводить анализ государственных и муниципальных программ и проектов. Владеть: навыками разработки инновационных механизмов, технологий, инструментов государственного и муниципального управления для реализации государственной политики в соответствующей сфере профессиональной деятельности; современными методами финансового и денежно-кредитного регулирования экономики; навыками оценки эффективности государственных и муниципальных программ и проектов, исходя из интересов общества и государства.</p>
<p>ПК-5 – Способен разрабатывать комплексный подход к устойчивому развитию и продвижению территорий, владея навыками анализа и организации пространственного развития территорий, технологиями и моделями управления регионом и муниципальным образованием</p>	<p>Знать: основные понятия, теории и модели пространственной экономики и управления; концепцию устойчивого развития; особенности пространственного развития России, различия регионов; методы территориального анализа и диагностики территориальных проблем; методы управления пространственным развитием и продвижения территорий; методы оценки эффективности управления развитием и продвижением территории. Уметь: проводить экономические расчеты с применением современного математического аппарата, формулировать выводы, строить прогнозы и давать рекомендации для устойчивого развития и продвижения территории; критически оценивать перспективы и эффективность внедрения новых технологий и моделей управления развитием и продвижением территории; разрабатывать инструменты развития и продвижения территории. Владеть: программными средствами для решения задач кластеризации и экстраполяции, навыками анализа эффективности функционирования экспертных систем, навыками использования основных моделей и методов математической экономики для анализа социально-экономических показателей развития территории, территориальных различий и их динамики, анализа моделей управления регионом и муниципальным образованием и построения формальных моделей предметной области в сфере управления и продвижения региона и муниципального образования.</p>

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы.

Межэтническая напряженность и управление культурными различиями

Необходимость изучения кросс-культурного менеджмента. Его предмет, цели, методы и задачи. Основные направления и актуальные проблемы. Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросс-культурный шок и способы его преодоления. Управление межкультурными различиями. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.

Тема 2. Концепция деловой культуры в международной системе координат

Проблемы адекватного определения и «измерения». Понятие деловой культуры, ее элементы. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры. Сила культуры и факторы ее определяющие.

Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Олпорт, Вернон, Линдзи). Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман). Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур). Культурные различия и этика.

Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения (системный подход по Дж.Миллеру) и национально-этнический фактор в деловых культурах.

Понятие, сущность и функции стереотипов. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма. Стереотипизация и повышение эффективности межэтнического взаимодействия.

Тема 3. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений

Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано). Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенарс). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи). Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера. Классификация переменных национальной культуры. Воздействие культуры нацию на организацию. Культурный профиль отдельных стран. Критериальная база международных сопоставлений

Тема 4. Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте

Коммуникации и межличностные отношения. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры. Роль языка в межэтническом общении. Высоко- и низкоконтекстуальные культуры. Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию. Культурный шум. Обучение международным коммуникациям и управление ими. Этнические символы и «подарочные конфликты» в межкультурном взаимодействии. Условия эффективной межкультурной коммуникации. Влияние культуры на процесс переговоров. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран. Сравнение стилей ведения переговоров. Управление переговорным процессом. Развитие культурной восприимчивости. Национально-культурная корректность.

Тема 5. Особенности американской и западноевропейской теории менеджмента

Особенности формирования американской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления. Особенности формирования немецкой модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления. Особенности формирования французской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления. Особенности формирования британской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления. Особенности формирования шведской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления

Тема 6. Особенности японской и корейской системы управления

Особенности формирования японской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления. Особенности формирования корейской модели менеджмента. Характерные черты, особенности и стили управления

Тема 7. Характерные признаки и особенности российского менеджмента

Особенности формирования российской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления. Современной концепции российского менеджмента. Базовые принципы построения российской модели менеджмента. Проблемы формирования российской модели. Разработка программ обеспечения конкурентных преимуществ российского менеджмента

Тема 8. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте

Национальная культура и управление организацией. Организационная и национальная культура. Стратегия, структура и культура организации. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие. Классификационные критерии корпоративных культур. Эгалитарные и иерархические культуры. Модели корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной культуры: проблемы востребованности и соответствия.

Тема 9. Управление человеческими ресурсами в международном контексте. Мотивация и стили лидерства в различных странах

Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат. Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и обучению персонала в международной фирме. Компенсационная политика. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой. Развитие навыков, необходимых для успешного межкультурного взаимодействия. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.

Значимость труда в различных бизнес-культурах. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах. Мотивация культурно-разнородного персонала. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров.

Характеристики национальных стилей лидерства. Западный и восточный варианты организации власти. Различия в представлениях о статусе и лидерстве. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	Очная форма		
			Аудиторная работа		Самостоя- тельная работа
			лекции	практ.	
1.	Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями	10	2	–	8
2.	Тема 2. Концепция деловой культуры в международной системе координат	12	–	2	10
3.	Тема 3. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений	12	2	–	10
4.	Тема 4. Кросс-культурные	10	–	–	10

	коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте				
5.	Тема 5. Особенности американской и западноевропейской теории менеджмента	12	–	2	10
6.	Тема 6. Особенности японской и корейской системы управления	12	–	2	10
7.	Тема 7. Характерные признаки и особенности российского менеджмента	14	2	2	10
8.	Тема 8. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте	12	–	2	10
9.	Тема 9. Управление человеческими ресурсами в международном контексте. Мотивация и стили лидерства в различных странах	10	–	–	10
	Подготовка к зачету	4			4
ИТОГО		108	6	10	92 (88+4)

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекция 1. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями (2 часа)

1. Сущность, предмет, цели, методы и задачи кросс-культурного менеджмента.
2. Особенности межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности.
3. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Управление межкультурными различиями.
4. Кросскультурный шок и способы его преодоления.
5. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия.
6. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.

