

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Институт финансов и устойчивого развития  
Научно-образовательный центр устойчивого развития**

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г. № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**К.М.08.05 Кросс-культурный менеджмент**

*(код и наименование РПД)*

**41.03.05 Международные отношения**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Международные программы устойчивого развития**

*(направленность (профиль))*

**Бакалавр**

*(квалификация)*

**заочная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора - 2021**

**Москва, 2021 г.**

**Автор(ы)–составитель(и):**

д.и.н., проф. Палехова П.В. заместитель директора научно-образовательного центра  
устойчивого развития

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Директор научно-образовательного центра финансов и инвестиций  
доктор экономических наук, профессор, Бондарчук Наталья Витальевна

---

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические материалы для освоения дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
- 6.1. Основная литература
- 6.2. Дополнительная литература
- 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
- 6.4. Интернет-ресурсы
- 6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина (индекс, наименование) обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-3	способность ориентироваться в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах и учитывать их логику при разработке программ международного сотрудничества	ПКр-3.2	способность ориентироваться в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах и учитывать межконфессиональные и межнациональные отношения при разработке программ международного сотрудничества

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	ПКр-3.2	<p>на уровне знаний: <b>знать</b> особенности глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессов; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества</p> <p>на уровне умений: выявлять, систематизировать и интерпретировать кросс-культурные сходные черты и различия в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества</p> <p>на уровне навыков: владеть навыками систематического анализа глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессов; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины 3 зе, или 108 часа. Контактной работы – 40 часов, в том числе 16 часов лекций, 24 часа практических занятий. Самостоятельной работы 66 часов. Контроль – 2 часа в форме недифференцированного зачета.

Дисциплина изучается на втором году обучения, в 4-м семестре.

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			ССР		
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ			КСР
Тема 1	Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент.	12	2		2		8	О, К, Реф., Д
Тема 2	Специфика кросс-культурного общения Коммуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс-культурном общении.	14	2		4		8	О, Т, Эс.
Тема 3	Кросс-культурный шок Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла	12	2		2		8	О, Реф., Д, Т
Тема 4	Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм -	14	2		4		8	О, Реф., Т, Д

	коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления							
Тема 5	Характеристика организационной культуры. Типы организационных культур. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса	14	2		4		8	О, Реф., Д, Т
Тема 6	Культура европейских стран. Кластеризации культур.	12	2		2		8	О, Эс., Кол., Т
Тема 7	Мультикультурное взаимодействие в процессе привлечения инвестиций.	14	2		4		8	О, Реф., К,Т
Тема 8	Управление кросс-культурной адаптацией персонала .	14	2		2		10	О, Реф., Т
	Промежуточная аттестация	2						Зачет
	<b>Всего:</b>	108	16		24		66	

*Примечание:*

\* – необходимые формы текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.

\*\* - необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.

### Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент.**

Предмет и эволюция кросс-культурного менеджмента. Предмет дисциплины кросс-культурного менеджмента, ее актуальность и сферы исследования. Принципы современного международного менеджмента. Эволюция международного менеджмента по Робинсону. Понятие национальной культуры, способы изучения ее воздействия и подходы к интерпретации культуры. Проблемы и пути выхода российских предприятий на международный рынок.

#### **Тема 2. Специфика кросс-культурного общения. Коммуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс культурном общении.**

Культура и поведение: факторы поведения, основные характеристики эмпатии. Культура и ценности: четыре основные сферы культурных ценностей, формы культурных ценностей. Понятие и основы кросс-культурной коммуникации. Кросс-культурные

особенности процесса коммуникации, руководства, процесса принятия решений, ведения переговоров и урегулирования конфликтов, мотивации сотрудников, удовлетворения потребностей клиентов.

### **Тема 3. Кросс-культурный шок. Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла.**

Кросс-культурный шок и ошибки коммуникации: причины факторы (восприятие, стереотипы мышления и стереотипы поведения, этноцентризм). Определение культуры. Параметры классификации деловых культур. Отношение ко времени, к природе, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла. Процесс и правила преодоления кросс-культурного шока (график процесса кросс-культурного шока). Управление мотивацией в кросс-культурном менеджменте. Организация и управление межкультурной коммуникацией.

### **Тема 4 Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм - коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления.**

Измерение деловых культур в модели Г. Хофстеде. индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм - коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, соотношение индивидуализма и коллективизма, дистанция власти) и их формы проявления. Соотношение национальной и корпоративной деловой культуры. Культура и стили управления.

### **Тема 5. Характеристика организационной культуры. Типы организационных культур.**

#### **Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса.**

Типы организационных культур. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса. Факторы формирования стилей руководства: система ценностей, интенсивность потребностей, картина мира, процесс познания, отношение к риску, межличностное общение.

Лидерство в кросс-культурном аспекте. Модели лидерства. Глобальные организации. Глобальное лидерство и изменение знаний о культурных различиях. Лидерство в изменении организационной культуры.

### **Тема 6. Культура европейских стран Кластеризации культур.**

Кластеризация Ронена и Шенкара. Кластеризация Тромпенаарса. Модель культурных типов Льюиса. Основные характеристики англосаксонской модели и отличительные моменты. Основные характеристики романской модели. Характеристика европейского кластера, англосаксонского кластера, скандинавского кластера, южно-европейского кластера. Подход Р. Гестеленда. Романская модель - сравнительный анализ с англосаксонской моделью. Немецкая модель - сравнительный анализ с англосаксонской и романской моделями.

### **Тема 7. Мультикультурное взаимодействие.**

Мультикультурное взаимодействие. Процесс аккультурации. Современные модели управления культурным разнообразием. Работа мультикультурной команды. Кросс-культурная синергия. Стратегии кросс-культурного взаимодействия. Стратегии культурное доминирование, культурное расхождение, культурный компромисс, культурное приспособление и стратегия культурная синергия. Взаимодействие в новой культурной среде. Процесс аккультурации. Кривая процесса.

## Тема 8. Управление кросс-культурной адаптацией персонала.

Многонациональный персонал – характеристика. Адаптация персонала. Управление человеческими ресурсами. Управление кросс-культурной адаптацией. Основные препятствия для эффективного управления процессом межкультурной адаптации. Основные направления обучения менеджеров. Типы международных менеджеров. Примеры работы HR-менеджеров международных компаний.

### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине К.М.08.05 Кросс-культурный менеджмент

#### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины К.М.08.05 Кросс-культурный менеджмент могут использоваться следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент.	Опрос, коллоквиум, диспут, реферат
Специфика кросс-культурного общения. Комуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс-культурном общении.	Опрос, тестирование, эссе,
Кросс-культурный шок. Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла.	Опрос, тестирование, диспут, реферат
Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм - коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления.	Опрос, тестирование, диспут, реферат
Характеристика организационной культуры. Типы организационных культур. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса.	Опрос, тестирование, диспут, реферат
Культура европейских стран. Кластеризация культур.	Опрос, тестирование, коллоквиум, эссе
Мультикультурное взаимодействие в процессе привлечения инвестиций .	Опрос, тестирование, коллоквиум, реферат
Управление кросс-культурной адаптацией персонала.	Опрос, тестирование, реферат,

#### 4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет в устной форме. Эссе является составной частью оценки и пишется студентами дома. Темы эссе даются студентам на выбор из предварительного списка, в рамках которого они могут выбирать.



#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

В ходе реализации дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, групповые дискуссии, коллоквиум;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: домашние задания, эссе.

Данный курс предполагает изучение одной темы в течение одного часа занятий.

При этом преподаватель самостоятельно определяет количество нужных часов по теме в зависимости от усвоения материала группой. Тематика дается в таблице выше. Кроме работы с литературой (см. пункт 6.1), рекомендуется при изучении каждой темы работать с одним или двумя (но не больше) источниками, которые могут быть как текстами (выдержки из учебников, монографий и статей), так и публицистическими или любыми иными источниками, которые в этом случае выступают не источником знаний, а объектом приложения аналитических усилий. Подбор источников рекомендуется делать на основе интересов студентов в группе.

Изучение дисциплины предполагает *достижение следующих результатов:*

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- объект и предмет сравнительного менеджмента, его основные принципы и функции;
- особенности ведущих национальных бизнес-культур;
- основные характеристики национальных моделей менеджмента организации;
- осознавать роль и влияние, которое национальная культура оказывает на существующие в различных регионах мира, модели менеджмента.

2. должен уметь:

- классифицировать межкультурные параметры;
- сравнивать модели менеджмента в разных регионах мира и применять на практике теоретические методы и стратегии современного менеджмента с учетом мирового опыта;
- использовать межкультурные особенности управления для принятия оптимальных решений в конкретных условиях;
- при выработке и принятии решения использовать поведенческие закономерности и национально-культурные особенности, присущие различным национальным культурам;
- выявлять причины межкультурных конфликтов и выбирать способы и методы их купирования, с учётом национальных и межкультурных особенностей;
- оценивать эффективность управленческих действий по развитию организации с учетом национальных моделей менеджмента.

3. должен владеть:

- навыками межкультурных коммуникаций;
- методами организации, координации и контроля процессов управления в организации с учетом моделей национального менеджмента;
- методами руководства и лидерства в рабочих группах и командах с учетом национально-культурных особенностей персонала;
- навыками моделирования ситуаций и принятия решений на основе национальных моделей менеджмента.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- различать национальные модели менеджмента и деловые культуры;
- управлять кросс-культурной коммуникацией;
- использовать особенности национальных деловых культур, стилей менеджмента, поведения и мотивации для организации эффективной работы в мультикультурной среде.

- методическими приемами сравнительного анализа национальных моделей менеджмента,
- навыками кросс-культурной коммуникации;
- базовыми техниками управления в кросс-культурной среде.

*Результат 1:* получить представление о предмете изучаемой дисциплины и его значение в современной культуре знаний; ознакомиться с понятиями и категориями.

*Результат 2:* после каждой темы ответить на вопросы для самопроверки, выполнить упражнения и задания, ответить на вопросы тестов.

### **Типовые оценочные материалы по теме 1. Введение в дисциплину кросс-культурный менеджмент.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

- Предмет и эволюция.
- Особенности феномена культуры.
- Теория внутреннего содержания личности.
- Влияние культуры на национальные модели менеджмента.
- Управление мотивацией в сравнительном менеджменте.
- Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.

#### *Вопросы для самопроверки*

- Насколько, на ваш взгляд, ситуация характерна для современной российской деловой культуры?
- Какие рекомендации вы могли бы дать руководителю отдела?
- Как ему выйти из сложившейся ситуации?

*Особенности российской деловой культуры и менеджмента. Банковская история.* Руководителю крупного российского банка была рекомендована на работу служащая - один из соучредителей попросил управляющего пристроить на работу и сделать профессионалом свою дочь от первого брака. Девушку приняли на работу в один из отделов в качестве рядовой сотрудницы. Она могла выполнять свои обязанности, но не склонна была работать в согласии с коллегами, отбывая работу от и до положенного времени и не утруждая себя переработкой в случае аврала. Такой стиль поведения новой сотрудницы сказался на командном духе коллектива, ухудшил социально-психологический климат в нем: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, начались мелкие конфликты, качество работы отдела стало ухудшаться. Начальник отдела находится в трудной ситуации: с одной стороны, новую сотрудницу он взял на работу по просьбе руководителя банка; с другой стороны, его очень беспокоит ситуация в отделе, работа которого с появлением новенькой просто разваливается.

#### **Литература:**

1. Прохоров А. П. Русская модель управления. М., 2006.
2. Захаров Н.Л. Бизнес в России. Специфика управления. М. 2006. С. 76-93.
3. Новиков А.В. Национальный экономический менталитет в контексте российских реформ. СПб. 2006. С. 79-94.
4. Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Мониторинг общественного мнения. 2003. 3 . С. 53-64..
5. Архипов А.Ю., Евграфова О.В., Зотова Т.А. Королев В.К. Экономическая культура. Ростов-на-Дону, издательство РГУ, 2006. С. 44-48, 78-100.

6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004. С. 191-201.
7. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2003. С. 18-34..
8. Эффективное деловое общение. Классика Harvard Business Review. М., 2006. С. 164-185.

### *Задания для самостоятельной работы*

Постарайтесь определить основные кросс-культурные ошибки, которые были сделаны в ходе подготовки и ведения переговоров российской и американской сторонами. Исходите из того, что каждой стороной их было допущено как минимум свыше десяти.

#### *“ВудК° Инкорпорейтед” хочет торговать русским лесом*

Американская компания “ВудК° Инкорпорейтед” занимала устойчивые позиции на рынке деревообрабатывающего оборудования США и Канады. В середине 80-х гг. компания создала несколько филиалов в Европе. Одновременно произошла диверсификация ее деятельности. Кроме торговли оборудованием “ВудК° Инкорпорейтед” стала заниматься глубокой переработкой древесины и торговлей лесоматериалами. Рыночные перемены в России обусловили интерес компании к российскому рынку леса и пиломатериалов. Руководством компании было принято решение изучить возможности создания в европейской части страны совместного с российским бизнесом предприятия по лесопереработке. Требовалось подыскать российского партнера. Владимир Грымник, эмигрант, депортированный из Советского Союза в годы Второй мировой войны, все еще неплохо говорил по-русски. Это послужило основанием для руководства... направить Владимира в Россию для поиска партнера и первичной проработки проекта. В 1995–1996 гг. Владимир Грымник более десятка раз посещает Тверскую и Костромскую области Российской Федерации. Знакомится с состоянием местной лесоперерабатывающей промышленности. Устанавливает контакты и связи. Ведет переговоры о создании СП. В конечном счете он останавливает свой выбор на недавно приватизированном леспромхозе, расположенном в полусотне километров от Твери. Главой и основным собственником леспромхоза является 58-летний Виктор Гордеев, опытный руководитель с хорошими связями в Тверской области и г. Твери. До перестройки товарищ Гордеев занимал должность первого секретаря местного райкома партии. Он имел инженерное образование. Хотел, чтобы леспромхоз “вышел из прорыва”, потому что это “работа для населения”. “Деньги для меня не главное, – любил повторять он. — Главное – производство”. Гордеев любил компанию и обычно использовал любой повод для того, чтобы посидеть за столом и “выпить с друзьями”. В ходе нескольких встреч с Гордеевым, сопровождавшихся застольем, Владимир Грымник в общих чертах обсудил план по созданию СП. Стремясь завоевать расположение Гордеева, Владимир подарил ему несколько небольших сувениров, которые были приняты с благодарностью. На одной из встреч Гордеев сказал, что был бы не прочь поучаствовать в СП, если ему и его российским партнерам будет принадлежать 51 % уставного капитала. Позже было оговорено, что “ВудК° Инкорпорейтед” в качестве своей доли уставного капитала поставляет современное оборудование и вносит небольшую денежную сумму (для использования на первое время как оборотные средства). В качестве бизнеса, который должен был принести прибыль предприятию и возратить вложенные средства, стороны рассматривали экспорт пиломатериалов через Прибалтику в Западную Германию. По возвращению в США Грымник доложил руководству “ВудК° Инкорпорейтед”, что завоевал расположение Гордеева и договорился с ним в принципе, а также что можно приступать к работе над юридическими и финансовыми аспектами сделки. Для завершения переговоров, детальной (но оперативной) проработки финансовой стороны сотрудничества и уставных документов руководство фирмы решило направить в Тверскую область 32-летнюю сотрудницу фирмы мисс Диану Пиерс. Диана Пиерс, спортивно сложенная чернокожая женщина, выглядела существенно моложе своего возраста. Она окончила Стэнфордскую школу бизнеса и уже семь лет работала в компании. В ее активе было подписание ряда выгодных для фирмы контрактов на Американском континенте. Мисс Пиерс пару раз бывала в Европе с второстепенными поручениями. В Россию ехала впервые. Уставные документы СП, а также несколько тщательно прописанных соглашений между “ВудК° Инкорпорейтед” и леспромхозом были заранее подготовлены американской стороной на английском и русском языках и высланы Гордееву. Пиерс планировала пробыть в леспромхозе 1–2 дня, что, по ее мнению, было вполне достаточно для оценки финансового состояния партнера, обсуждения бизнес-плана и либо

