

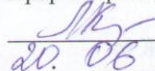
Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н. Костина  
20.06.2017

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Сравнительный менеджмент


для студентов образовательного уровня «бакалавр»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент в производственной сфере»


Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Сравнительный менеджмент» для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент в производственной сфере»), очной и заочной форм обучения

Автор(ы), разработчик(и): ст. преподаватель Н.Г. Яблонская   
должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

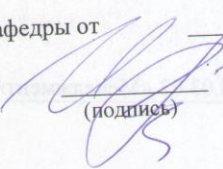
Программа рассмотрена на заседании ПМК кафедры Менеджмент внешнеэкономической деятельности

Протокол заседания ПМК от 30.05.2017 № 11

Председатель ПМК  Е.И. Кулик  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Программа рассмотрена на заседании кафедры Менеджмент внешнеэкономической деятельности

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 № 16  
дата

Заведующий кафедрой  И.Ю. Беганская  
(подпись) (инициалы, фамилия)

**1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

Цель дисциплины «Сравнительный менеджмент» – формирование концептуальных основ сравнительного менеджмента и приобретение практических навыков ведения бизнеса с использованием системных знаний о классификации международных деловых культур и стилей руководства в различных странах мира.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие задачи:

- усвоение основных категорий и теоретических концепций сравнительного менеджмента;
- формирование у студентов понимания межкультурных особенностей менеджмента;
- овладение навыками классификации международных деловых культур и осуществления международных коммуникаций с помощью преодоления культурных барьеров;
- обучение студентов работе в малых группах, решению конкретных ситуаций (case-studies), публичным выступлениям и ведению дискуссий по актуальным проблемам сравнительного менеджмента.

<i>Планируемые результаты освоения образовательной программы</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине</i>
Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3)	Знать: - базовые понятия и категории сравнительного менеджмента; - теоретические модели управления и факторы формирования стиля руководства.
	Уметь: - анализировать экономическую информацию, необходимую для принятия управленческих решений в межкультурной среде; - различать деловые культуры с помощью классификации Г.Хофстеде и теоретические модели управления; - определять факторы, влияющие на стиль руководства.
	Владеть: - современными методами классификации деловых культур; - принципами формирования стиля руководства.
Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4)	Знать: - главные требования к организации публичных выступлений; - основы осуществления и проведения деловых переписок; - последовательность и этапы проведения совещаний; - основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций.
	Уметь: - осуществлять поиск необходимой информации, воспринимать, анализировать, обобщать и систематизировать полученную информацию; - организовывать и проводить публичные выступления; - диагностировать коммуникационные барьеры в организации и применять основные модели принятия этических

	<p>управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации.</li> </ul>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами проведения переговоров, организации публичных выступлений;</li> <li>- методами анализа, способами получения и обобщения информации;</li> <li>- методами формирования и поддержания этического климата в организации;</li> <li>- навыками деловых коммуникаций.</li> </ul>
<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории мотивации, лидерства и власти.</li> </ul>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</li> </ul>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</li> </ul>
<p>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде (ПК-2)</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы решения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций, виды конфликтов, современные технологии управления персоналом в межкультурной среде.</li> </ul>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций с учетом современных технологий управления персоналом в межкультурной среде.</li> </ul>
	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом в межкультурной среде.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Сравнительный менеджмент» относится к дисциплинам по выбору вариативной части. В данном курсе изучается влияние культуры на формирование национального стиля управления, особенности построения межкультурной коммуникации и способы преодоления кросскультурного шока, особенности взаимодействия с представителями различных деловых культур. В нем будущие специалисты изучают основные вопросы управления международными компаниями и ТНК с учетом культурных особенностей и современных тенденций международного бизнеса.

По курсу «Сравнительный менеджмент» предусмотрены лекции (18 часов), семинарские занятия (18 часов). На самостоятельное изучение отводится 90 часов.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины требуются знания и умения, полученные при изучении дисциплин: «Теория организации», «Основы менеджмента», «Лидерство и практические навыки менеджера».

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Полученные знания и умения при освоении дисциплины «Сравнительный менеджмент» необходимы для изучения дисциплин: «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Методы принятия управленческих решений».