Лекция 2. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений (2 часа)

1. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
2. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры.
3. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано).
4. Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенарс).
5. Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи).
6. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
7. Классификация переменных национальной культуры.
8. Воздействие культуры нацию на организацию.
9. Культурный профиль отдельных стран.
10. Критериальная база международных сопоставлений

Лекция 3. Характерные признаки и особенности российского менеджмента (2 часа)

1. Особенности формирования российской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
2. Современной концепции российского менеджмента.
3. Базовые принципы построения российской модели менеджмента.
4. Проблемы формирования российской модели.
5. Разработка программ обеспечения конкурентных преимуществ российского менеджмента

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Практическое занятие 1. Концепция деловой культуры в международной системе координат (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие деловой культуры, ее элементы. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие.
2. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры.
3. Сила культуры и факторы ее определяющие.
4. Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Оллпорт, Вернон, Линдзи).
5. Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман).
6. Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций.
7. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).
8. Культурные различия и этика.
9. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения (системный подход по Дж.Миллеру) и национально-этнический фактор в деловых культурах.
10. Понятие, сущность и функции стереотипов.
11. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
12. Стереотипизация и повышение эффективности межэтнического взаимодействия.

Практические задания

Задание 1. Раскройте особенности уровней культуры на конкретных примерах. *Дайте устный ответ.*

Задание 2 (аналитическое). Заполните таблицу – дайте краткие характеристики типов культуры по критерию – неоднородность культурного пространства.

Неоднородность культурного пространства

Тип культуры	Критерий сравнения	Характерные черты
Доминирующая		
Субкультуры		
Контркультуры		

Задание 3 (аналитическое). Приведите примеры действия стереотипов в деловой культуре конкретных организаций. Определите и обоснуйте знак их влияния (положительное / нейтральное / отрицательное). *Дайте устный ответ.*

Практическое занятие 2. Особенности американской и западноевропейской теории менеджмента (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Особенности формирования американской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
2. Особенности формирования немецкой модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
3. Особенности формирования французской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
4. Особенности формирования британской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
5. Особенности формирования шведской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается американская модель менеджмента?
2. В чем заключается немецкая модель менеджмента?
3. В чем заключается французская модель менеджмента?
4. В чем заключается британская модель менеджмента?
5. В чем заключается шведская модель менеджмента?

Практические задания

Задание (аналитическое). Проведите анализ кейсов.

Деловая ситуация 1

Проанализируйте приведенную ниже конкретную ситуацию. Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.). С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим. Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план. Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что

председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость...

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме?
2. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

Деловая ситуация 2

Отечественная туристическая компания приобретает у немецкой фирмы в лизинг туристический автобус для международных перевозок туристов. Определите: а) основные особенности (отличия) операций, если туристический автобус берется на условиях: оперативного, финансового, полного, чистого лизинга; б) факторы, которые могли стать определяющими для туристической компании при выборе лизинга, как варианта приобретения автобуса; в) схему взаимодействия сторон при совершении данной лизинговой сделки; г) порядок расчета лизинговых платежей при финансовом и оперативном лизинге.

Деловая ситуация 3

Выберите одну из многонациональных компаний, функционирующих в области автомобилестроения или производства бытовой, аудио- или видео-техники. Дайте характеристику ее деятельности. Опишите, в каких странах она базируется, какие выигрыши и потери она приносит стране-реципиенту и стране-донору. Каковы отличительные особенности производства и рынка сбыта в стране расположения головной компании и в странах – реципиентах?

Деловая ситуация 3

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми.

В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу. Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки в результате привела к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте. Объясните: причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение.

Практическое занятие 3. Особенности японской и корейской системы управления (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Особенности формирования японской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
2. Особенности формирования корейской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления
3. Особенности формирования китайской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается японская модель менеджмента?
2. В чем заключается корейская модель менеджмента?
3. В чем заключается китайская модель менеджмента?

Практические задания

Задание (аналитическое). Проведите анализ кейсов.

Деловая ситуация 1

Проанализируйте приведенную ниже практическую ситуацию. Господин Морита работает на фирме «Митсубиси» в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как-бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую. Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы «Митсубиси» работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию. Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения.
2. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение.

Деловая ситуация 2

Проанализируйте приведенную ниже практическую ситуацию. Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом. Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – не изменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер. Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала

и сжимала носовой платок под столом. Он осознает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

Практическое занятие 4. Характерные признаки и особенности российского менеджмента (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Особенности формирования российской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
2. Современной концепции российского менеджмента.
3. Базовыми принципами построения российской модели менеджмента.
4. Проблемы формирования российской модели.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается российская модель менеджмента?
2. Каковы современные концепции российского менеджмента?
3. Каковы базовые принципы российской модели менеджмента?

Задание (аналитическое). Проведите анализ кейсов.

Деловая ситуация 1

Разберите конкретную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы. После окончания института международных экономических отношений Вадим Сергеев был принят в отдел внешнеэкономических связей в ОАО «Элема» с испытательным сроком (предприятие выпускает женскую одежду: пальто, плащи, блузы, юбки, брюки и т.д., поставляет свою продукцию на рынки России, Белоруссии, Украины, Польши).