подписания документов, либо в крайнем случае их окончательной подготовки к подписанию. Поскольку Пиерс не владела русским языком, с собой она взяла Теда Брауна, студента международной программы MBA Университета Южной Каролины, который только что вернулся с шестимесячной стажировки в Москве и бегло говорил по-русски. За неделю до приезда в тверской леспромхоз Пиерс отправила факс Гордееву с точным временем прибытия. В факсе также содержалась просьба подготовить к приезду бухгалтерскую документацию, аналитическую справку по финансовому состоянию леспромхоза и краткий обзор положения на рынках лесопродукции и лесоперерабатывающего оборудования (с перечислением конкурентов и потенциальных преимуществ создаваемого СП). Кроме того, Пиерс интересовали налоги, экспортно-импортное законодательство России и система таможенных тарифов России и Прибалтийских стран, а также расчетный срок окупаемости инвестиций и оценка денежных потоков (cash flow). Исчерпывающую информацию по этим вопросам она рассчитывала получить от своего российского партнера при первой же встрече, поскольку, по ее пониманию, они входили в стандартный набор вопросов, которые партнер должен готовить перед такого рода переговорами. Диана Пиерс и переводчик прибыли в Тверь утренним поездом (около 8 часов утра) и были встречены заместителем Гордеева, 65-летним Юрием Шерстней. На стареньком “газике” гостей доставили в контору леспромхоза – деревянное, по-русски уютное здание на окраине Твери. Здесь Диану Пиерс ждало первое разочарование. Гордеев заставил американских гостей ждать в приемной. У него заканчивалось оперативное совещание. До его окончания гостей развлекал Юрий Шерстня, рассказывая об историческом прошлом Твери. На предложение Дианы Пиерс начать обсуждение с ним Шерстня с добродушной улыбкой ответил: “Давайте немножко подождем. Пусть босс освободится. У нас в России – тише едешь, дальше будешь”. Встреча Гордеева с американцами состоялась примерно через полчаса после их прибытия в контору. Гордеев поздоровался с гостями и, желая сделать комплимент Диане Пиерс, сказал: “Какая молодая и красивая женщина, даже жаль, что придется говорить о бизнесе”. На что Диана сухо предложила перейти к делу. Повернувшись к Шерстне, Гордеев смущенно улыбнулся и заметил вполголоса: “Ну, вот! А нас все раньше учили, что там негров притесняют”. Хотя последняя реплика была сказана тихо и не была переведена, Диана услышала слово “негров” и поняла его без перевода. Слово показалось ей оскорбительным, хотя она не подала вида, что обиделась. Гордеев начал встречу с обширного вступления об истории г. Твери. Особо остановился на красотах местной природы. Пригласил гостей “как-нибудь специально приехать на рыбалку и охоту – с ущицей и пашлычком по окончании”. Гордеев заявил, что русский лес – как золото для иностранных купцов и что он не удивлен “большим желанием американцев” заняться его экспортом. “Для того чтобы успешно экспортировать лесную продукцию, – продолжал Гордеев, – нужно поставить хорошее и современное американское оборудование”. Далее Гордеев объяснил гостям, что леспромхоз имеет большую социальную значимость для района, поскольку обеспечивает работой прилегающую к нему деревню. “Для нас прибыль никогда не была главной целью. Важно дать людям заработать. Это наш моральный и социальный долг”, – сказал он. После этого гостей повезли в леспромхоз, чтобы “все посмотреть на месте”. На предложение Дианы Пиерс “начать с финансового и маркетингового анализа проекта и посмотреть бухгалтерскую документацию, потому что завтра вечером она уезжает, а вопросы требуют времени”, Гордеев возразил: “Бумаги – завтра утром, а сегодня надо увидеть предприятие и людей”. Когда вечером гости возвратились из поездки, Гордеев пригласил их в свой кабинет. Там был накрыт импровизированный стол. Гордеев предложил “по русской традиции” выпить за успех “нашего безнадёжного дела”. Диана вежливо, но твердо отказалась, заметив, что в их компании это не принято и что, будучи спортсменкой, она не пьет. Возникла небольшая неловкость, слегка сглаженная тем, что “за Диану” выпил американский переводчик. Вскоре гостей отвезли в гостиницу. Во время утренней встречи Гордеев показал гостям несколько страниц плохо переведенного текста с общими рассуждениями о прибыльности экспорта леса. Диана Пиерс всегда стремилась называть вещи своими именами и гордилась этой чертой собственного характера. Бегло просмотрев страницы текста, переданные ей Гордеевым, мисс Пиерс, стараясь быть максимально вежливой и корректной, высказала ряд замечаний, особо отметив, что “документ не отвечает на ряд важнейших вопросов в области управления финансовыми потоками и вообще не затрагивает проблему сбыта”. Замечания, высказанные по документу, обидели Гордеева. Он даже не смог этого скрыть, сказав, что он инженер и знает, как производить и работать с людьми. А продавать товар и делать прибыль его не учили. Как и в предыдущий вечер, в беседе возникла неловкая пауза. Пытаясь выбраться из тупика, Диана предложила обсудить устав (на 52 страницах) будущего СП и ряд других документов, разработанных американскими юристами. Хотя предложение и было принято, реального обсуждения не получилось. Как только американской стороной задавался сколь-нибудь серьезный вопрос, Гордеев говорил, что он не юрист и что это российский юрист позже уточнит и свяжется с

американцами. Через полтора часа общей беседы Гордеев, подводя итоги, заметил, что, по его мнению, встреча была очень важной, потому что руководители русской и американской компаний впервые познакомились. “Вы знаете, – сказал он Диане, – законы часто меняются. Пусть их изучают юристы. Они за это деньги получают. А мы верим в людей, – и добавил: – Мы ждем вас в гости летом. Здесь будет такая красота. Передайте руководству компании, что хорошо будет, если приедет ваш вице-президент или даже президент компании. Мы познакомим его с руководством района и организуем встречу с губернатором области. И документы можно будет подписать”. Вечером американская делегация покинула город. После их отъезда Гордеев сказал Шерстне: “Не уважают они нас. То эмигранта какого-то прислали, то эту девчонку-негритянку. Жизни в России не знает, а лезет критиковать. Правильно я ей показал ее место. Если уважают, пусть присылают солидного человека. Пришлют... Куда они денутся. Все они хотят на русском лесе нажиться. А не пришлют, так и не надо нам таких партнеров”. Что было потом? Переговоры между сторонами так и не возобновились. Через полтора года СП было создано с немецким партнером.

**Типовые оценочные материалы по теме 2. Специфика кросс-культурного общения Коммуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс-культурном общении.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

Специфика кросс-культурного общения.

Коммуникация в системе сравнительного менеджмента.

Межкультурная коммуникация.

Роль невербальной коммуникации в деятельности

Значение вербальной и невербальной коммуникации в нашей жизни

*Примеры тестовых заданий*

**1. Практически все, что окружает человека, что составляет его среду обитания и общения можно назвать:**

- А) коммуникативной средой
- Б) правовым полем
- В) социально-психологической средой
- Г) экономической средой

**2. Стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт это:**

- А) коммуникативное событие
- Б) структура речевой коммуникации
- В) коммуникативная цель
- Г) коммуникативная интенция

**3. Испытывает трудности на контактоустанавливающей фазе общения, затем четок и логичен. Рекомендуются использовать стратегию ‘разогревания’ партнера (вступительная часть ‘о погоде’, фактическое общение). Это характеризует:**

- А) доминантного коммуниканта
- Б) мобильного коммуниканта
- В) ригидного коммуниканта
- Г) интровертного коммуниканта

**4. В сфере бизнес - коммуникации коммуникативными событиями можно считать:**

- А) собрание, заседание

- Б) презентации, выставки
- В) встречи выпускников, классный час
- Г) нет правильного ответа

**5. Семиотика или семиология является наукой о :**

- А) воспитании подрастающего поколения
- Б) традициях в национальных культурах
- В) структуре речевой коммуникации
- Г) значащих формах (знаках), средствах выражения значения

**6. Намерение коммуниканта осуществить то или иное действие через коммуникативный акт или с его помощью – это:**

- А) коммуникативное событие
- Б) структура речевой коммуникации
- В) коммуникативная цель
- Г) коммуникативная интенция

**7. Вставьте пропущенные слова в выражение (компетенция, стратегий, паспорт, коммуникативной, совокупность, мотивационных) :** Под коммуникативной личностью будем понимать совокупность индивидуальных коммуникативных стратегий и тактик, когнитивных, семиотических, мотивационных предпочтений, сформировавшихся в процессах коммуникации как коммуникативная компетенция индивида, его 'коммуникативный паспорт' (И.А.Стернин)

**8. Практическое владение вербальными и невербальными средствами для осуществления коммуникативных функций; умение варьировать коммуникативные средства в процессе коммуникации в связи с изменением ситуации и условий общения; построение дискурса в соответствии с нормами кода и правилами этикета – это:**

- А) функциональный параметр коммуникативной личности
- Б) мотивационный параметр коммуникативной личности
- В) когнитивный параметр коммуникативной личности
- Г) социально – психологический параметр личности

**9. Легко входит в разговор, переходит с темы на тему, говорит много, интересно и с удовольствием, не теряется в незнакомой ситуации общения. Следует иногда – в собственных интересах – возвращать его к нужной теме. Это характеризует:**

- А) доминантного коммуниканта
- Б) мобильного коммуниканта
- В) ригидного коммуниканта
- Г) интровертного коммуниканта

**10. Взаимное признание статусов участников общения как коммуникантов и как членов группы; кроме того, публичное оценивание достижения других; умение вовремя разрядить обстановку (шутка, анекдот); умение выразить согласие с групповыми идеями, действиями и решениями; умение предложить нужную информацию и идеи группе – это:**

- А) мотивационный параметр коммуникативной личности
- Б) условия функционирования массовой коммуникации
- В) когнитивный параметр коммуникативной личности
- Г) правила коммуникативного поведения в группе

### *Вопросы для самопроверки*

1. Высоко- и низко контекстуальные культуры.
2. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
3. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
4. Влияние культуры на процесс переговоров.
5. Модели ведения переговоров.

### *Задания для самостоятельной работы*

#### *Преодоление кросс-культурных конфликтов в управлении организацией.*

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какова причина возникновения конфликтной ситуации в случае с немецким сотрудником? Как избежать подобных ситуаций?

Какие методы развития кросс-культурной компетентности вы знаете?

#### *Просьба об отпуске.*

Господин Морита работает на фирме "Мицубиси" 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 (господином Танака) 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 "Мицубиси" 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.

#### *Литература:*

1. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом. М., 2004. С. 11-54.
2. Harvard Business Review. Сборник лучших статей. М., 2006. С. 70-80.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004. С. 191-201.
4. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2003. С. 18-34.

5. Эффективное деловое общение. Классика Harvard Business Review. М., 2006. С. 164-185.

**Типовые оценочные материалы по теме 3. Кросс-культурный шок. Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

Способы преодоления языковых барьеров в кросс-культурном менеджменте.

Способы управления кросс-культурной коммуникацией. Проявление кросскультурного шока. Изучение межэтнических отношений и выявление возможных очагов межэтнической напряженности. Индивидуальные различия как основа межгрупповых конфликтов. Кросскультурный 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.

***Вопросы для самопроверки***

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.

***Задания для самостоятельной работы***

Какие различия в ценностях лежат в основе внутреннего конфликта Лу? Как проявляется национальный менталитет участников данной ситуации? Какой тип взаимоотношений и поведения ближе к российской деловой культуре?

Понятие, сущность и роль национальной культуры в международном бизнесе  
*Новый мир Лу*



Чан-Шень Лу вышел из самолета, прибывшего из Пекина, и стоял возле выхода Международного аэропорта Атланты. Было 21:15 -- время прибытия, которое Лу сообщил своему дяде в письме. Это был первый приезд Лу в США. Он продолжал ждать, когда придет его дядя и заберет его. Лу окончил Пекинский университет и получил степень магистра в менеджменте. Проработав два года преподавателем университета, он понял, что для его профессионального развития было бы полезно дополнительно поучиться за границей. К счастью, у Лу был дядя, который уже 40 лет жил в Америке. Благодаря его поддержке, Лу был принят в университет, расположенный в городе, где жил дядя. Прошло около часа, а дядя все не приходил. Лу стал сомневаться, что он получил его письмо. В конце концов, Лу решился позвонить. К его удивлению, дядя сказал ему по телефону, что он устроил Лу в китайский ресторан и также договорился о жилье. Дядя Лу сказал ему идти прямо в ресторан. Лу был озадачен. Он был единственным племянником своего дяди. Согласно китайским традициям, он был бы тепло принят в доме дяди, в честь его первого дня в новой стране следовало бы устроить семейное застолье. Глядя на два больших чемодана, Лу почувствовал себя одиноким и беспомощным. Он не мог представить, как будет искать ресторан в большом городе, который был для него абсолютно новым и неизвестным.

Тремя неделями позже Лу уже был очень занят, работая официантом в ресторане. Он подружился кое с кем в городе. Одним из его друзей стал Том, работник ресторана и аспирант той же бизнес-школы, в которой Лу вскоре собирался начать учебу. Однажды в ресторан зашли несколько профессоров. Когда Лу быстро подошел к ним, один из профессоров наклонился к нему и вежливо сказал: Если Вы не возражаете, я бы хотел, чтобы нас обслужил мой сын Том. Том подошел, улыбаясь. Лу слышал, как профессор гордо представил Тома своим друзьям, и позже видел, что, уходя, они оставили на столе чаевые. Лу поговорил с Томом об этом: Невозможно представить, чтобы в Китае отец привел друзей в ресторан, где работает его сын, и заплатил ему чаевые. Том не обратил внимания на замечание Лу и сказал, что это совершенно нормально в Соединенных Штатах. Лу сказал, что китайцы презирают официантов. И, безусловно, никто не станет сообщать своим друзьям, что его сын работает официантом. Том ответил: Возможно, ты будешь удивлен еще больше, если узнаешь, кто мой отец. Он ректор этого университета. Лу не знал, что и ответить. Началась учеба, и многое казалось Лу странным и непонятным. Студенты США были очень активны в классе. Казалось, каждый день у них возникало бесчисленное количество вопросов. Некоторые из вопросов звучали несерьезно или даже глупо. Лу думал: Почему они не боятся потерять престиж перед другими студентами?. Еще больше озадачило его, когда один из студентов задал вопрос, а профессор ответил: Здесь вы меня поймали. Это, действительно, сложный и глубокий вопрос, я не могу ответить сразу. В Китае совершенно недопустимо, чтобы профессор так открыто признал свое невежество, и студенты ни во что не ставили бы такого профессора. Любой профессор должен знать все. Что показалось Лу еще более необычным, так это то, что другой профессор пришел в аудиторию со своей собакой и представился как одинокий мужчина. Многие студенты пили безалкогольные напитки и перекусывали на занятиях. Вскоре куратор Лу вызвал его к себе в кабинет и спросил, почему он так молчалив на занятиях. Он сказал, что недостаточная активность Лу в классе может отрицательно повлиять на его оценки. Лу расстроился. Он находился в США только месяц, и за это время произошло столько непонятного. Лу задавал себе вопрос: с чем ещё ему придется столкнуться?

Литература

1. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции. М., 2003. С. 75-115.
2. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента . М., 2003. 94-102.
3. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М., 2005. С. 48-70.
4. Симонова Л.М., Стровский Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. М., 2003. С. 45-57.
5. Гурова И. Этика международных экономических отношений. М., 2004. С.142-158.

6. Сайт международной ассоциации кросс-культурной компетентности в менеджменте (International Association of Cross-Cultural Competence and Management): <http://iaccm.wu-wien.ac.at/>

**Типовые оценочные материалы по теме 4. Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм - коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

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. Классификация переменных национальной культуры.

Воздействие культуры нацию на организацию. Культурный профиль отдельных стран.

*Примеры тестовых заданий*

### **Задание 1**

Ниже приводятся основные характеристики, которые, по мнению Г. Хофстеде, отличают культуру Востока от культуры Запада. Их совокупность характеризует то, что исследователь называет “*высоким уровнем конфуцианского динамизма*”. Внимательно прочтите их. Приведите примеры из вашей практики, которые отразили бы различие в подходах и ценностях западного и восточного обществ.

*Конфуцианский динамизм* - Степень, в которой общество демонстрирует прагматичный и ориентированный на будущее подход при оценке различных явлений и процессов.

*Высокая степень конфуцианского динамизма означает:*

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они принесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат (= удовлетворения потребностей) на будущее.

### **Задание 2**

Ниже приводятся основные характеристики, которые, по мнению Г. Хофстеде, отличают культуру Востока от культуры Запада. Их совокупность характеризует то, что исследователь называет “*высоким уровнем конфуцианского динамизма*”. Внимательно прочтите их. Приведите примеры из вашей практики, которые отразили бы различие в подходах и ценностях западного и восточного обществ.

*Конфуцианский динамизм* - Степень, в которой общество демонстрирует прагматичный и ориентированный на будущее подход при оценке различных явлений и процессов.

*Высокая степень конфуцианского динамизма означает:*

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного, привычного) подход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они принесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекладывания сегодняшних трат (= удовлетворения потребностей) на будущее

*Вопросы для самопроверки*

1. Социальные ориентации и их влияние на различие национальных культур (Г.Лейн, Дж.Дистефано).
2. Базовые критерии межкультурных различий (Г.Хофштеде, Ф.Тромпенаарс). Проблемы и возможности синергии национальных культур (теория «Z» по У.Оучи).
3. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Что стало причиной непонимания между руководителем и подчиненным?
2. Чем отличаются деловые культуры США и Греции?
3. По каким параметрам данные культуры близки?
4. Как добиться взаимопонимания между участниками кросс-культурных коммуникаций?

*Подходы к классификации национальных деловых культур. Параметры культурных различий Коммуникативный шум и параметры культуры*

Американец (руководитель): Сколько вам необходимо времени, чтобы сделать отчет?

Грек (подчиненный): Я не знаю, сколько у меня есть времени.

Американец: Вам лучше знать, сколько необходимо времени.

Грек: Ну-у...10 дней.

Американец: Пусть будет 15 дней. Согласны? Вы сделаете это за 15 дней?

Грек: ОК

В действительности был назначен почти нереально короткий срок для написания отчета.

Греку пришлось работать круглыми сутками, но к концу 15-го дня ему еще оставалось работы на один день.

Американец: Где отчет?

Грек: Будет завтра.

Американец: Так не пойдет. Мы договаривались на сегодня, мне нужен этот отчет немедленно.

Грек - подал заявление на увольнение.

Литература:.

1. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 2001. С. 64-85.
2. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Днепропетровск, 2003 С. 28-38.
3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента . М., 2003. С. 102-111, 116-136.
4. Сусоколов А. Культура и обмен. М., 2006. С. 236-252.
5. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. М., 2004. С. 35-54.
6. Сайт Г. Хофстеде: <http://www.geert-hofstede.com/>

**Типовые оценочные материалы по теме 5. Характеристика организационной культуры. Типы организационных культур. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

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 Модель американского менеджмента, ее специфика. Возможности использования некоторых особенностей американской модели менеджмента в других странах. Немецкая модель менеджмента, ее специфика. Сопоставление немецкой модели менеджмента с другими.

*Примеры тестовых заданий*

**1. Уровни корпоративной культуры, по Дилу и Кеннеди включают в себя:**

- А) ценности, герои, обряды и ритуалы, структура общения
- Б) установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальное проявление культуры, язык общения
- В) групповая социализация, методы воспитания, социальные нормы, критерии образованности
- Г) нет правильного ответа

**2. Вставьте пропущенные слова в предложение (уровни, формальная, потребностям, неформальная)**

Если **формальная** структура отражает иерархию компании, то **неформальная** часто пересекает, а порой и нарушает иерархические уровни, но именно она отвечает человеческим **потребностям** людей и удерживает их вместе как группу или коллектив

**3. Классификацию национальных организационных культур в многонациональных корпорациях на инкубатор, семью, управляемую ракету и Эйфелеву башню предложил:**

- А) Э. Холл
- Б) Дилл и Кеннеди
- В) Ф. Тромпенаарс
- Г) С. Г. Рубинштейн

**4. К материальным проявлениям культуры относятся:**

А) мифы, легенды, саги, символы, сказки, лозунги и символы

Б) ценности, герои, структура общения, мифы

В) организационная коммуникация, обряды, артефакты

Г) *артефакты, оформление пространства, корпоративные символы могущества компании*

**5. Уровни корпоративной культуры по Трансу и Бейеру:**

А) ценности, герои, обряды и ритуалы, структура общения

Б) *установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальное проявление культуры, язык общения*

В) групповая социализация, методы воспитания, социальные нормы, критерии образованности

Г) нет правильного ответа

**6. Ожидаемые модели поведения и ценности, которые формально или неформально устанавливаются группой – это:**

А) групповая социализация

Б) критерии воспитанности

В) *социальные нормы*

Г) методы образования

**7. К организационным коммуникациям по Трансу и Бейеру относятся:**

А) *мифы, легенды, саги, символы, сказки, лозунги и символы*

Б) ценности, герои, структура общения, мифы

В) организационная коммуникация, обряды, артефакты

Г) *артефакты, оформление пространства, корпоративные символы могущества компании*

**8. Корпоративная культура может меняться под воздействием следующих тенденций:**

А) *артефакты, оформление пространства, корпоративные символы могущества компании*

Б) *групповая социализация, методы воспитания, социальные нормы, критерии образованности*

В) *смена руководства, слабая корпоративная культура, высокие зарплаты*

Г) *изменение в кадровой политике, создание социальных условий, введение гибкого графика работы*

**9. Слаженность, взаимодействие, удовлетворение работой и гордость за её результаты; преданность организации и готовность соответствовать её высоким стандартам; высокая требовательность к качеству труда; готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны – это:**

А) материальное проявление корпоративной культуры

Б) *эффективная корпоративная культура*

В) установившиеся порядки в компании

Г) слабая корпоративная культура

**10. Вставьте пропущенные слова в высказывание ведущего специалиста по менеджменту П. Друкера (природными, управления, экономическим, исторические) :**

*Исторические* успехи нации на 80% определяются не *природными* ресурсами, не *экономическим* базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью **управления**.

*Вопросы для самопроверки*

1. Национальная и корпоративная культуры: взаимообусловленность и взаимодействие
2. Классификационные критерии корпоративных культур
3. Сравнительный анализ моделей корпоративных культур
4. Переменные национальной культуры и их сравнительный анализ в деловых культурах различных стран .
5. Базовые критерии межкультурных различий по Г.Хофштеде.
6. Теория «Z» по У.Оучи
7. Базовые критерии межкультурных различий по Ф.Тромпенаарсу
8. Культурный профиль страны
9. Учет национальных стереотипов в деятельности международного менеджера.
10. Особенности низкоконтекстных культур.
11. Специфика высококонтекстных культур.
12. Классификация деловых культур по типу обработки информации.
13. Измерение культуры Ф.Тромпенаарсом.
14. Классификация культур по Р.Льюису.

#### *Задания для самостоятельной работы*

Как вы думаете, с чем связано распространение подобной модели корпоративной культуры в России? Какие еще типы корпоративных культур распространены? Можно ли говорить о более высокой эффективности для российского менталитета той или иной модели?

Воздействие национальной деловой культуры на управление компанией и людьми. Типы корпоративных культур.

#### **Моя семья**

В российских компаниях часто встречается так называемая культура с ориентацией на лидера, или семья. Характеризуется она жесткой иерархической структурой. Решения лидера, его способности и даже настроение определяют все. К преимуществам культуры с ориентацией на лидера относятся скорость принятия решений и возможность быстро реагировать на изменение ситуации на рынке. Есть у нее и серьезные недостатки. Специалисту высокого уровня, будет сложно смириться с тем, что правила игры определяются одним человеком, а карьерный рост обеспечивается преданностью лидеру. К тому же эмоциональные отношения между сотрудниками часто оказываются важнее достижения целей.

Литература:.

1. Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. М., 2003. С. 166-186.
2. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004. С. 172-191.
3. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура. Ростов-на-Дону., 2001. С. 252-273.
4. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М., 2005. С. 104-111.
5. Себениус Дж. Межкультурные переговоры. // Harvard Business Review, декабрь 2005. С. 90-100.

#### **Типовые оценочные материалы по теме 6. Культура европейских стран. Кластеризация культур.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

Понятие кластер. Кластеризация культур. Специфика мотивации в кросс-культурном менеджменте. Практика стимулирования труда. Теория конкурентоспособности наций М.Портера. Выявление и анализ (ранжирование по силе влияния) культуuroобразующих факторов. Анализ России по кластерному подходу

•

*Примеры тестовых заданий*

- 1. Артефакты, которые используются в производстве: орудия материального и духовного производства: -это:**
  - А) вторичные артефакты
  - Б) синтетические артефакты
  - В) первичные артефакты
  - Г) третичные артефакты
- 2. По определению Д.Н. Овсяннико-Куликовского, в национальных характерах им различались два типа:**
  - А) пассивный и активный
  - Б) синтетический и аналитический
  - В) первичный и вторичный
  - Г) активный и поликультурный
- 3. Одна из наук, занимающаяся невербальной коммуникацией, обозначающая поведение в пространстве, значение дистанции между собеседниками -это:**
  - А) кинесика
  - Б) хронемика
  - В) такесика

Г) проксемика

**4. Психический склад этноса состоит из следующих элементов:**

- А) пассивность, активность, первичность, вторичность
- Б) характер, темперамент, обычаи и традиции, этническое сознание
- В) адаптация, интеграция, безопасность, условности
- Г) поликультурность, артефакты, условности, приличия

**5. Выберите верные типы реакций на другую культуру:**

- А) отрицание культурных значений, защита собственного превосходства, минимизация культурных различий, адаптация к новой культуре, интеграция
- Б) инокультурное, аномальное, родное, зловещее, интеграция, адаптация, политическое влияние
- В) все ответы верны
- Г) нет правильного ответа

**6. Этнокультурное общение-это:**

- А) разделение социокультурных систем и объектов, их группировка с помощью обобщённой идеальной модели или типа
- Б) результат взаимного влияния взаимодействующих культур, при котором представители одной культуры принимают ценности, нормы, обычаи и традиции другой культуры
- В) совокупность специфических духовных и физических качеств, норм поведения, типов общения и деятельности, типичных для представителей одной нации.
- Г) способ социального взаимодействия народов в целях трансляции социокультурного опыта и организации совместной деятельности

**7. Одна из наук, занимающаяся невербальной коммуникацией, изучающая роль прикосновений при общении - это:**

- А) кинесика
- Б) хронемика
- В) такесика
- Г) проксемика

**8. Выберите правильное определение значения слова Аккультурация-это:**

- А) разделение социокультурных систем и объектов, их группировка с помощью обобщённой идеальной модели или типа
- Б) результат взаимного влияния взаимодействующих культур, при котором представители одной культуры принимают ценности, нормы, обычаи и традиции другой культуры
- В) совокупность специфических духовных и физических качеств, норм поведения, типов общения и деятельности, типичных для представителей одной нации.
- Г) способ социального взаимодействия народов в целях трансляции социокультурного опыта и организации совместной деятельности

**9. Артефакты, к которым относится автономный мир игровой деятельности - это:**

- А) вторичные артефакты
- Б) синтетические артефакты
- В) первичные артефакты
- Г) третичные артефакты

**10. Страны с преобладанием мужественной культуры характеризуются следующим:**

- А) приверженность общества таким ценностям, как рекорды, достижения, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех
- Б) приверженность таким ценностям как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, скромность, забота о ближнем, уют, качество жизни
- В) все ответы верны



Г) нет правильного ответа

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Значимость труда в различных бизнес-культурах.
2. Факторы, влияющие на отношение к труду, национальные особенности.
3. Межкультурные сопоставления моделей мотивации в различных странах.
4. Национальные модели лидерства.
5. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
6. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.

#### *Задания для самостоятельной работы*

На основе наблюдений автора о поведении на дорогах представителей различных стран определите их принадлежность к культурам: универсальных или конкретных истин; эмоционально нейтральным или эмоционально вовлеченным.

#### *“Ездят, как живут”*

Многие полагают, что в Европе ездят не так, как в России. Галантно уступая дорогу женщинам за рулем, пропуская пешеходов и всегда останавливаясь на красный свет. Бог весть откуда взявшийся стереотип греет души россиян, которые, выбираясь в Европу на автомобиле, предвкушают вступить с окружающим миром в столь же джентльменские взаимоотношения. Однако их представления верны лишь отчасти.

Совершенно разные по темпераменту европейцы и на дорогах ведут себя по-разному: там, где скандинав терпеливо сидит в машине и ждет, когда рассосется пробка, итальянец выскакивает из авто и, активно жестикулируя и громко крича, пытается “решить” проблему. Одним словом, тамошние автомобилисты так же непохожи друг на друга, как и сами страны Старого Света. Интересное исследование на этот счет провела немецкая газета “Bild Zeitung”, опубликовавшая его результаты на своих страницах.