Основными функциями отдела являются: таможенная очистка грузов, прибывающих на таможенную территорию или выходящих за ее пределы; представление в таможенные органы статической (периодической) декларации по грузам, экспортируемым (импортируемым) в Российской Федерации; работа с фирмами-заказчиками по заключению и сопровождению контрактов, таможенному оформлению получаемого давальческого сырья и экспортной отправке готовой продукции; совершенствование внешнеэкономической кооперации общества.

Приобретя опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Группе было поручено провести оценку возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список всех вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства подразделений компании.

Вопросы для обсуждения

1. В каком отделе наиболее перспективна должность для Вадима.
2. Какие предложения может внести Вадим?

Деловая ситуация 2

Проанализируйте следующую ситуацию ОАО «Мануфактура» – российское текстильное предприятие (пряжа, нитки, хлопчатобумажные изделия), стратегия развития которого предполагает закрепление на внутреннем рынке (рыночная доля компании составляет сегодня 30-35%), а в дальнейшем – занятие лидирующего положения (40-50%) и «раскрутку» собственной торговой марки. Текущие поставки на экспорт носят тестовый характер и дают возможность повышать культуру производства, поскольку за рубежом требования к качеству товаров более высокие. Продукция «Мануфактуры» пользуется спросом на Западе: компания получает заказы на изготовление полотенец с символикой таких мировых брэндов, как L,Oreal,

Yves Rocher, производимые ею товары закупают крупные западные дистрибьюторские фирмы (такие как Quelle). Неделю назад поступило предложение от немецкой фирмы о приобретении 50-60% общего объема производства фабрики.

Вопросы для обсуждения:

1. На каком этапе вхождения на международные рынки находится ОАО «Мануфактура»?
2. Какие мероприятия должно осуществить данное предприятие, чтобы занять лидирующее положение на международном рынке?
3. Составьте примерную схему подготовки бизнес-сделки с немецкой фирмой.

Деловая ситуация 3

Необходимо проанализировать вид встречной торговли и выполнить задания:

1. Нарисуйте схему осуществления данной операции.
2. Укажите цели, которые преследуют участники сделки (причины осуществления сделки).
3. Определите положительные и отрицательные стороны осуществления для каждой из сторон сделки. Вид встречной торговли – толлинг.

Исходные данные: Российская фирма «Тюменьнефть» передает давальческое сырье– (нефть) на переработку. Белорусская сторона (предприятие «Нафтан») получает сырую– нефть, перерабатывает ее и возвращает нефтепродукты (бензин, керосин, дизельное топливо). Оплата за переработку взимается сырой нефтью.

Деловая ситуация 4

Необходимо проанализировать вид встречной торговли и выполнить задания:

1. Нарисуйте схему осуществления данной операции.
2. Укажите цели, которые преследуют участники сделки (причины осуществления сделки).
3. Определите положительные и отрицательные стороны осуществления для каждой из сторон сделки. Вид встречной торговли – бартер.

Исходные данные: Российская фирма экспортирует калийные удобрения.– Польская сторона передает сахар-сырец в обмен на удобрение.– Расчет количества товара определяется по ценам ЕС, действующим– на дату подписания контракта. Транспортные и прочие расходы каждая сторона осуществляет за– свой счет.

Практическое занятие 5. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Национальная культура и управление организацией.
2. Организационная и национальная культура.
3. Стратегия, структура и культура организации.
4. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие.
5. Классификационные критерии корпоративных культур.
6. Эгалитарные и иерархические культуры.
7. Модели корпоративных культур, их характерные особенности и сравнительный анализ.
8. Уровень, тип экономического развития и модель корпоративной культуры: проблемы востребованности и соответствия.

Практические задания

Задание 1 (аналитическое). Выделите основные критерии для сравнения организационной и национальной культур. Определите сходства и различия. Оформите таблицу.

Сравнительная характеристика организационной и национальной культур

Критерий сравнения	Организационная культура	Национальная культура
Сходства культур		
Различия культур		

Задание 2 (аналитическое). Выделите основные критерии для сравнения различных видов корпоративных культур. Оформите таблицу.

Сравнительный анализ видов корпоративных культур

Критерий классификации	Виды культур	Особенности

Задание 3. Проведите анализ эгалитарной и/или иерархической культуры на примере конкретной организации. *Дайте устный ответ.*

Задание 4. Какие факторы определяют силу культуры? Приведите примеры проявления сильных и слабых культур на конкретных примерах. *Дайте устный ответ.*

Самостоятельная работа

Тема 1. Кросс-культурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Необходимость изучения кросс-культурного менеджмента. Его предмет, цели, методы и задачи. Основные направления и актуальные проблемы.
2. Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности.
3. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов.
4. Кросс-культурный шок и способы его преодоления.
5. Управление межкультурными различиями.
6. Специфика профессиональной деятельности и подготовки менеджеров, работающих в ситуациях межкультурного взаимодействия.
7. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1 (аналитическое). Чем вызвана необходимость сравнительного анализа национальных моделей менеджмента? Каковы основные подходы к сравнительному менеджменту в научной литературе? Когда и как возник сравнительный менеджмент в России?

Задание 2 (аналитическое). Раскройте содержание темы: «Институциональный подход в кросс-культурном менеджменте. Назовите основные периоды развития институциональной теории. Опишите институциональную среду кросс-культурного менеджмента. Каковы институциональные и социально-культурные факторы в России?»

Задание 3 (аналитическое). Приходилось ли вам переживать или наблюдать состояние кросс-культурного шока? Определите меры по его преодолению в типовой ситуации кросс-культурного шока.

Задание 4. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 2. Концепция деловой культуры в международной системе координат

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие деловой культуры, ее элементы. Уровни культуры: глобальный, кластерный, национальный, корпоративный. Их взаимодействие.
2. Неоднородность культурного пространства: доминирующая культура, субкультуры и контркультуры.
3. Сила культуры и факторы ее определяющие.
4. Различия в подходах к изучению культуры: культурные универсалии и системы ценностей в зависимости от национальной принадлежности и типа личности (Д.Мэрдок, Дж.Рокич, Оллпорт, Вернон, Линдзи).
5. Система ценностей как детерминанта поведения. Верования и ценностные ориентации как основа кросс-культурных сопоставлений (С.Иошимури, У.Нойман).
6. Классификация и ранжирование деловых культур по типу ценностных ориентаций.
7. Культурные контрасты в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).
8. Культурные различия и этика.
9. Параметры воздействия на деловую культуру: факторы бизнес-окружения (системный подход по Дж.Миллеру) и национально-этнический фактор в деловых культурах.
10. Понятие, сущность и функции стереотипов.
11. Этническая стереотипизация. Явление этноцентризма.
12. Стереотипизация и повышение эффективности межэтнического взаимодействия.

Задание 1 (аналитическое). Приведите примеры проявления культурных контрастов в системах ценностей наций (на примере американской, японской и арабской культур).

Задание 2 (аналитическое). Заполните таблицу – проведите сравнение деловых культур по типу ценностных ориентаций.

Сравнение деловых культур по типу ценностных ориентаций

Вид культуры	Критерий сравнения	Характерные черты

Задание 3. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 3. Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран.
2. Факторы, воздействующие на формирование национальной культуры.
3. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано).
4. Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенаарс).
5. Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи).
6. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
7. Классификация переменных национальной культуры.
8. Воздействие культуры нацию на организацию.
9. Культурный профиль отдельных стран.
10. Критериальная база международных сопоставлений

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1 (аналитическое). В чем состоит феномен культуры? В чем сходство и различие параметров сравнения национальных деловых культур?

Задание 2 (аналитическое). Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой?

Задание 3 (аналитическое). Является ли степень демократизма характеристикой, на которую влияет национальная культура?

Задание 4 (аналитическое). Задание по позиционированию стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса - Ч. Хампден-Тернера).

Заполните таблицы – дайте краткие характеристики стран по выделенным параметрам

Модель Г. Хофштеде

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм – коллективизм	Избегание неопределенности	Мужественность – женственность
США				
Франция				
Япония				
Швеция				
Китай				
Арабские страны				
Германия				
Россия				

Модель Тромпенаарса Ф.- Хампден-Тернера

Страна	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр 5	Параметр 6	Параметр 7
США							

Франция							
Япония							
Швеция							
Китай							
Арабские страны							
Германия							

Задание 5. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 4. Кросс-культурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Коммуникации и межличностные отношения. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
2. Зависимость коммуникации от национально-культурного контекста.
3. Этнические основания и взаимосвязи языка, мышления и культуры. Роль языка в межэтническом общении.
4. Высоко- и низкоконтекстуальные культуры.
5. Переменные бизнес-культуры и их воздействие на коммуникацию.
6. Культурный шум.
7. Обучение международным коммуникациям и управление ими.
8. Этнические символы и «подарочные конфликты» в межкультурном взаимодействии.
9. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
10. Влияние культуры на процесс переговоров. Организация подготовки и проведения переговоров с учетом поведенческих особенностей в деловых культурах различных стран.
11. Сравнение стилей ведения переговоров. Управление переговорным процессом.
12. Развитие культурной восприимчивости. Национально-культурная корректность.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Какова связь между языком и культурой? Какова роль невербальной коммуникации в деловых отношениях на международной арене?

Задание 2 (аналитическое). Какие способы преодоления языковых барьеров являются наиболее подходящими для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России?

Задание 3 (аналитическое). Подумайте и постарайтесь привести 1-2 примера кодированных речевых коммуникаций при общении на русском языке.

Задание 4 (аналитическое). Какие типичные кросс-культурные ошибки из серии «этого не следует делать» вы знаете?

Задание 5 (аналитическое). Составьте идеальную модель общения (с любым международным собеседником). Определите последовательность следующих действий:

- построение контакта и налаживание отношений доверия;
- привлечение внимания;
- аргументация.

Задание 6 (аналитическое). Заполните таблицу – проведите сравнительный анализ особенностей ведения переговоров с учетом различных национальных типов деловых культур.

Сравнение особенностей ведения переговоров

Национальная деловая культура культуры	Особенности ведения переговоров	Характерные ошибки

Задание 6. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 5. Особенности американской и западноевропейской теории менеджмента

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). В чем проявляется разнообразие деловых культур в Европе? Что представляет собой «идеальный профиль» евроменеджера?

Задание 2 (аналитическое). Проведите анализ кейсов.

Деловая ситуация 1

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми.

В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу. Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки в результате привела к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте. Объясните: причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение.