Наиболее спокойными и выдержанными на дорогах, как и следовало ожидать, оказались представители Скандинавских стран, Голландии и Ирландии. Самыми “правильными” – немцы, австрийцы и англичане. Ну а самыми бесшабашными и импульсивными, естественно, южане: итальянцы, португальцы, греки, испанцы, французы и... примкнувшие к ним бельгийцы. Немецкие журналисты почему-то обошли вниманием многонациональную Швейцарию, но, видимо, это связано с невозможностью найти что-то общее в водительском поведении, скажем, ее немецко- и италоязычных граждан. Отправляющихся в отпуск голландцев можно издали узнать по домикам-прицепам, под завязку загруженным продуктами. Эти никогда не спешат и ничуть не смущаются тем, что плетутся в хвосте у мчащихся к югу европейцев, зато голландский отпускник с максимальной скоростью в 80 км/ч добирается до самого отдаленного места отдыха с заметной экономией средств и сил. А вот финны предпочитают ездить в спортивном стиле, благо на их родине места для быстрой езды более чем достаточно и на каждый квадратный километр приходится лишь семь автомобилей. На финских дорогах велика вероятность столкнуться не столько с другой машиной, сколько с лосем или оленем, а потому, как и в других Скандинавских странах, действует правило: фары должны быть включены и днем, и ночью. По этим-то включенным фарам можно узнать на автотрассе в Европе и шведа. “Спокойствие, только спокойствие” – этот девиз своего соотечественника Карлсона исповедуют все шведские водители. Они передвигаются по дорогам с неизменной скоростью (100 км/ч) и могут прибавить газу только на территории Германии, где нет ограничений скоростного режима. Вечная опасность

столкновения с лосями выработала у шведов прием резкого маневра, который помогает им быстро реагировать на неожиданные пируэты других водителей и избегать столкновений.

Весьма дисциплинированы и датчане, которых, кажется, ничто не может вывести из себя. Стресс на дорогах им незнаком, потомки сказочника Андерсена слышат за границей как самые вежливые автомобилисты. Датчанин часто благодарит других водителей даже тогда, когда они явно нарушают его право преимущества на дороге. Отличниками в умении соблюдать правила дорожного движения признаны, как ни странно, ирландцы, снискавшие в обычной жизни стойкую репутацию буянов. Ездят же они просто образцово-показательно, всегда вежливо и дисциплинированно. Никогда не злоупотребляют звуковым сигналом, который, по их мнению, служит лишь для отпугивания коров. Самую низкую оценку за умение водить машину получили австрийцы. Даже эксперты-соотечественники, отмечает *“Bild Zeitung”*, считают их упрямыми, едущими из рук вон плохо. Однако право преимущественного проезда для них свято, а любое нарушение правил дорожного движения другими водителями недопустимо. Медленно едущие неизменно награждаются нелестным *“Ну и ползешь!”*. Своим, немецким водителям эксперты *“Bild Zeitung”* тоже воздали по заслугам. Немец на дороге, утверждают они, признает только два основополагающих принципа: *“левый ряд автобана – мой”* и *“право преимущественного проезда свято”*. Не дай Бог, если впереди не уступают дорогу. Оскорбленный в лучших чувствах едущий сзади пошлет вслед фейерверк света. Ну а если нарушается право преимущества, обиженный разразится ругательствами и какофонией сигналов. Вот, оказывается, на что способен выведенный из себя немецкий водитель, которому в обычной жизни терпения не занимать и который смиренно стоит глубокой ночью на перекрестке в ожидании зеленого света, даже когда поблизости нет ни полиции, ни других автомобилей.

Особняком стоят, точнее, ездят англичане. Возможно, у них все по правилам, правда, по их, британским. Ведь руль у них справа и двигаться можно по левой стороне улицы. Впрочем, невозмутимые островитяне всегда вежливы, всегда спокойны. Даже тогда, когда в каком-нибудь Париже эти иностранцы, французы-пешеходы, так и лезут под колеса, глядя почему-то при переходе улицы совсем не в ту сторону, что в Англии.

Быстро ездить любят северяне-бельгийцы. Своего принца Лорена, который однажды за один только день получил семь предупреждений от полиции за превышение скорости, они величают не иначе как *“Его королевская быстрота”*, да и сами не прочь погонять. Носиться на большой скорости, резко перестраиваться и мигать фарами – нормальное поведение на дорогах Бельгии. Правда, люди, чье зрение ухудшается с наступлением темноты, чувствуют себя здесь комфортно, так как широкие автобаны превосходно освещены.

Французы ездят свободно и расслабленно, при этом не особо придерживаясь правил дорожного движения. Больше половины водителей считают ремни безопасности бесполезным изобретением и никогда ими не пользуются. В городах Франции действует непреложное правило: сначала сигналить, а потом ехать. Почему – понятно, если обратить внимание на то, что редкий автомобиль здесь без вмятин. Интереснее всех к автомобильной езде относятся темпераментные итальянцы и испанцы. В Италии давняя мода – иметь самый громкий звуковой сигнал для выражения радости, отсюда вечный шум на улицах. Никаких правил они не соблюдают. По данным местных исследований, правила нарушает каждый третий водитель, а каждый восьмой не обращает внимания на красный сигнал светофора и знак *“Стоп”*. Но власть, в том числе судебная, благосклонна к согражданам: ругаться на дорогах допускается. Ведь и судьи стоят в римских пробках и прекрасно понимают, что иногда надо выпустить пар.

Погорланить и посигналить любят и испанцы – неважно, по какому поводу или кому – красивой женщине, медленно едущей впереди машине или знакомому. Испанская

манера езды – плотно держаться в хвосте впереди идущего автомобиля, пока он не шарахнется в правый ряд. Самый быстрый и опасный объект на дорогах – испанец с подружкой в BMW. Но осторожнее всего надо быть все-таки на дорогах Греции и Португалии. По официальной статистике ЕС, именно Португалия занимает первое место в Европе по числу гибнущих на дорогах. Причин тому много: плохие дороги, выбоины на которых бывают глубиной с полколеса, старье автомобили и несоблюдение водителями скоростного режима. Греция же стала единственной страной – членом ЕС, где в последние годы наблюдается рост числа погибших в ДТП.

## **Типовые оценочные материалы по теме 7. Мультикультурное взаимодействие в процессе привлечения инвестиций.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

Эволюция и перспективные тенденции деловой культуры России. Значение кросс-культурного менеджмента для развития мировой экономики. Профиль евроменеджера. Примеры эффективного руководства и лидерства в мультикультурной компании.

*Примеры тестовых заданий*

### **1. К концептуальным подходам определения культуры относятся:**

- А) политический, балансовый, экономический, финансовый, социальный
- Б) описательный, социологический, психологический, деятельностный, символический
- В) наглядный, доступный, надёжный, информативный, экономный
- Г) всё вышеперечисленное

### **2. Общие представления, разделяемые большей частью общества, относительно того, что является желательным, правильным и полезным – это:**

- А) ценности
- Б) традиции
- В) обычаи
- Г) ритуалы

### **3. К определению культурные универсалии можно отнести выражение:**

- А) осознание человеком своей принадлежности к определённой социальной общности как носителнице конкретной культуры
- Б) формирование эстетических понятий, оценок, суждений, идеалов, потребностей
- В) это черты, присущие всем без исключения культурам
- Г) форма существования общества, состоящего из различных взаимосвязанных этнических общностей

### **4. Метод научного познания, сущность которого в разделении социокультурных систем и объектов, их группировка с помощью обобщенной идеальной модели или типа - это :**

- А) культурные универсалии
- Б) компоненты культуры
- В) типология культуры
- Г) социокультурная идентичность

### **5. К компонентам культуры относятся:**

- А) знания, влияние, ответственность, экономность
- Б) влияние, выбор методов, личный опыт, ответственность
- В) ценности, шалость, непослушание, ответственность
- Г) знания, ценности, нормы, обряд, обычай, ритуал, традиции.

### **6. Социокультурная идентичность это:**

А) осознание человеком своей принадлежности к определённой социальной общности как носительнице конкретной культуры

Б) формирование эстетических понятий, оценок, суждений, идеалов, потребностей

В) это черты, присущие всем без исключения культурам

Г) форма существования общества, состоящего из различных взаимосвязанных этнических общностей

**7. Элементы социокультурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном обществе в течение длительного времени – это:**

А) ценности

Б) традиции

В) обычаи

Г) ритуалы

**8. К одному из множества определений культура можно отнести выражение:**

А) развитие талантов и дарования у индивида, представление о прекрасном, существующем в мире

Б) форма существования общества, состоящего из различных взаимосвязанных этнических общностей

В) метод воздействия на людей при осуществлении конкретного вида деятельности

Г) динамичная система знаний, ценностей, творений и действий, производимых людьми

**9. Вставьте «потерявшиеся» слова в определение (национальных, мировое, тип, культура, глобальной, лучших):**

Культура мировая — термин, употребляющийся в двух основных смыслах:

1) совокупность лучших достижений всех национальных культур планеты;

2) новый тип культуры, приходящий на смену существованию разрозненных национальных культур вследствие их глобальной интеграции в мировое сообщество.

**10. Выберите из предлагаемого списка функции культуры:**

А) описательная, социологическая, психологическая, деятельностьная, символическая

Б) познавательная, историческая преемственность, знаковая, ценностная, коммуникативная, гуманистическая, регулятивно-нормативная, социальной интеграции

В) воспитывающая, контролирующая, закрепляющаяся, познавательная, описательная

Г) всё вышеперечисленное

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Межгосударственные различия в управлении человеческими ресурсами: классификация проблем.

2. Влияние различий между странами на управление человеческими ресурсами.

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. Культурная чувствительность и кросскультурная компетентность.

#### *Задания для самостоятельной работы*

Задание для группы 1. Назовите как можно больше плюсов экономической и культурной глобализации, положительных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры.

Задание для группы 2. Назовите как можно больше минусов экономической и культурной глобализации, отрицательных тенденций, связанных с формированием глобальной бизнес-культуры. Обсуждение результатов работы групп. Как соотносятся глобализация и культурное разнообразие в современном мире? Какие факторы влияют на становление

глобальной бизнес-культуры? Культура - источник проблем и противоречий в международном бизнесе или основа конкурентных преимуществ компании? Обоснуйте ответ.

### *Глобальная культура*

Возрастающая степень взаимосвязанности национальных экономик сопровождается универсализацией, гомогенизацией жизни людей в целом: мир тяготеет к единым стандартам, принципам, ценностям. Ведение экономической деятельности в планетарном масштабе, активное развитие международного бизнеса снимает национальные, социальные, культурные, государственные и иные ограничения на поведение, что определяется снижением роли государства и национальных культур как совокупности норм и ценностей. Наряду с этим в современном мире происходит формирование глобальной бизнес-культуры. Зарождающаяся глобальная культура - в основном западная, американская по своему происхождению, распространяется во всем мире на уровне как элит, так и широких масс. Причем реакция локальных обществ, обладающих собственной культурной идентичностью, на данное распространение может быть различной: от полного принятия до отрицания, с такими промежуточными градациями, как сосуществование и синтез.

Литература:

1. Многоликая глобализация: культурное разнообразие в современном мире. Под ред. П. Бергера и С. Хантингтона. М., 2004. С. 15-34.
2. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции. М., 2003. С. 75-115.
3. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2003. С. 94-102.
4. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М., 2005. С. 48-70.
5. Симонова Л.М., Стровский Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. М., 2003. С. 45-57.
6. Гурова И. Этика международных экономических отношений. М., 2004. С. 142-158.
7. Сайт международной ассоциации кросс-культурной компетентности в менеджменте (International Association of Cross-Cultural Competence and Management): <http://iaccm.wu-wien.ac.at/>

### **Типовые оценочные материалы по теме 8. Управление кросс-культурной адаптацией персонала.**

*При проведении занятия лекционного типа целесообразно рассмотреть следующие вопросы:*

Кросскультурные 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 межкультурном общении. Высоко- и низконтекстуальные 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.

### *Примеры тестовых заданий*

**1. Практически все, что окружает человека, что составляет его среду обитания и общения можно назвать:**

- А) коммуникативной средой
- Б) правовым полем
- В) социально-психологической средой
- Г) экономической средой

**2. Стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт это:**

- А) коммуникативное событие
- Б) структура речевой коммуникации
- В) коммуникативная цель
- Г) коммуникативная интенция

**3. Испытывает трудности на контактоустанавливающей фазе общения, затем четок и логичен. Рекомендуются использовать стратегию 'разогревания' партнера (вступительная часть 'о погоде', фактическое общение). Это характеризует:**

- А) доминантного коммуниканта
- Б) мобильного коммуниканта
- В) ригидного коммуниканта
- Г) интровертного коммуниканта

**4. В сфере бизнес - коммуникации коммуникативными событиями можно считать:**

- А) собрание, заседание
- Б) презентации, выставки
- В) встречи выпускников, классный час
- Г) нет правильного ответа

**5. Семиотика или семиология является наукой о :**

- А) воспитании подрастающего поколения
- Б) традициях в национальных культурах
- В) структуре речевой коммуникации
- Г) значащих формах (знаках), средствах выражения значения

**6. Намерение коммуниканта осуществить то или иное действие через коммуникативный акт или с его помощью – это:**

- А) коммуникативное событие
- Б) структура речевой коммуникации
- В) коммуникативная цель
- Г) коммуникативная интенция

**7. Вставьте пропущенные слова в выражение (компетенция, стратегий, паспорт, коммуникативной, совокупность, мотивационных) :** Под коммуникативной личностью будем понимать совокупность индивидуальных коммуникативных стратегий и тактик, когнитивных, семиотических мотивационных предпочтений, сформировавшихся в процессах коммуникации как коммуникативная компетенция индивида, его 'коммуникативный паспорт' (И.А.Стернин)

**8. Практическое владение вербальными и невербальными средствами для осуществления коммуникативных функций; умение варьировать коммуникативные средства в процессе коммуникации в связи с изменением**

**ситуации и условий общения; построение дискурса в соответствии с нормами кода и правилами этикета – это:**

- А) функциональный параметр коммуникативной личности
- Б) мотивационный параметр коммуникативной личности
- В) когнитивный параметр коммуникативной личности
- Г) социально – психологический параметр личности

**9. Легко входит в разговор, переходит с темы на тему, говорит много, интересно и с удовольствием, не теряется в незнакомой ситуации общения. Следует иногда – в собственных интересах – возвращать его к нужной теме. Это характеризует:**

- А) доминантного коммуниканта
- Б) мобильного коммуниканта
- В) ригидного коммуниканта
- Г) интровертного коммуниканта

**10. Взаимное признание статусов участников общения как коммуникантов и как членов группы; кроме того, публичное оценивание достижения других; умение вовремя разрядить обстановку (шутка, анекдот); умение выразить согласие с групповыми идеями, действиями и решениями; умение предложить нужную информацию и идеи группе – это:**

- А) мотивационный параметр коммуникативной личности
- Б) условия функционирования массовой коммуникации
- В) когнитивный параметр коммуникативной личности
- Г) правила коммуникативного поведения в группе

**Термин «Межкультурная коммуникация» был введен:**

- а) З.Фрейдом
- б) Э.Холлом
- в) Л.С. Выготским
- г) А. Адлером

**2. Формы межкультурной коммуникации:**

- а) Линейная, прямоугольная, круговая
- б) Линейная, гносеологическая, информативная
- в) Линейная, транзакционная, интерактивная
- г) Линейная, гносеологическая, информативная

**3. Цели коммуникации:**

- а) сокрытие информации, её кодирование, обмен опытом
- б) не допущение раскрытия принимаемых решений
- в) обмен и передача информации, обмен эмоциями, обмен опытом
- г) средство, с помощью которого сообщение передаётся от источника к получателю

**4. Межкультурная коммуникация- это:**

- а) совокупность разнообразных форм отношений при проведении спортивных мероприятий
- б) совокупность методов и способов ведения бизнеса и воздействия на партнёров с целью получения прибыли
- в) отношение людей к событиям и фактам социальной действительности и их оценка
- г) совокупность разнообразных форм отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам

**5. Для осуществления процесса коммуникации необходимо участие:**

- а) по крайней мере, двух сторон

- б) хотя бы одной стороны
- в) более чем двух сторон
- г) нет правильного ответа

**6. К каналам коммуникации относят:**

- а) сокрытие информации, её кодирование, обмен опытом
- б) не допущение раскрытия принимаемых решений
- в) обмен и передача информации, обмен эмоциями, обмен опытом
- г) *средство, с помощью которого сообщение передаётся от источника к получателю*

**7. Вербальные средства общения:**

- а) переписка, приказы, распоряжения, служебные записки
- б) *использование речи, языка и слов*
- в) жесты, мимика, телодвижения, одежда, взгляды, манера держать себя
- г) всё вышеперечисленное

**8. Символы в межкультурной коммуникации:**

- а) *это условные знаки, обозначающие какие-то предметы, процессы, явления*
- б) это информация в исходном виде, которую автор хочет передать получателю, идея
- в) это желание вступить в общение с другим человеком
- г) нет правильного ответа

**9. ....Культура – совокупность компонентов, а именно знания, верования, искусство, нравственность, законы, обычаи и традиции.**

**10. На основе, каких наук сформировалась дисциплина «Межкультурная коммуникация»?**

- а) политология, экономика, политология, история, физика
- б) политология, коммуникативистика, математика, физика, лингвистика
- в) культурология, экономика, физика, математика, сопромат
- г) *коммуникативистика, культурология, социальная психология, лингвистика*

**11. Невербальные средства общения:**

- а) переписка, приказы, распоряжения, служебные записки
- б) *жесты, мимика, телодвижения, одежда, взгляды, манера держать себя*
- в) использование речи, языка и слов
- г) всё вышеперечисленное

**12. Название коммуникативной модели ИСКП расшифровывается как :**

- а) *источник - сообщение – канал - получатель*
- б) информация - сообщение – коммуникация - получатель
- в) источник – событие – канал - публикация
- г) информация – сообщение - коммуникация – публикация

*Вопросы для самопроверки*

1. Многонациональный персонал – характеристика. Адаптация персонала.
2. Управление человеческими ресурсами. Управление кросс-культурной адаптацией.
3. Основные препятствия для эффективного управления процессом межкультурной адаптации.
4. Основные направления обучения менеджеров. Типы международных менеджеров.
5. Примеры работы HR-менеджеров международных компаний.

*Задания для самостоятельной работы*

Задание. Что стало причиной нарушения коммуникаций в приведенном примере? Какие ошибки допустила Сандра? Как необходимо планировать кросс-культурные переговоры, чтобы повысить их эффективность?



*Кросс-культурные коммуникации. Особенности делового общения и этикета в различных культурах. Неудачное начало.*

Сандра Льюис проработала в Takabishi USA четыре недели, когда объявили, что президент Takabishi Inc. придет из Японии, чтобы посетить американские отделения. Начальник Сандры, Джеки, у которого было много работы с документами, пригласил Сандру и попросил ее составить программу предстоящего визита. Он попросил поискать информацию о господине Такабиши, о материнской компании и о японских национальных и деловых традициях. Эта поездка должна была стать первым его визитом на новый завод, и было очень важно, чтобы все прошло гладко. Сандра нашла в библиотеке материалы, о которых просил Джеки. После того как она принесла материалы в офис, она решила начать с составления списка задач и того, что она должна подготовить к приезду г-на Такабиши. Сделав это, она взяла книгу о японских обычаях и взглянула на содержание. Она обратила внимание на раздел о том, как дарить подарки. О, да, -- подумала она, -- я помню, что японцы любят обмениваться подарками. Тут же она отложила книжку и внесла подарки в свой список. Когда Сандра закончила приготовления к визиту г-на Такабиши, она написала ему письмо и приложила свой предполагаемый план. Она подписала свое письмо Сандра. В этот важный день Сандра была в нерешительности по поводу того, что ей надеть. В конце концов, она осталась довольна своим внешним видом и поспешила к машине. Если бы она удачно проехала все светофоры, она бы опоздала на принятые в обществе 5 минут. К сожалению, ей пришлось очень долго искать место для парковки, и она опоздала на 20 минут. Около ворот прибытия она увидела несколько японских мужчин, разговаривающих с американскими представителями компании. Все ждали ее, поскольку согласно программе она должна была сопровождать гостей к месту их первой остановки. Сандра, к сожалению, не успела узнать, как выглядит господин Такабиши, и не смогла его выделить из группы японских мужчин, одетых в похожие синие костюмы. Подойдя к делегации, Сандра громко поздоровалась, пожала руку и представилась ближайшему из мужчин. Она не заметила, что этот молодой человек смутился, кланяясь ей. Сандра, не привыкшая к поклонам, решила не кланяться в ответ. Но тут она заметила, что пожилой мужчина, стоящий в конце группы, похоже, шокирован ее поведением. После представления она открыла свой портфель и подарила каждому из участников встречи по одному подарку, который она приготовила для этого случая. Когда она стала передавать каждую коробочку в обертке получателю, начав с ближайшего к ней гостя, она ощутила, что все чувствуют себя неловко. Желая разрядить обстановку, она настояла на том, чтобы все развернули подаренные коробочки. Внутри каждой коробочки была блестящая ручка с цифровыми часами, расположенными возле зажима. На ленте, опоясывающей ручку, было написано Сделано в Японии. После этого Сандра раздала им расписание мероприятий, запланированных на день, и направилась к машинам, которые ожидали, чтобы отвезти гостей в отель. Организовав все, Сандра вернулась в офис. Там ее ждал Джеки, который был явно недоволен.

#### Литература

1. Сравнительный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э. Спб., 2006. С. 23-32.
2. Королев В.К. Экономика как феномен культуры. Ростов-на-Дону., 1999. С. 8-16.
3. Архипов А.Ю., Евграфова О.В., Зотова Т.А. Королев В.К. Экономическая культура. Ростов-на-Дону., 2006. С. 19-23.
4. Сусоколов А. Культура и обмен. М., 2006. С. 12-44.
5. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 2001. С. 203-234.
6. Клейтон П. Секреты языка тела: учитесь видеть и действовать правильно. М., 2004. С. 136-161.
7. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Днепропетровск. 2003. С. 5-28.
8. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2003. С. 34-56.

9. Сравнительный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э. Спб., 2006. С. 112-133.
10. Пирсон Б., Томас Н. Краткий курс МВА. М., 2005. С. 79-87.7.
11. Московцев Н., Шевченко С. Бизнес по-русски, бизнес по-американски. С-Пб., 2003. С. 30-35.
12. Эффективное деловое общение. Классика Harvard Business Review. М., 2006. С. 9-31.

### **Тематика**

#### **по дисциплине Б1.Б.01.08 Кросс-культурный менеджмент**

#### ***Темы эссе/ докладов***

1. Этноцентризм в межкультурных отношениях
2. Специфика управления «мультикультурными» командами и организациями
3. Влияние национальной культуры на способность к разработке новых продуктов
4. Протестантская этика и западная деловая культура.
5. Ислам и восточная деловая культура.
6. Католицизм и его влияние на формирование западноевропейской деловой культуры.
7. Православие, его базовые ценности и их отражение в российской деловой культуре.
8. Мультикультуризм в обществе: благо или зло?
9. Актуальные проблемы и способы формирования кросс-культурной компетенции менеджеров.
10. Многообразие национальных культур и межкультурные конфликты в Европе
11. Национальные модели переговорного процесса
12. Невербальные национально-культурные особенности коммуникаций в бизнесе
13. «Подарочный конфликт» в бизнесе и способы его преодоления
14. Различия в монохромных и полихромных культурах и их использование в практике управления
15. Национальные особенности подбора персонала
16. Этика и доверие в международном бизнесе
17. Культурные контрасты в системах ценностей наций
18. Кросс-культурная компетентность менеджера и толерантное отношение к другим культурам
19. Система всеобщего управления качеством за рубежом и в России
20. Межкультурные особенности национального характера.
21. Психологические проблемы адаптации человека в другой культуре.
22. Русский национальный характер.
23. Социальные характеры в России.
24. Русский национальный характер в языке и фольклоре.
25. Невербальное поведение в разных культурах.
26. Стили принятия решения в американской, германской, японской и русской культурах.
27. Монохронные и полихронные культуры.
28. Линейное время западных культур.
29. Циклическое время восточных культур.
30. Фактор пространства в разных культурах.

31. Межкультурные различия психологии бизнеса.
32. Деловые культуры в международном сотрудничестве.
33. Мультикультурализм: российская, американская, австралийская, французская, канадская модели (на выбор сравнить).
34. Формальные против неформальных бизнес-культур.
35. Маркетинг в различных культурах.
36. Культура, коррупция, взяточничество.
37. Стереотипы, предрассудки, предубеждения как психологические факторы межкультурного общения.
38. Коммуникативное поведение русских, американцев, японцев и др. (на выбор).
39. Корпоративная и национальная культуры в многонациональной корпорации.
40. Международный менеджер (стратегии решения задач, процесса взаимодействия, выбора способа коммуникации и пр.).
41. Культура и управление человеческими ресурсами: особенности рекрутинга, тренинга, аттестации, системы поощрения.
42. Экспериментальные исследования межкультурных различий.
43. Верования и их влияние на формирование деловой культуры.
44. Протестантская этика и западная деловая культура.

#### **Темы рефератов:**

1. Место дисциплины кросс-культурный менеджмент (ККМ) в системе наук и взаимосвязь с ними. Определение ККМ и его специфические особенности. Кросскультурный менеджмент, предмет и методы исследования.
2. Этническая картина мира (лингвистическая, антропологическая, географическая)
3. Экспериментальные исследования межкультурных различий.
4. Концепции межкультурных различий: теория ценностных ориентаций Кларкхон и Стробека, теория ценностных конфигураций Парсонса.
5. Параметры межкультурных различий: теории Хофстеде, Тромпенаарса.
6. Теория Холла: высоко- и низко- контекстные культуры.
7. Восприятие времени в различных культурах: концепция Льюиса.
8. Психология межкультурного взаимодействия: особенности коммуникации с представителями другой культуры.
9. Феномен культурного шока.
10. Факторы, влияющие на ККМ: стереотипы, предрассудки, дискриминация.
11. Вербальное межкультурное общение: проявление межкультурных различий в языке и фольклоре. Политическая корректность – языковой такт.
12. Воздействие национальной культуры на управление организацией.
13. Различные классификации корпоративных культур (Хофстеде, Тромпенаарс, Дил и Кеннеди).
14. Культура и управление человеческими ресурсами: особенности рекрутинга, тренинга, аттестации, системы поощрения.
15. Культура, коррупция, взяточничество.
16. Маркетинг в различных культурах.
17. Международный менеджер (стратегии решения задач, процесса взаимодействия, выбора способа коммуникации и пр.)
18. Современные научные подходы и направления кросскультурного менеджмента
19. Этническая стереотипизация как основа межэтнических отношений
20. Язык как элемент этнической культуры
21. Модель базовых культурных ориентаций в исследованиях Р.Льюиса

22. Национальные и региональные особенности менеджмента.
23. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности
24. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
25. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
26. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур
27. Национальная деловая культура как источник конкурентного преимущества и ресурс развития экономики.
28. Культурные различия и этика в международном бизнесе.
29. Специфика бизнес-культуры России.
30. . Управление разнообразием в международной компании: источники эффективности.
31. Исламское предпринимательство и его характерные особенности.
32. Многообразие деловых культур в Европе и евроменеджмент.
33. Особенности китайской деловой культуры. Преимущества и недостатки китайской модели экономического развития.
34. Сравнительный анализ современного американского и японского менеджмента.
35. Уникальность японской экономики и деловой культуры Японии. Национальная специфика развития японского предпринимательства.
36. Японская модель менеджмента: проблемы и направления ее трансформации в современных условиях.
37. Скандинавская модель социального рыночного хозяйства и скандинавский менеджмент.
38. Основные факторы британской национальной деловой культуры и уровень британского менеджмента.
39. Система подготовки управленческих кадров во Франции.
40. Французская модель управления: взаимодействие бизнеса и государства.
41. Немецкая модель менеджмента и кросс-культурные особенности ведения бизнеса с предприятиями Германии.
42. Анализ страновых моделей достижения национальной конкурентоспособности (на примере одной из стран: Финляндии, Индии, Ирландии, Китая и т.п.).
43. Особенности национальной деловой культуры и системы менеджмента в арабских странах (страна по выбору).
44. Англо-саксонская модель управления и специфика деловой культуры.
45. Российская система менеджмента и национальная деловая культура.
46. Влияние национальной культуры на управление организацией
47. Роль протестантской этики в формировании американской деловой культуры.
48. Доминирующие религии в национальной деловой культуре и их влияние на особенности ведения бизнеса в стране размещения.
49. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.
50. Этноцентрический подход в управлении международной компанией: влияние на эффективность и издержки ведения бизнеса.
51. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
52. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
53. Национальная деловая культура и инновационная способность организации

### Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Включаются типовые (5-7) оценочные материалы (вопросы для опроса, контент теста (с инструкцией по выполнению и правильными ответами), контрольные задания и т.п. в соответствии с темами)

### Оценочные материалы промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКр-3	способность ориентироваться в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах и учитывать их логику при разработке программ международного сотрудничества	ПКр-3.2	способность ориентироваться в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах и учитывать межконфессиональные и межнациональные отношения при разработке программ международного сотрудничества

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	ПКр-3.2	на уровне знаний: <b>знать</b> особенности глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессов; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества
		на уровне умений: <b>выявлять</b> , систематизировать и интерпретировать кросс-культурные сходные черты и различия в глобальных политических, экономических, экологических, демографических, миграционных процессах; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества
		на уровне навыков: <b>владеть</b> навыками систематического анализа глобальных политических, экономических, экологических,

		демографических, миграционных процессов; иметь представление о межконфессиональных и межнациональных отношениях при разработке программ международного сотрудничества
--	--	---

**4.3.3. Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### ***Первый вариант***

Тест на кросс-культурную адаптивность и восприимчивость

Перед тем как приступить к тесту, внимательно прочтите написанное в пунктах 1–6

1. Выполняя тест, вы должны предложить выход для каждой из приведенных ниже проблемных ситуаций. Затем, используя таблицу-ключ, подсчитать полученные результаты.
2. После этого ознакомьтесь с комментариями и на их основе проанализируйте степень готовности справляться с неожиданными положениями в кросс-культурной среде.
3. Выбрать можно только один ответ на каждый вопрос.
4. Старайтесь отвечать на каждый вопрос предельно откровенно. При этом пытайтесь указать, как, по вашему мнению, вы реально поступили бы в подобных ситуациях, а не “как надо поступать”. Если вы слукавите, то весь полезный результат выполнения данного упражнения пропадет. Помните, что никто вас не проверяет. Вы тестируете сами себя!
5. Вопросы с пометкой (Ж) предназначены только для женщин (мужчины на них не отвечают). Вопросы с пометкой (М) предназначены только для мужчин (женщины на них не отвечают).
6. Помните, что, во-первых, результат любого единичного теста приблизителен и условен и, во-вторых, любой результат: “отлично”, “хорошо” или “удовлетворительно” – это попытка определения вашей адаптивности и чувствительности к кросс-культурному общению на настоящий момент. А это не хорошо и не плохо! Как, скажем, не хорошо и не плохо находиться на начальном этапе изучения того или иного языка. Ведь обучение продолжается...