Деловая ситуация 2

Составьте дерево целей международной компании: 1) находящейся на стадии становления на международном рынке; 2) находящейся на стадии роста. Ответьте на следующие вопросы: Какие проблемы в международной фирме относятся к числу стратегических? В чем проявляется специфика целей международной фирмы? Что означает требование внутренней и внешней непротиворечивости целей?

Деловая ситуация 3

В Швейцарии на протяжении последнего десятилетия сформировалась значительная турецкая диаспора из числа эмигрантов-мусульман, в настоящее время насчитывающая свыше 400 тысяч человек. В связи с этим в стране наблюдается необычная тенденция – бурного роста строительства и воздвижения мечетей. Высота минаретов при этом зачастую превышает высоту крестов на католических соборах. Коренное население Швейцарии протестует против засилья «чужой религиозной веры». В результате на основе референдума было принято

беспрецедентное решение «О запрете строительства мечетей», которое было, в свою очередь, опротестовано мусульманской общиной. Коренные жители Швейцарии обратились в Европейский суд. О каком глубинном конфликте с точки зрения сравнительного менеджмента свидетельствует данная ситуация? Какое, на ваш взгляд, решение примет Европейский суд в Страсбурге? Каковы ваши рекомендации по преодолению подобных коллизий?

Тема 6. Особенности японской и корейской системы управления

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Российской компании необходимо заключить договор о поставке продукции японской фирмы. Какие требования должны быть соблюдены, чтобы договор был подписан?

Задание 2 (аналитическое). Проведите анализ кейса.

Деловая ситуация

Вами был подписан договор о создании совместного предприятия на территории Нижегородской области по выпуску автомобилей. По замыслу японского учредителя такое сотрудничество в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников. Установлен 1 контрольный показатель: объем выпуска продукции - 20 млн. долларов через 2 года.

Задания к ситуации:

1. Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей
2. Разработать организационную структуру и модель управления
3. Оцените необходимые человеческие, финансовые и прочие ресурсы
4. Составить план действий на 6 месяцев.

Задание 3 (аналитическое). Смоделируйте процесс коллективного принятия решений.

Пример 1. Вторая по величине среди корейских компаний автомобильная фирма «Хёндай», используя агрессивную стратегию, стремится устойчиво закрепиться на американском рынке, сделав марку «Хёндай» популярной на этом рынке. По мнению председателя компании, создавшего ее после корейской войны, следует как можно меньше полагаться на иностранцев и пытаться все сделать самостоятельно. Во второй половине 80-х гг. продажа автомобилей фирмы «Хёндай» марки «Эксел» в США была образцом самого успешного проникновения на американский рынок. «Хёндай» также продает на американском рынке персональные компьютеры через американскую компанию, тем не менее, на них стоит клеймо «изготовлено фирмой “Хёндай”». Объясните с позиции стратегического управления поведение фирмы «Хёндай» и определите тип ее развития.

Пример 2. Один из мировых лидеров в области изготовления электронного оборудования для записи и воспроизводства звука и изображения японская фирма «Сони» приобрела известную американскую компанию «Коламбия Пикчерс», заплатив за нее несколько миллионов долларов. Вслед за ней такое же приобретение сделала фирма «Мицусита», выпускающая аналогичную с фирмой «Сони» продукцию под названием «Националь Панасоник». Объясните с позиции стратегического управления такое поведение японских фирм и определите тип стратегии их развития.

Задание 4. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 7. Характерные признаки и особенности российского менеджмента

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Охарактеризуйте российскую модель менеджмента. Из каких стран и что мы можем позаимствовать для своей страны?

Задание 2 (аналитическое). Проведите анализ кейсов.

Деловая ситуация 1

Отечественное предприятие «Технобюро» заключило договор с индонезийской фирмой о передаче ей технологии очистки окружающей среды (сточных вод металлургического комбината). Срок действия договора – 3 года. В договоре определены комбинированные платежи за передачу технологии (роялти – отчисления в размере 5% прибыли в течение периода действия договора) и паушальный платеж (твердо фиксированная сумма вознаграждения), осуществляемый единовременно в размере 15 000 долл. Разработайте раздел лицензионного договора «Лицензионные платежи».

Деловая ситуация 2

Предметом сделки является создание станции технического обслуживания и ремонта сельхозтехники, ранее поставленной тракторным заводом. Участник зарубежного предприятия – подразделение тракторного завода. Страна, где предполагается создать зарубежное предприятие, – одна из стран Северной Африки (Египет, Тунис, Алжир, Марокко). Единовременные затраты (диагностическое оборудование) – 50000 дол. США. Мощность станции технического обслуживания – 600 единиц сельскохозяйственной единицы в год. Численность персонала – 50 чел., в том числе 5 руководителей и специалистов (граждане нашей страны), остальные – местный персонал. Текущие годовые затраты: заработная плата с отчислениями – 50000 долл, аренда здания и производственная площадь – 15000 долл, электроэнергия, вода, газ – 5000 долл. Налоги и прочие отчисления – 10000 долл. Предполагаемый годовой доход – 120000 долл. Определите особенности, преимущества и недостатки международной сделки по созданию зарубежного предприятия. Рассчитайте эффективность данной международной сделки.