### **Готовность работать в условиях другой культуры**

#### ***1. Опоздавшие гости***

Вы работаете в одной из стран средиземноморского побережья и приглашаете на ужин своего коллегу из числа местных жителей с семьей. Ужин готов к семи часам, однако ваши гости приезжают только к девяти. Все блюда подгорели и выглядят уже неаппетитно. Вы решаете, что предпринять.

А. Вы ничего не говорите и угощаете гостей, удалив предварительно подгоревшие куски и дополнительно украсив блюда.

Б. Вы раздражены и объясняете своим гостям, почему блюда подгорели: вы ведь ожидали их к семи вечера, а не к девяти.

В. Вы угощаете гостей легкими закусками и напитками. Вы говорите, что вы “сожгли” мясо и что вам очень жаль, и предлагаете всем пойти поужинать в вашем любимом ресторане.

## **2. Фотосъемка**

Вы хотите сфотографировать незнакомого ребенка, достаете фотоаппарат, однако в тот момент, когда вы готовы нажать кнопку, какой-то старик с криками набрасывается на вас.

А. После некоторого колебания вы решаете не фотографировать этого ребенка и оглядываетесь в поисках другого объекта для съемки.

Б. Вы осознаете, что старик не хочет, чтобы вы сделали этот снимок. Вы не понимаете причину, однако приносите извинения и убираете фотоаппарат.

В. Вы ловите момент, когда старик на вас не смотрит, и делаете этот снимок.

## **3. Свидание (М)**

Вы проводите вечер с девушкой из соседней деревни. Все идет прекрасно, и вы думаете, что нравитесь ей. Однако, когда вы на прощание пытаетесь ее поцеловать, она отталкивает вас и бежит домой, громко захлопнув за собой дверь.

А. Вы предполагаете, что она холодна и настроена против россиян (или против европейцев).

Б. Вы осознаете, что поцелуй на первом свидании, должно быть, противоречит местному обычаю, но вы планируете позвонить ей на следующий день, извиниться и попросить о следующем свидании.

В. Вы предполагаете, что допустили промах и вечер попросту не доставил ей такого удовольствия, как вам.

## **4. Незамужняя женщина-руководитель (Ж)**

Вы находитесь в командировке в африканской стране, где являетесь одним из руководителей проекта. Будучи руководителем, вы регулярно даете поручения своим подчиненным. Все идет нормально, пока один из них не узнает, что вы не замужем. С этих пор ваши поручения перестают выполняться или выполняются с большой неохотой.

А. Для вас это пустяки. Просто вы станете более строго контролировать их исполнение и будете подробно и жестко объяснять суть поручения.

Б. Вы раздражены подобным предубеждением к женщине, но стараетесь обеспечить подтверждение ваших распоряжений руководителем-мужчиной.

В. Вы стараетесь узнать у ваших подчиненных, почему поручения не исполняются. Возможно, это происходит потому, что вы делаете что-либо не так?

Г. Вы предполагаете, что незамужнее положение может являться тому причиной. Вы начинаете носить обручальное кольцо и ставите на рабочий стол фотографию друга так, чтобы подчиненные могли ее видеть.

## **5. Мужское объятие (М)**

Вы сообщаете своему другу, у которого гостите в другой стране, что получили повышение по службе. Он тепло вас поздравляет, обнимает, целует.

А. Вы благодарите его за поздравление и отвечаете ему тем же. Вы приглашаете его в бар, чтобы угостить чашечкой кофе.

Б. Вы поражены, но позволяете ему обнять и поцеловать себя. Однако вы слегка смущены и ваше поведение это выдает.

В. Вы в смущении отталкиваете его и предполагаете, что он гомосексуалист.

## **6. Коллеги-мужчины (Ж)**

Вы работаете в одной из латиноамериканских стран. Вы молодая незамужняя женщина. Становится очевидным, что вам трудно поддерживать чисто дружеские отношения с коллегами-мужчинами. Однажды вы едете с коллегой в его машине. После нескольких

предварительных замечаний, которые вы проигнорировали, он останавливает машину и пытается вас поцеловать.

А. Вы сыты им по горло и даете ему пощечину.

Б. Вы отталкиваете его и требуете, чтобы он немедленно прекратил так себя вести. Затем стараетесь выяснить, почему даже этот приятный коллега неверно истолковывает ваши намерения.

В. Вы немедленно покидаете машину, возвращаетесь в офис на автобусе и жалуетесь вашему руководителю на поведение коллеги.

Г. Вы чмокаете коллегу в щеку и говорите ему, что это максимум, на что тот может рассчитывать.

### **7. Приглашение на танец**

На вечеринке в доме, у хозяина которого гостите, вы наблюдаете за исполнением местных танцев. Внезапно хозяин дома берет вас за руку и просит присоединиться к танцующим.

А. Вы неохотно встаете, напряженно исполняете несколько движений, чтобы ему угодить, и вскоре возвращаетесь на свое место.

Б. Вы отрицательно качаете головой, потому что не хотите из себя делать посмешище.

В. Вы рады, что вас попросили принять участие в танцах, и, хотя у вас не очень хорошо получается, вы стараетесь выполнить все движения и не покидаете круг и в следующем танце.

### **8. Разговор с незнакомцем**

Находясь за границей, вы садитесь в автобус, занимаете свое место, и сосед (одного с вами пола) улыбается вам.

А. Вы улыбаетесь, киваете и здороваетесь с ним (с ней). Вы стараетесь завязать разговор на его (ее) родном языке, хотя и осознаете, что ваш словарный запас чрезвычайно ограничен.

Б. Вы улыбаетесь ему (ей) в ответ и молча киваете, надеясь, что попутчик (попутчица) не захочет завязать с вами беседу.

В. Вы отводите взгляд, притворяясь, что вы ничего не заметили, потому что не хотите вступать с ним (с ней) в беседу.

### **9. Нищие**

Вы находитесь в одном из городов Азии. У входа в ресторан, в котором собираетесь пообедать, сидит бедно одетая старуха. Она протягивает руку, прося подаяния.

А. Вы кладете монету в ее руку, глядите на нее и желаете ей всего доброго.

Б. Вы не обращаете внимания на ее просьбу и входите в ресторан. Если вы хоть раз дадите здесь деньги нищему, они будут постоянно досажать.

В. Вы кладете монетку в ее руку и быстро входите в ресторан, не взглянув на нее.

### **10. Туалет под открытым небом**

Вы спрашиваете бармена, где находится туалет. Он указывает на выход. Выйдя из бара, вы не обнаруживаете туалета. Перед вами лишь стена здания. Несколько мужчин и на некотором расстоянии от них несколько женщин с раскинутыми юбками используют эту стену как туалет. (Если вы женщина, допустите, что на вас надета юбка.)



А. Вы испытываете неловкость и решаете вернуться в гостиницу (она все равно находится недалеко).

Б. Вы решаете потерпеть, так как испытали бы неловкость, справляя нужду на глазах у всех. Вы возвращаетесь в бар.

В. Вы решаете, что это местный обычай, и присоединяетесь к группе у стены.

### ***11. Тяжелая ноша (М)***

В тропической стране вы идете в соседнюю деревню и встречаете пару крестьян. Женщина тяжело нагружена корзинами, привязанными к ее спине. Мужчина идет налегке впереди нее. Пот струится с лица женщины. Когда она пытается вытереть пот, несколько дынь падает из ее корзин. Мужчина не останавливается.

А. Вы наклоняетесь, собираете дыни и помогаете уложить их в корзины. Мужчина сердито пожирает вас глазами и делает знаки, чтобы вы ушли. Вы повинуетесь.

Б. Вас раздражает поведение мужчины, вы просите его остановиться и помочь жене: она ведь не вьючное животное! Тем временем вы собираете дыни.

В. Хотя вам и жаль женщину, вы предполагаете, что это местный обычай. Вы здороваетесь и проходите мимо, решив, что не следует вмешиваться.

### ***12. Гостья в доме у латиноамериканцев (Ж)***

Вы молодая незамужняя женщина. Вы живете в латиноамериканской стране в доме друзей ваших друзей. Ваши хозяева – пожилая пара примерно возраста ваших родителей. Вы платите им немного за стол и ночлег. Вскоре вам становится ясно, что хозяйка дома не хочет, чтобы вы выходили одна вечером на улицу. По ее мнению, вы должны возвращаться домой в одиннадцать часов вечера, как ее дочери.

А. Вы считаете, что это ваше, и только ваше, дело. Вы сами можете о себе позаботиться и не считаете нужным оправдывать свое поведение перед кем-либо.

Б. Так как вам кажется, что это для нее важно, то вы уступаете. Вы стараетесь вернуться домой к одиннадцати часам вечера и вообще не выходите одна по вечерам.

В. Вы спрашиваете ее, почему она хочет, чтобы вас вечером кто-либо сопровождал, и почему, по ее мнению, вы должны возвращаться рано. Вы обещаете принять ее пожелания к сведению.

### ***13. Проституция (М)***

Вы идете по грязному кварталу одного из больших азиатских городов. Стоило на минуту остановиться, чтобы оглядеться, как к вам приблизилась группа мужчин. Один из них хлопает вас по плечу и предлагает женщину, соблазнительно описывая ее: “Хотите мою сестру, сэр? Красивая, чистая, всего шестнадцать и очень страстная!” Предположим, вы не хотите принимать их предложение. Как вы поступите?

А. Вы решаете, что нужно продолжать идти быстрым шагом, не останавливаясь, и впредь избегать этот квартал.

Б. Вы стряхиваете руку с плеча и решительно отказываетесь.

В. Вы кладете руку на плечо мужчины, улыбаетесь и твердо отказываетесь, сопровождая свой отказ шуткой: “Нет, спасибо, приятель. Я слишком устал даже для твоей сестры. Хотя она, должно быть, очень красива, если похожа на тебя”.

### ***14. Помощница по хозяйству (Ж)***

Вы находитесь в развивающейся стране со своим партнером. В отличие от вас у партнера есть домработница. Вы узнаете, что и ваши соотечественники и местные жители полагают, что вам необходимо нанять, по крайней мере, одну служанку для готовки и уборки.

А. Вы не хотите подражать колониальным манерам. Кроме того, вы бы испытывали неудобство, впустив незнакомую женщину в свой дом. Вы решаете не нанимать служанку.

Б. Вы нанимаете женщину-служанку (хотя и без нее вы бы великолепно обошлись), так как работа на иностранцев – важный источник дохода для местного населения.

В. Вы идете на компромисс и нанимаете женщину для выполнения работы только по утрам.

### **15. Чаевые водителю**

Ваш деловой партнер посылает машину к гостинице, чтобы отвезти вас на фабрику. Дорога занимает три часа. Вечером водитель отвозит вас назад. Всю дорогу вы оживленно разговаривали с водителем. Если вам хотелось сделать снимки, он безропотно останавливал машину. Его ежемесячное жалованье составляет около 18 американских долларов в месяц. Этого вполне достаточно, чтобы прожить в его стране, где большинство людей довольствуется и меньшим. Вам кажется, что водитель ожидает чаевых. Как вы поступите?

А. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию, но не даете ему чаевых. По его собственным словам, ему хорошо платят за работу и, возможно, он еще получит сверхурочные.

Б. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 4,5 долл. Он ожидает от вас чаевых потому, что вы иностранец, живете в дорогом отеле и он вас так хорошо обслуживал.

В. Вы благодарите водителя за помощь и приятную компанию и даете ему 2 долл. Принимая во внимание его жалованье, эта сумма кажется вам разумной для чаевых.

### **16. Резкий гость**

Вы находитесь на вечеринке и разговариваете с иностранцем, который приехал в Россию два месяца назад. Вы спрашиваете его, что он думает о вашей стране. После некоторого колебания он спрашивает вас, может ли он быть с вами откровенным. “Конечно”, – отвечаете вы. Затем он обрушивает на вас лавину резких замечаний по поводу поведения и жизненных ценностей россиян, особенно нападая на нежелание работать, коррумпированность, пьянство.

А. Вас это раздражает, и вы говорите ему, что он дает выход своим чувствам, не проявляя терпимости.

Б. Вы выслушиваете его, задаете вопросы и стараетесь понять, почему у него сложилось такое негативное мнение. Вы выспрашиваете его, как вели бы себя его соотечественники, окажись они в подобных ситуациях.

В. Вы вступаете в спор, говоря ему, что он не знает обычаев и ценностей вашей страны в достаточной степени. Вы объясняете, как ему следует понимать их, в надежде, что помогаете ему адаптироваться.

### **17. Коррида**

Вы уже прожили какое-то время в одной из стран Латинской Америки. У вас появилось много близких друзей. Однажды один из них, сияя от радости, приглашает вас на корриду. Достать билеты стоило ему многих хлопот, не говоря уж о потраченных на них немалых деньгах.

А. Вы тепло благодарите его и идете на корриду, хотя знаете, что зрелище вызовет у вас отвращение.

Б. Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но просите пригласить кого-либо другого, потому что посещение корриды противоречит вашим принципам. Вы объясняете ему, каким именно.

В. Вы благодарите его за приглашение и хлопоты, но отказываетесь пойти с ним. Вы объясняете ему, что считаете корриду издевательством над животными. Вы стараетесь изменить его представление в надежде, что он продаст билеты. (Ваш друг свободно может продать билеты на черном рынке втридорога.)

### ***Второй вариант***

Выберите единственно верный вариант ответа из нескольких предложенных:

1. Какая из стран имеет высокие показатели долгосрочной ориентации и дистанции власти?

- а) Россия
- б) Франция
- в) Япония
- г) Австрия

2. Согласно исследованиям, 40% всех назначений американцев за рубеж на должность менеджера были окончены раньше срока вследствие:

- а) эффективной работы менеджеров и досрочного достижения ими поставленных целей.
- б) игнорирования ими проблем, возникающих непосредственно на рабочем месте.
- в) недостаточной помощи консультантов.
- г) неэффективной их работы, связанной со слабой адаптацией менеджеров к местным условиям и их невосприимчивостью чужой культуры.

3. Европейцы в контактах с американцами могут быть шокированы несвойственными для них проявлениями:

- а) неорганизованности.
- б) неформального обращения, граничащего с фамильярностью.
- в) излишних формальностей.
- г) профессионализма.

4. С какой целью компания Otis Elevator основала шесть исследовательских центров в пяти странах?

- а) удовлетворить спрос новых покупателей.
- б) обойти ограничения в системе регулирования у себя в стране.
- в) ответить на вызов иностранного конкурента в Японии.
- г) добиться конкурентного преимущества посредством использования эффекта масштаба.

5. Представители каких стран в наибольшей степени предпочитают использовать посредников во время переговоров?

- а) Японии.
- б) Латинской Америки.
- в) США.
- г) Кореи.
- д) Ближнего Востока.

6. При каком подходе местные менеджеры приглашаются на ключевые должности в иностранных компаниях:

- а) этноцентрическом.
- б) субцентрическом.
- в) геоцентрическом.
- г) региоцентрическом.
- д) полицентрическом.

7. Какой из подходов рекомендуется при недостаточной квалификации <sup>1</sup> местных менеджеров и необходимости поддержания тесных взаимоотношений с головной компанией:

- а) геоцентрический.
- б) этноцентрический.
- в) полицентрический.
- г) региоцентрический.
- д) субцентрический.

8. Практически нелегальной в мусульманских странах является западная:

- а) маркетинговая система.
- б) сталелитейная промышленность.
- в) банковская система.
- г) бизнес-консалтинговая система.

9. Примером какого подхода является назначение представителя Латиноамериканских стран на менеджерскую должность в Чили?

- а) геоцентрического.
- б) субцентрического.
- в) этноцентрического.
- г) региоцентрического.

10. В кросс-культурных исследованиях Хофстедом были использованы следующие критерии:

- а) отношение к труду, материализм, уход от неопределенности, иерархическая дистанция.
- б) иерархическая дистанция, властные полномочия, индивидуализм.
- в) категория времени, уход от неопределенности, маскулинизация.
- г) иерархическая дистанция, уход от неопределенности, индивидуализм, маскулинизация.

11. Какой из этапов превращения страновой модели менеджмента в ее международную разновидность, требует учета взаимных интересов страны ведения бизнеса и страны размещения и знания культурных особенностей последней?

- а) колониальная эра,
- б) эра национальных государств,
- в) эра глобализации.

12. Чем отличается международная модель менеджмента от страновой (национальной) модели?

- а) базовой структурой менеджмента,
- б) функциональными областями менеджмента,
- в) принципами структурообразования,
- г) спецификой национально-культурного фактора и межстранового взаимодействия.

13. Важнейшим требованием к менеджменту в международном бизнесе в условиях нарастающей изменчивости бизнес-окружения является:

- а) стабильность его принципов и правил,
- б) неизменность методов и технологий управления,
- в) адаптивность и ситуативность,
- г) наличие страховки.

14. «Психологическое расстояние» между странами – это:

- а) территориальная удаленность страны базирования от страны пребывания,
- б) культурная «схожесть» страны базирования и страны пребывания,
- в) восприятие менеджментом компании степени близости (удаленности) зарубежного целевого рынка в соотношении с уже освоенным,
- г) все вышеперечисленное,
- д) ни один из пунктов.

15. Международную компанию, которая воплощает не только продуктовое, функциональное и географическое разнообразие, но и разности культур и языка, принято называть:

- а) мультинациональной компанией,
- б) многокультурной корпорацией,
- в) глобальной компанией,
- г) транснациональной корпорацией.

16. Наиболее сложной в управленческом отношении и наименее исследованной формой международного сотрудничества, по П.Друкеру, выступает:

- а) совместное предприятие,
- б) франчайзинг,
- в) стратегический альянс,
- г) контрактное соглашение.

### ***Вопросы к зачету***

1. Определение параметров культуры и измерение культурных различий с использованием методологического подхода Г. Хофстеде.
2. Определение параметров культуры и измерение культурных различий с использованием методологического подхода Э. Холла.
3. Определение параметров культуры и измерение культурных различий с использованием методологического подхода Ф. Тромпенаарса и Ч. Хамптер-Тернера.
4. Определение параметров культуры и измерение культурных различий с использованием методологического подхода Р. Гестеланда.
5. Определение параметров культуры и измерение культурных различий с использованием методологического подхода Р. Хауса.
6. Предмет и эволюция кросс-культурного менеджмента.
7. Принципы современного международного менеджмента.
8. Проблемы и пути выхода российских фирм на внешний рынок.
9. Коммуникации: вербальные, невербальные, паравербальные. Специфика и правила использования в кросс-культурном общении.
10. Классификация культур: время, природа, конфуцианский динамизм, критерии Ф. Тромпенаарса и Э.Холла.
11. Классификация культур: индексы Хофстеде (мужественность-женственность, избегание неопределенности, индивидуализм -коллективизм, дистанция власти) и их формы проявления.
12. Характеристика организационной культуры. Типы организационных культур.
13. Классификации Ч. Хэндли и Ф. Тромпенаарса.
14. Кросс-культурный шок: причины факторы (восприятие, стереотипы мышления и стереотипы поведения, этноцентризм), процесс и правила преодоления.
15. Немецкая модель менеджмента.
16. Модель американского менеджмента, ее специфика.
17. Сопоставление немецкой модели менеджмента с другими европейскими моделями менеджмента.
18. Классификация деловых культур. Характеристика европейского кластера.
19. Выявление и анализ (ранжирование по силе влияния) культуuroобразующих факторов России.
20. Сравнительный анализ деловых культур: Россия-Европа.
21. Сравнительный анализ деловых культур: Россия-США.
22. Факторы конкурентоспособности России на мировом рынке.
23. Анализ деловой культуры России (мужественность-женственность, дистанция власти).
24. Анализ деловой культуры России (индивидуализм - коллективизм, избегание неопределенности).

25. Анализ деловой культуры России (критерии Ф. Трампенаарса и Э.Холла, тип деловой культуры).
26. Эволюция и перспективные тенденции деловой культуры России.

***(Вопросы для полемики и дискуссии (выборочно))***

1. Как соотносятся между собой понятия: сравнительный менеджмент, международный менеджмент и кросс-культурный менеджмент?
2. Каким образом культура обуславливает поведение людей в обществе, организации?
3. Каким образом культура воздействует на управленческую практику?
4. Какие уровни культуры вы знаете, на каких из них должен концентрировать свое внимание менеджер?
5. В чем различия между творческим динамичным обобщением явлений и характеристик и использованием устойчивых стереотипов?
6. В чем состоят положительные стороны и опасности использования менеджером устойчивых стереотипов?
7. Какое явление отражено в образном высказывании Р.Льюиса: «Очки» своей культуры неизменно затуманивают взор собеседников разной национальности»? Каковы ваши рекомендации для преодоления этого явления?
8. Что такое кросс-культурный шок? Доводилось ли вам когда-нибудь его испытывать? В каких обстоятельствах?
9. Кто может обладать «иммунитетом» против кросс-культурного шока?
10. Каковы его последствия?
11. Выработайте рекомендации по преодолению каждого из этапов кросс-культурного шока?
12. Что такое реверсивный шок и чем он может быть вызван?
13. Каковы рекомендации по преодолению реверсивного шока?
14. Какие превентивные меры для избежания кросс-культурного шока вы бы порекомендовали своему соотечественнику накануне его отъезда за рубеж?
15. Как вы понимаете выражение: менеджер должен стать убежденным и активным «сторонником культурологического подхода»?

**Шкала оценивания.**

**Критерии и шкала оценивания устного ответа на зачете**

Следует придерживаться следующих *критериев* оценки знаний:

Оценка «зачтено» выставляется в том случае, когда студент демонстрирует на высоком уровне знание предмета. Студент подробно излагает содержание вопроса: исчерпывающе, последовательно, четко и аргументированно излагает материал; демонстрирует способность реконструировать аргументацию авторов по теме, ссылается в ответе на значимые понятия теории коммуникации, первоисточники или актуальные исследования; поясняет утверждение на уместных примерах; уверенно отвечает на дополнительные вопросы, свободно ориентируется в теме. Студент демонстрирует глубокое понимание вопроса и озвучивает возможные иные точки зрения на вопрос, подвергая их критическому осмыслению.

Оценка *«не зачтено»* выставляется студенту в том случае, если он излагает содержание билета сжато, не отражая сути вопроса; не демонстрирует критическую оценку возможностей представленного подхода/метода; не называет никаких альтернативных позиций по данному вопросу. Не способен реконструировать аргументацию авторов, допускает серьезные ошибки. Не использует примеры, либо предложенные примеры не отражают суть вопроса. Не отвечает на дополнительные вопросы по теме.

### **Критерии и шкала оценивания эссе**

Студент получает оценку *«отлично»*, если в эссе соблюдается логичная структура с последовательным развитием тезиса. Аргументы прописаны полно, используется профессиональный язык, представлены адекватные иллюстрации к ним. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция прозрачна и логична. Работа выполнена строго в рамках академического стиля письма, соответствует всем стандартам оформления учебных письменных текстов, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы, полностью соответствует заявленной теме. Суждения оригинальны, самостоятельны, интерпретации отличаются новизной.

Студент получает оценку *«хорошо»* в случае, если структура эссе логична, но аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргументы представлены полно, однако, профессиональный язык используется не всегда. Соблюдены орфографические, пунктуационные, стилистические нормы русского языка; композиция обладает ясностью и логикой. Работа написана в основном в рамках академического стиля письма, однако, есть элементы публицистического стиля. Работа соответствует большинству стандартов оформления учебных письменных работ, библиография практически не содержит ошибок в оформлении списка литературы. Эссе в основном соответствует заявленной теме, есть одно или два незначительных отступления в сторону. Суждения в основном оригинальны, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.

Эссе заслуживает оценки *«удовлетворительно»*, если структура работы местами не логична, аргументы в поддержку тезиса не всегда последовательны. Аргумент не расписан, используются элементы профессионального языка, иллюстрации носят случайный характер. Присутствуют нарушения орфографических, пунктуационных, стилистических норм русского языка, что затрудняет понимание текста. Работа написана не в академическом стиле, однако содержит его элементы. Работа отклоняется от принятых стандартов оформления письменных учебных работ, библиография содержит значительное количество ошибок в оформлении списка литературы. Содержание работы в основном не соответствует теме, однако, отдельные части ее соответствуют. Суждения следуют общепринятой позиции, однако, их обоснование самостоятельно, интерпретации следуют общепринятой позиции по теме.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется в случае, когда структура эссе местами не логична, аргументы в поддержку тезиса носят случайный характер. Аргументация в тексте отсутствует, профессиональный язык автором игнорируется. Текст содержит значительные и многочисленные отклонения от норм использования русского языка. Работа написана не в академическом стиле. Автор отступает от большинства стандартов оформления письменных учебных работ, библиография оформлена не по принятым правилам оформления списка литературы. Содержание работы не соответствует теме. Суждения следуют общепринятой позиции, отсутствует самостоятельное их обоснование, попытки самостоятельной интерпретации отсутствуют из-за ссылок на авторитеты.



#### 4.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

##### • Работа с эссе

*Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.*

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору получить навыки четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

- мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;
- мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

- *Вступление и заключение* должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
- Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается *целостность* работы.
- *Стиль изложения*: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.
- Внутренняя структура эссе может быть *произвольной*. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Главное в эссе – это наличие ярко обозначенного авторского «я» в размышлениях на заданную тему, присутствие четко выраженного отношения к волнующему вопросу. Эссе по философии может посвящаться сравнению нескольких концептуальных школ, в котором центральное место занимает субъективное мнение, которое не претендует на статус непреложной догмы.

Студентам предлагаются темы для написания эссе.

К каждой теме преподаватель может подобрать свои тексты (один или несколько), которые студентам рекомендуется использовать. Студенты могут пользоваться и другими источниками для вдохновения. Каждый преподаватель волен выбирать те источники, которые считает необходимым. Единственное правило здесь в том, что

источники должны иметь непосредственное отношение к теме. Тексты могут читаться в процессе основных занятий.

Работы оцениваются по трем направлениям:

- а) качество интерпретации позиции автора текста,
- б) глубина и оригинальность тезиса студента,
- в) ясность и логичность повествования.

• **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина Кросс-культурный менеджмент изучается на протяжении одного семестра и завершается сдачей зачета.

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются *практические занятия*. В ходе практических занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов.

**Практические занятия:** в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. На *практических занятиях* осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники. Во время практических занятий возможна такая форма работы как устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия. Выступление на занятие должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное, вдумчивое и свободное изложение материала. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

**Самостоятельная работа:** студента включает: изучение материалов лекций, подготовка к семинарским занятиям, самостоятельный поиск и изучение фундаментальной и современной научной литературы, написание докладов, анализ и обработка статистических данных при выполнении аналитических заданий в ходе изучения дисциплины, подготовка к сдаче зачета.

Самостоятельная работа предполагает изучение учебной и научной литературы, материалов лекций, систематизацию прочитанного материала, подготовку сообщений и докладов, написание эссе, выполнение аналитических заданий, и др. По ряду тем курса предполагается выполнение дискуссионных заданий. Этот вид самостоятельной работы нужен для того, чтобы студент научился: осуществлять поиск дополнительной литературы и статистики по выбранной теме и работать с ней; кратко и логично излагать, анализировать и обобщать прочитанный материал; на основе сравнительного анализа различных теоретических подходов формировать свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, использовать теоретические концепции, экономические модели и функциональные зависимости для исследования особенностей и закономерностей функционирования реальной экономики, оценки ожидаемых последствий тех или иных политических мер, используемых правительством для решения конкретных проблем.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме занятия. В процессе подготовки к занятию студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Тема *доклада (реферата)* выбирается студентом по согласованию с преподавателем. При этом важно учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата (доклада), имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата (доклада) составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты исследований и т.п.).

Реферат (доклад) - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над рефератом (докладом):

- формулирование темы;
- подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 10);
- составление библиографии;
- обработка и систематизация информации;
- разработка плана;
- написание реферата (доклада);
- публичное выступление с результатами исследования.

*Требования к оформлению реферата*

Работа по углублённому изучению дисциплины может выполняться в виде проработки отдельных тем исследований и представления полученных результатов устно или в виде эссе, доклада с презентацией. Тему для углублённого изучения студент выбирает из приведенного списка.

По согласованию с преподавателем студент может выполнять углублённое изучение темы, связанной с его профессиональной деятельностью.

Цель написания реферата – научить студентов самостоятельно применять полученные знания для комплексного решения конкретной научно-практической задачи.