Деловая ситуация 3

Отечественное предприятие «Сирена» и австрийская фирма «Ress» заключили соглашение о создании совместного предприятия по производству одноразовых шприцов с уставным фондом в 260000 евро. Отечественное предприятие передает: производственное здание, вспомогательное оборудование, транспортные средства – всего на сумму 130000 евро. Австрийский партнер передает технологию производства, основное производственное оборудование, автоматизированную систему управления производством и технологическим процессом – всего на 130000 евро. Определите особенности, преимущества и недостатки международной сделки по созданию зарубежного предприятия.

Задание 3 (аналитическое). Проведите анализ кейса. Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намереваясь прийти в Россию, фирма также рассчитывала открыть только сеть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного здания, эксплуатация которого стала одним из направлений бизнеса. Объясните с позиции

Задание 4. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

Тема 8. Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Заполните таблицу – проведите изучение деловых культур в зависимости от типа стратегии организации.

Сравнение деловых культур, соответствующих стратегии организации

Вид культуры	Стратегия организации	Характерные черты

Задание 2 (аналитическое). Заполните таблицу – проведите сравнение различных моделей корпоративных культур.

Сравнение моделей корпоративных культур

Модель культуры	Критерий сравнения	Характерные черты

Задание 3 (аналитическое). Приведите пример из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем решения по одной из известных вам моделей корпоративной культуры.

Задание 4 (аналитическое). Решите кейсы

Деловая ситуация 1. Вовремя значит на полтора часа позже

В середине 90-х гг. российская делегация профсоюза работников торговли посетила Индию. В честь прибытия делегации индийская сторона назначила прием. Программа приема включала приветственное обращение почетного гостя, видного парламентского деятеля Индии, и ужин. В пригласительных билетах время приема было обозначено как 19.00.

Прибыв на прием в 18.45, российская делегация обнаружила в зале только слуг, заканчивавших сервировку стола. Индийские участники приема стали пребывать через полчаса. В 19.45 прибыл почетный гость. В 20.00 прием начался.

Приехавший на прием в 19.30 ответственный сотрудник российского посольства успокоил членов делегации. «Это не неуважение к вам. Здесь вовремя – значит на полтора часа позже. Так здесь принято», - сказал он.

Деловая ситуация 2. Мы не будем ждать милостей от природы...

В нашей стране потребительское, а порой и хищническое отношение к природе на протяжении ряда десятилетий возводилось в ранг государственной политики. Вспомните звучавшие в 50 – 70-е гг. девизы: «Природа не храм, а мастерская. И человек в ней работник»; «Мы не будем ждать милостей от природы! Взять их – наша задача!» «Грандиозные» планы «преобразования природы», «освоения Сибири», «покорения целины», «поворота сибирских рек», «разработки нефтяных богатств Восточной Сибири» сменяли друг друга.

При обсуждении необходимость принятия каждой из вышеперечисленных программ объяснялась тем, что стране надо было в рекордно короткие сроки выходить из послевоенной разрухи, искать резервы в связи с массовой миграцией населения из деревни в город, подпитывать водой высыхающее Аральское море, обеспечивать энергобаланс страны и т.п.

Причем каждая новая программа принималась во имя счастливой жизни будущих поколений.

Задание 5. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

**Тема 9. Управление человеческими ресурсами в международном контексте.
Мотивация и стили лидерства в различных странах**

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.
2. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами: институциональные, культурные, экономические факторы и факторы трудовых затрат.
3. Практикуемые подходы к подбору, отбору, продвижению и обучению персонала в международной фирме. Компенсационная политика.
4. Признание ценности различий и управление разнородной рабочей силой.
5. Развитие навыков, необходимых для успешного межкультурного взаимодействия.
6. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.
7. Значимость труда в различных бизнес-культурах.
8. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
9. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
10. Мотивация культурно-разнородного персонала.
11. Национальная специфика продвижения, подготовки и переподготовки кадров.
12. Характеристики национальных стилей лидерства.
13. Западный и восточный варианты организации власти.
14. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
15. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1 (аналитическое). Разработайте программу компенсации, возможную к использованию в мультинациональном коллективе.

Задание 2 (аналитическое). Заполните таблицу – проведите сравнение управления человеческими ресурсами в разных странах.

Сравнение моделей управления человеческими ресурсами

Модель	Критерий сравнения	Характерные черты

Задание 2 (аналитическое). Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства?

Задание 3 (аналитическое). Какая культура в трудовом коллективе будет ближе для России: культура вины или культура стыда? Почему?

Задание 4 (аналитическое). «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?

Задание 5 (аналитическое). Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивацию к труду, используя позитивные и негативные психологические проявления работников: великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству, гнев, жадность, страх, корысть, старание, настойчивость в работе, добросовестность, целеустремленность.

Задание 6 (аналитическое). Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов к деятельности для следующих лиц: вас лично, квалифицированного рабочего, служащего в конторе, юриста-профессионала, неквалифицированного работника (дворника).

Задание 7 (аналитическое). Решите кейс. «Контроль в корпорации “Дженерал Электрик Кредит”».

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 офисов, 6 700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса. ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей.

Компания участвует в финансировании множества предприятий — от учреждений систем кредитования отношений «клиника—пациент» до нефтяной разведки и бурения скважин. Сама сущность кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК делают проблематичным управление корпорацией. Однако Джеймс Р.Банд, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы, отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления. На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые системы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Так, для самой обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях, — советом директоров. Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделений с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данной ситуации?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного и стратегического контроллинга?
4. Как решаются вопросы координации деятельности децентрализованных подразделений ДЭК?