Подготовка реферата способствует:

- развитию творческих способностей на основе самостоятельного проведения научных исследований по изучаемой дисциплине, умению самостоятельно мыслить, делать выводы и обобщения;
- привитию навыков в самостоятельной работе со справочной, научной и специальной литературой, получения необходимой информации через сеть Internet;

- формированию навыков в оформлении научных исследований по конкретной тематике.

Реферат выполняется студентами самостоятельно и является промежуточной аттестацией обучающихся, чтобы определить степень достижения учебных целей по учебной дисциплине. Реферат должен содержать 12-15 страниц машинописного текста на листе формата А4. Шрифт: Times New Roman, обычный, размер 12. Поля: верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, левое – 2,5 см, правое – 1,5 см.

Выравнивание – по ширине, первая строка (абзац) – отступ на 1,25 см, межстрочный интервал – одиночный.

Реферат должен содержать следующие элементы:

- Титульный лист установленной формы с указанием кафедры и фамилии руководителя.

- Содержание.
- Обозначения и сокращения.
- Введение.

Во Введении отражается актуальность темы. При этом указываются: проблема, в рамках которой выполняется реферат, и характеризуется ее современное состояние (анализируется предметная область); основная цель реферата и частные задачи, решаемые в нем; структура и объем реферата.

- Анализ проблемы (из различных источников).
- Возможные направления решения проблемы (описание тех или иных процессов и т. п.).
- Заключение.

*Эссе* представляет собой небольшую, свободного изложения письменную творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы. В устной форме подготовленный материал может быть изложен на практическом занятии. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса. Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных материалов. Важным элементом оформления эссе является корректное указание ссылок на источники использованного материала, информации и приведенных цитат.

*Групповая дискуссия (диспут)* – это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах. Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе, умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность быстро оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы. Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма», в котором участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они и будут обсуждаться и развиваться, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.

***Методические рекомендации по работе с кейсами:***

Кейс-метод – это метод обучения, который устанавливает оптимальное сочетание творческого обучения и практических навыков, при нем студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении реальных экономических ситуаций. Эти кейсы

составляют основы беседы группы под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе.

Задача преподавателя, как следует из данного определения, состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих (других студентов и преподавателя) на свои действия. Кейсы разрабатываются преподавателем на основе реальных событий, произошедших в экономике страны, и предполагают их описание для того, чтобы спровоцировать дискуссию в учебной аудитории, подтолкнуть студентов к обсуждению и анализу ситуации и принятию решения.

«Кейс» состоит из трех частей: вспомогательная информация, необходимая для анализа «кейса», описание конкретной ситуации, задания к «кейсу». Студенты должны проанализировать данные, представленные в кейсе (чаще всего это статистические данные или эмпирический материал), выделить наиболее существенные, ключевые аспекты проблемы (ситуации), а затем сформулировать возможные пути ее решения.

Будучи интерактивным методом обучения, он завоевывает позитивное отношение со стороны студентов, которые видят в нем игру, обеспечивающую освоение теоретических положений и овладение практическим материалом. Не менее важно и то, что анализ ситуаций довольно сильно воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе. Кейс-метод выступает как образ мышления преподавателя, его особая парадигма, позволяющая по-иному думать и действовать, обновить свой творческий потенциал.

Таким образом, кейс-метод: позволяет заинтересовать студентов в изучении других предметов и явлений, способствует активному усвоению знаний и навыков сбора, обработке и анализа информации.

## **6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1.Основная литература**

1. Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Л. М. Гальчук. - М.: Вузовский Учебник; Инфра-М, 2015. - 175 с. - <http://znanium.com/bookread.php?book=472421> (13.03.2015). Рек. УМО по образованию МО РФ
2. Чикишева Н.М., Симонова Л.М. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие / Н.М. Чикишева, Л.М. Симонова. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2013. – 212с. Гриф: Рекомендовано методсоветом по направлению
3. Кросскультурный терминологический словарь как средство репрезентации терминологии гуманитарных наук, Ловцевич, Галина Николаевна, 2009г.
4. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / Досова А.Г., Федотова О.В. - Волгоград:Волгоградский ГАУ, 2015. - 120 с. - <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=615134>
5. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011. - 288 с. - <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=251416>
6. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. - 2-е изд. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 176 с - <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=339591>

## 6.2. Дополнительная литература

1. Гестеланд Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Днепрпетровск, 2009.
2. Королев В.К. Экономика как феномен культуры. Ростов н/Д. 2009.
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М. 2009.
4. Малявин В. Китай управляемый. Старый добрый менеджмент. М. 2008
5. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2008.
6. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб. 2009.
7. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.2009
8. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. М. 2009
9. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. М., 2009
10. Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства). М. 1994.
11. Архипов А.Ю., Евграфова О.В., Зотова Т.А. Королев В.К. Экономическая культура. Ростов н/Д, издательство РГУ, 2006.
12. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М. 2000
13. Гачев Г.Д. Национальные образы мира. — М.; 1988.
14. Гордеев Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента. //Менеджмент в России и за рубежом. 1998. - №1.
15. Гудков Д.Б. Теория и практика межкультурной коммуникации. М. 2003
16. Гурова И. Этика международных экономических отношений. М., 2004.
17. Козлов А.А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики //Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. - №2.
18. Коул М. Культурно-историческая психология. — М., 1997.
19. Лебедева Н. Введение в этническую и кросс-культурную коммуникацию.М. 2006
20. Леонтович О. А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения. М. 2005
21. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М., 2004.
22. Московцев Н., Шевченко С. Бизнес по-русски, бизнес по-американски.С-Пб., 2003.
23. Мясоедов С.П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. -№1
24. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент 1996. — №3
25. Ноздрева Р.Б. Современные аспекты международного маркетинга. М. 2004. Гл. 1.
26. Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг. М. 2005. Раздел 2.
27. Нуруллина Г. Исламская этика бизнеса. М., 2004
28. Портер М., Такеути Х. Сакакибара М. Японская экономическая модель: может ли Япония конкурировать? М., 2005.
29. Прохоров А. П. Русская модель управления. М., 2006.
30. Ситарам К.С., Когделл Р.Т. Основы межкультурной коммуникации. // Человек. - №2,3,4,5.



31. Симонова Л. Международный бизнес: кросс-культурные коммуникации. С-Пб., 2003.
32. Сусоколов А. Культура и обмен. М., 2006.
33. Симагути М. Эпоха системных инноваций. М., 2006.
34. Филонович С.Р. Сравнительный менеджмент: область исследований и практически ориентированная дисциплина // Бизнес-образование. – 1999. - №2
35. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру: уч. пособие. М. 2000.
36. Шихирев П.Н. Методологические проблемы кросс-культурных исследований. //Бизнес-образование. – 1999. - №2
37. Harvard Business Review. Сборник лучших статей. М., 2006.
38. Hofstede G. Cultures and organizations. L., 1994
39. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. – Н.-У. 2000
40. Lane H., Distefano J. International management behavior. Canada. 1988
41. Ronen S. Comparative and multinational management. N.-У. 1986
42. Международный менеджмент, Пивоваров, Симон Эльевич; Тарасевич, Леонид Степанович,
43. 2008г.
44. Дорофеев, В. Д. Менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / В.Д. Дорофеев,
45. А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.//
46. <http://znanium.com/bookread.php?book=330278>
47. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - 2-е изд., доп. - М.:
48. Форум, 2009. - 368 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=184116>
49. Алексеев М.Ю., Крылов К.А. Особенности национального поведения. - М.: "Арт-Бизнес Центр", 2001. - 320с.
50. Андерсон Р. "Акулы" и "дельфины": Психология и этика российско-американского делового партнерства/ Р. Андерсон, П. Н. Шихирев. - Москва: ДЕЛО Лтд, 1994. - 208 с.
51. Владимирова, И. Г. Международный менеджмент: учеб. по спец. "Менеджмент организации" и по напр. "Менеджмент" / И. Г. Владимирова. - Москва : КноРус, 2011. - 448 с. Гриф: Рекомендовано методсоветом по направлению
52. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 511 с. - 978-5-238-01095-3. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981> (дата обращения 15.01.2014). Гр МО РФ
53. Глумаков, В. Н. Организационное поведение: учеб. пособие по спец. "Менеджмент организации"/ В. Н. Глумаков. - 2-е изд.. - Москва: Вузовский учебник, 2011. - 352 с.
54. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес, 4-е изд./Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. -СПб.: Питер, 2006. – 358 с.
55. Грушевицкая Т.Г. Основы межкультурной коммуникации = Basics of intercultural communication: учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. "Межкультурная коммуникация"/ Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин; Ред. А. П. Садохин. - Москва: ЮНИТИ, 2003. - 352 с.
56. Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 390 с. - ISBN 5-238-01118-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118143> (22.04.2015).

57. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2008. – 256 с.
58. Пospelов, В.К. Международный бизнес [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.К. Пospelов, Н.Н. Котляров, Н.В. Лукьянович, Е.Б. Стародубцева; Под ред. В.К. Пospelова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=443413> Гриф УМО
59. Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент: учеб. пособие по дисц. спец. "Менеджмент организации" / М. З. Сейфуллаева. - Москва : КноРус, 2011. - 232 с. Гриф: Рекомендовано методсоветом по направлению

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

• Положение «Организация самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа РАНХиГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211; от 1 сентября 2017 г. № 02-539)

#### • Интернет-источники

1. ЭБС «IPRbooks» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
2. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
3. Elibrary компании ProQuest <http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>
4. Информация по странам - <http://www.polpred.com>
5. Официальный сайт Г.Хофстеда - <http://www.geert-hofstede.com>
6. Сайт Тромпенаарса - <http://www.7d-culture.nl/>
7. Сеть знаний об управлении - <http://www.12manage.com>
8. Электронная библиотека - <http://soc.lib.ru>

#### • Иные источники

1. **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**
2. <http://www.bibliofond.ru/view.aspx>
3. История антропологической психологии. Электронный ресурс: <http://ethnopsyhology.narod.ru/study/history/index.htm>
4. International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM)
5. <http://iaccm.wu-wien.ac.at>
6. Research in International and Cross-cultural Management <http://www.harzing.com>
7. Персональный сайт Гирта Хофстеде <http://www.geerthofstede.nl>
8. Федеральный образовательный портал Экономика, социология, менеджмент <http://ecsocman.edu.ru>
9. Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) <http://www.rabe.ru>
10. Сайт Зотовой Т.А. Экономика. Психология. Культура <http://epc2007.narod.ru>

### Международные организации

Организация Объединенных Наций(ООН)- United Nations(UN): <http://www.un.org/>  
 Организация Объединенных Наций по промышленному развитию(ЮНИДО) - Industrial Development Organization(UNIDO): <http://www.unido.org/>  
 Конференция ООН по торговле и развитию(ЮНКТАД)- United Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD): <http://www.unctad.org/>



Международный валютный фонд(МВФ)- International Monetary Fund – IMF:

<http://www.imf.org>

Всемирный Банк (World Bank): <http://www.worldbank.org>

Группа всемирного банка в России: <http://www.worldbank.org.ru>

Всемирная торговая организация (ВТО) - World Trade Organization (WTO):

<http://www.wto.org/>

Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)- World Intellectual

Property Organization (WIPO): <http://www.wipo.org>

Организация экономического сотрудничества и развития(ОЭСР) – Organization for

Economic Cooperation and Development(OECD): <http://www.oecd.org/>

Всемирный экономический форум - World Economic Forum: <http://www.weforum.org>

### **Интеграционные объединения мира**

Европейский Союз (ЕС) – European Union(EU): <http://www.eu.com>

Информационная система ЕС – European Community Information Service: [http://](http://www.europa.eu.int)

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

Североамериканская ассоциация свободной торговли (НАФТА)- North American Free Trade

Agreement and economy/north american free trade agreement-nafta (NAFTA):

<http://www.yahoo.com/business>

Ассоциация стран Юго-Восточной Азии(АСЕАН)- Association of Southeast Asian

Nations(ASEAN): <http://www.asean.or.id>

Азиатско-Тихоокеанское экономическое содружество(АТЭС) -Asia-Pacific Economic

Cooperation(APEC): <http://www.apec.org>

### **Государственные учреждения и организации**

Министерство иностранных дел (МИД): <http://www.mid.ru>

Государственный комитет статистики РФ: <http://www.gks.ru>

Государственный таможенный комитет РФ: <http://www.customs.ru>

Институт мировой экономики и международных отношений: <http://www.imemo.ru>

Всероссийский научно-исследовательский конъюнктурный институт (ВНИКИ):

<http://www.vniki.ru>

Обзоры мировых и отечественных рынков: <http://www.marketsurveys.ru>

Институт экономики и организации промышленного производства: <http://www.ieie.nsc.ru>

Институт проблем глобализации (ИПРОГ): <http://www.imperativ.narod.ru/del/del-pref.html>

Институт транснациональных корпораций: <http://www.itnc.ru>

Аналитические материалы по вопросам постиндустриального развития в мире:

<http://www.postindustrial.ru>

Инвестиционные возможности России: <http://www.ivr.ru>

Библиотека экономической и деловой информации: <http://ek-lit.agava.ru>

Библиотека Либертариума: <http://www.libertarium.ru>

Министерство Финансов США - U.S. Department of the Treasury:

<http://www.ustreas.gov/press>

Федеральная Резервная Система США - U.S. Federal Reserve System:

<http://www.bog.frb.fed.us>

Госдепартамент США -U.S. Department of State: <http://www.state.gov/www/policy.html>

Bureau of Economic and Business Affairs Office of Trade Policy and Programs

### **Периодические издания: газеты, журналы, бюллетени, обзоры**

Advertising Age: <http://www.adage.com>

Barron's: <http://www.barrons.com>

Business Week: <http://www.businessweek.com>

International Financial Statistics: <http://www.imf.com>

Wall Street Journal: <http://www.wsj.com>

World Agricultural Situation: <http://www.econ.ag.gov>

Journal of Commerce: <http://www.joc.com>

Коммерсант: <http://www.kommersant.ru>

Эксперт: <http://www.expert.ru>

Рейтинги российских компаний: <http://old.raexpert.ru/expert200/rating.asp>

Мировая экономика и международные отношения: <http://www.imemo.ru/meimo>

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

*Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:*

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

*Требования к программному обеспечению общего пользования:*

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория

состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение. Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе

№№	Название электронного ресурса	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	ЭБС IPRBOOKS	Электронно-библиотечная система: учебная и научная литература по всем направлениям обучения. .	<a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>

3.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru	Поиск по рефератам и полным текстам статей, опубликованных в российских и зарубежных научно-технических журналах.	<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>
4.	ЭБС издательства «Юрайт»	Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.	<a href="http://www.biblio-online.ru/">http://www.biblio-online.ru/</a>
5.	ЭБС издательства «Лань»	Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов.	<a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>
6.	ЭБС Znanium	Электронно-библиотечная система. Учебная и научная литература по всем направлениям обучения..	<a href="https://lib.ranepa.ru">https://lib.ranepa.ru</a>

Реализация данной учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных программой учебной дисциплины и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- оборудованные кабинеты и аудитории,
- аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.

Проектор с экраном, принтер и копировальный