Задание 8 (аналитическое). Решите кейс. «Тип власти У.Х.Гейтса»

Уильям Х.Гейтс, возможно, являлся одним из самых влиятельных людей в компьютерной отрасли. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «IBM» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального 104 компьютера. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на мировом рынке, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл стрит Джорнел», эта стратегия основывалась исключительно на силе воли господина У.Х.Гейтса, а также его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать самых крупных клиентов. Легенду о «тактике сильной руки», применяемой У.Х.Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «Мак Бейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», У.Х.Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которое «Майкрософт» разработал для «Эппл», если Д.Скалли не закроет проект «Мак Бейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтош» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только от линий «Эппл», Скалли ничего не оставалось делать, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х.Гейтса и восхищаются им. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в процесс принятия решений?

Задание 9. Подготовка докладов (см. п. 6.1 данной программы).

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

1. устный опрос;
2. выполнение аналитических заданий;
3. подготовка презентаций;
4. подготовка докладов;
5. составление таблиц.

1. Вопросы для устного опроса (примеры)

1. Особенности формирования американской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
2. Особенности формирования немецкой модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
3. Особенности формирования французской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
4. Особенности формирования британской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.
5. Особенности формирования шведской модели менеджмента, характерные черты, особенности и стили управления.

Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, проследить связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	<ul style="list-style-type: none">– обстоятельно и достаточно полно излагает материал;– обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры;– строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	<ul style="list-style-type: none">– допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя;– не всегда может убедительно обосновать свое суждение;– допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических	<ul style="list-style-type: none">– излагает материал недостаточно полно;– не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает

положений темы, но:	последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	<ul style="list-style-type: none"> – обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); – при ответе на вопрос искажает его смысл; – излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Аналитическое задание (примеры)

Задание 1 (аналитическое). Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства?

Задание 2 (аналитическое). «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?

Задание 3 (аналитическое). Решите кейс. «Тип власти У.Х.Гейтса»

Уильям Х.Гейтс, возможно, являлся одним из самых влиятельных людей в компьютерной отрасли. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «ИВМ» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального 104 компьютера. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на мировом рынке, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу «Уолл стрит Джорнел», эта стратегия основывалась исключительно на силе воли господина У.Х.Гейтса, а также его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать самых крупных клиентов. Легенду о «тактике сильной руки», применяемой У.Х.Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «Мак Бейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», У.Х.Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которое «Майкрософт» разработал для «Эппл», если Д.Скалли не закроет проект «Мак Бейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтош» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только от линий «Эппл», Скалли ничего не оставалось делать, как согласиться.

3. Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х.Гейтса и восхищаются им. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в процесс принятия решений?

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);

- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

4. Доклад (примеры)

Темы:

1. Верования и их влияние на формирование деловой культуры.
2. Управление разнообразием в международной компании: источники эффективности.
3. Исламское предпринимательство и его характерные особенности.
4. Многообразие деловых культур в Европе и евроменеджмент.
5. Особенности китайской деловой культуры. Преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
6. Японская модель менеджмента: проблемы и направления ее трансформации в современных условиях.
7. Скандинавская модель социального рыночного хозяйства и скандинавский менеджмент.
8. Основные факторы британской национальной деловой культуры и уровень британского менеджмента.
9. Система подготовки управленческих кадров во Франции.
10. Французская модель управления: взаимодействие бизнеса и государства.
11. Немецкая модель менеджмента и кросс-культурные особенности ведения бизнеса с предприятиями Германии.
12. Анализ страновых моделей достижения национальной конкурентоспособности (на примере одной из стран: Финляндии, Индии, Ирландии, Китая и т.п.).
13. Особенности национальной деловой культуры и системы менеджмента в арабских странах (страна по выбору).
14. Англо-саксонская модель управления и специфика деловой культуры.
15. Российская система менеджмента и национальная деловая культура.
16. Современные научные подходы и направления кросскультурного менеджмента
17. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
18. Язык как элемент этнической культуры
19. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса
20. Национальные и региональные особенности менеджмента.
21. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности
22. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
23. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
24. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур.
25. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
26. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
27. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.
28. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
29. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
30. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.

Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

5. Задание – таблица (примеры)

Задание 1 (аналитическое). Выделите основные критерии для сравнения организационной и национальной культур. Определите сходства и различия. Оформите таблицу.

Сравнительная характеристика организационной и национальной культур

Критерий сравнения	Организационная культура	Национальная культура
Сходства культур		
Различия культур		

Задание 2 (аналитическое). Задание по позиционированию стран (на основании моделей Г. Хофштеде, Ф. Тромпенаарса - Ч. Хампден-Тернера).

Заполните таблицы – дайте краткие характеристики стран по выделенным параметрам

Модель Г. Хофштеде

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Избегание	Мужественность
--------	------------------	---------------	-----------	----------------

		– коллективизм	неопределенности	– женственность
США				
Франция				
Япония				
Швеция				
Китай				
Арабские страны				
Германия				
Россия				

Модель Тромпенаарса Ф.- Хампден-Тернера

Страна	Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3	Параметр 4	Параметр 5	Параметр 6	Параметр 7
США							
Франция							
Япония							
Швеция							
Китай							
Арабские страны							
Германия							

Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
- пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

6.2 Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации - зачет

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме тестирования.

Тест (пример)

- 1) Деловой стиль взаимодействия партнеров включает:
 - а) ослабление контроля за социально-статусными и этикетными нормами
 - б) признание ценности и значимости поведенческих действий друг друга
 - в) рациональное использование партнерами поддерживающих техник
 - г) умение партнеров адаптировать собственные профессиональные знания к каждой деловой ситуации

- 2) Гармонизация психологического статуса индивида, его внутреннего мира с внешним обликом и поведением – это:
 - а) конгруэнтность
 - б) раппорт
 - в) предикат
 - г) рефлексия

- 3) Точное узнавание внутреннего состояния по внешним признакам – это:
 - а) подстройка
 - б) видение
 - в) калибровка
 - г) якорение

- 4) Предикаты, указывающие на определенную репрезентативную систему, – это:
 - а) основанные на ощущениях слова
 - б) телесные ощущения
 - в) интонация, темп, тембр голоса
 - г) поза, движения

Ключ:

1. б)
2. а)
3. в)
4. а)

Критерии оценки теста

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	61-100% правильных ответов	10-15 правильных ответов
Не зачтено	60% и менее правильных ответов	9 и менее

Критерии выставления зачета

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за итоговый тест;
- 3) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему менее 75% практических занятий
- 2) и/или получившему оценку «не зачтено» за итоговый тест
- 3) и/или получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. М.: Издательство Юрайт, 2022. 253 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489797>.
2. Боголюбова, Н. М. Межкультурная коммуникация в 2 ч. Часть 2: учебник для вузов / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. М.: Издательство Юрайт, 2022. 263 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490592>.
3. Бутенина, Е. М. Практикум по межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 184 с. URL: <https://urait.ru/bcode/497534>.
4. Гузикова, М. О. Основы теории межкультурной коммуникации: учебное пособие для вузов / М. О. Гузикова, П. Ю. Фофанова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 121 с. URL: <https://urait.ru/bcode/493424>.
5. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 314 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489087>.
6. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 460 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488401>.
7. Таратухина, Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 324 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489264>.
8. Таратухина, Ю. В. Межкультурная коммуникация. Семиотический подход: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина, Л. А. Цыганова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 199 с. URL: <https://urait.ru/bcode/494375>.
9. Теория межкультурной коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Таратухина [и др.]; под редакцией Ю. В. Таратухиной, С. Н. Безус. М.: Издательство Юрайт, 2022. 265 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489699>.

7.2 Дополнительная литература

1. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 231 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489716>.
2. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров / под редакцией В. П. Ратникова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 527 с. URL: <https://urait.ru/bcode/487259>.
3. Жернакова, М.Б. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 370 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488972>.
4. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 305 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489027>.
5. Коноваленко, М.Ю. Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 466 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488946>.
6. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. М.: Издательство Юрайт, 2021. 486 с. URL: <https://urait.ru/bcode/484940>.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 566 с. URL: <https://urait.ru/bcode/488680>.
8. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 448 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489310>.
9. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 246 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489686>.

10. Митрошенков, О.А. Деловые переговоры: учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. М.: Издательство Юрайт, 2020. 315 с. URL: <http://biblio-online.ru/bcode/454576>.

11. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. М.: Издательство Юрайт, 2022. 475 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490280>.

12. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A: учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. М.: Издательство Юрайт, 2022. 507 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490449>.

13. Основы теории коммуникации: учебник и практикум для вузов / Т. Д. Венедиктова [и др.]; под редакцией Т. Д. Венедиктовой, Д. Б. Гудкова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 193 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489887>.

14. Семенова, Л.М. Имиджмейкинг: учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 141 с. URL: <https://urait.ru/bcode/495294>.

15. Шапцев, В. А. Теория информации. Теоретические основы создания информационного общества: учебное пособие для вузов / В. А. Шапцев, Ю. В. Бидуля. М.: Издательство Юрайт, 2022. 177 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490739>.

16. Юдина, А. И. Культурная политика: межкультурная коммуникация и международные культурные обмены: практическое пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022; Кемерово: Изд-во КемГИК. 47 с. URL: <https://urait.ru/bcode/495910>.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/management>.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: <http://www.amr.ru>.
- ✓ Гандапас Р. Подготовка и ведение тренинга. Серия видеокурсов. Фильм 1. URL: www.radislavgandapas.com
- ✓ Гандапас Р. Формула мотивации. Видеокурс. URL: www.radislavgandapas.com
- ✓ ГУ ВШЭ. URL: <http://www.hse.ru/>
- ✓ Интернет портал для управленцев. URL: <http://www.management.com.ua/> -
- ✓ МГУ им. М.В. Ломоносова. URL: www.msu.ru/
- ✓ Научная электронная библиотека. URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
- ✓ Психологические тесты он-лайн. URL: <https://psyttests.org/>
- ✓ Психологический портал. URL: <http://psychology.biznet.ru/test.php>.
- ✓ Российская государственная библиотека. URL: <http://www.rsl.ru/>
- ✓ Федеральный портал «Российское образование». URL: <http://www.edu.ru>.
- ✓ Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/>
- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru>.
- ✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: <http://menegerbook.net/index.php>.
- ✓ Электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL: <http://window.edu.ru/>
- ✓ Электронная гуманитарная библиотека. URL: <http://www.gumfak.ru/>
- ✓ HR-портал. URL: <http://www.hr-portal.ru>.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.
Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.
Ноутбук HP 530 – 1шт.
Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4,
уч. корпус № 2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.
Интерактивная доска IQBoard
Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022