## 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №5	Семестр №5
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3,5</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>36</b>	<b>8</b>
В том числе:					
Лекции				<b>18</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>18</b>	<b>4</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>90</b>	<b>118</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
В том числе:					
зачет				зачет	зачет

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель ная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятель ная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. Теоретические основы сравнительного менеджмента</b>										
Тема 1.1. Сравнительный менеджмент как научная дисциплина	2		2	10	14	2		2	12	16
Тема 1.2. Классификация деловых культур	2		2	10	14				14	14
Тема 1.3 Культура и стили руководства в сравнительном менеджменте	2		2	10	14	2			12	14
Тема 1.4. Межкультурная коммуникация в системе сравнительного менеджмента	2		2	10	14				12	12
Тема 1.5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте	2		2	10	14				14	14
<b>Итого по 1 разделу:</b>	<b>10</b>		<b>10</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>64</b>	<b>70</b>
<b>Раздел 2. Сравнительные зарубежные системы менеджмента</b>										
Тема 2.1 Менеджмент в США	2		2	10	14				14	14
Тема 2.2 Менеджмент в Японии	2		2	10	14				14	14
Тема 2.3 Менеджмент в Европе	2		2	10	14				14	14
Тема 2.4. Шведская модель менеджмента	2		2	10	14				14	14
<b>Итого по 2 разделу:</b>	<b>8</b>		<b>8</b>	<b>40</b>	<b>56</b>				<b>56</b>	<b>56</b>
<b>Всего за семестр:</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>90</b>	<b>126</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>120</b>	<b>126</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Теоретические основы сравнительного менеджмента</b>				
Тема 1.1. Сравнительный менеджмент как научная дисциплина	История возникновения сравнительного менеджмента. Сущность сравнительного менеджмента: предмет, задачи. Этапы в развитии сравнительного менеджмента: коммерческая эра, эра экспансии, концессий, национальных государств, глобализации. Методы исследования, используемые в сравнительном менеджменте.	<b>Семинарское занятие №1:</b> 1. История возникновения сравнительного менеджмента. 2. Сущность сравнительного менеджмента: предмет и задачи 3. Этапы развития и методы исследования в сравнительном менеджменте.	<b>2</b>	<b>2</b>
Тема 1.2. Классификация деловых культур	Сущность, элементы и функции национальной культуры (языковая, ценностная, нормативная), основные элементы культуры. Свойства культуры. Подходы в сравнительном менеджменте: универсальный, экономико-кластерный, культурно-кластерный. Соотношение базовых и инструментальных ценностей. Ценности личности по Рокичу. Классификация ценностей и видов деятельности по Дж. Олпорту, П. Вернону, К. Линдзи. Поведенческие особенности представителей монохронной и полихромной деловой культуры. Моноактивные культуры. Полиактивные культуры. Реактивные культуры. Дистанция власти. Избежание неопределенности. Индивидуализм и коллективизм. Соотношение мужественности и женственности.	<b>Семинарское занятие №2:</b> 1. Понятие, составляющие и функции национальной культуры. 2. Основные теории культуры, используемые в сравнительном менеджменте. 3. Классификация культур. 4. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом., исследования Г.Хофстеде	<b>2</b>	
Тема 1.3. Культура	Модели управления в	<b>Семинарское занятие</b>	<b>2</b>	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
и стили руководства в сравнительном менеджменте	менеджменте: Модель Фармера-Ричмена и Негандхи-Прасада. Факторы формирования стиля руководства. Система ценностей. Система организационных ценностей в Индии, США и Австралии. Интенсивность потребностей. Ценности, связанные с личными целями менеджеров. Процесс познания. Отношение к риску. Карьерный путь в менеджмент. Искусство межличностного общения. Стиль принятия решений.	<b>№3:</b> 1. Теоретические модели управления. 2. Факторы формирования стиля руководства. 3. Стиль принятия решений.		
Тема 1.4. Межкультурная коммуникация в системе сравнительного менеджмента	Понятие и основы межкультурной коммуникации. Структура межкультурной коммуникации. Вербальная коммуникация: сущность, специфика, формы, стили, контексты. Невербальная коммуникация: сущность, специфика. Типичные ошибки общения. Сущность и детерминирующие факторы процесса восприятия: основные элементы, фактор первого впечатления, фактор превосходства, фактор привлекательности, фактор отношения к нам. Культура и восприятие: различия в восприятии культуры, восприятие и интерпретация культуры.	<b>Семинарское занятие №4:</b> 1. Теоретические основы межкультурной коммуникации. 2. Виды межкультурной коммуникации. 3. Проблемы понимания в межкультурной коммуникации.	2	
Тема 1.5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте	Теории подкрепления. Содержательные теории. Процессуальные теории. Подходы к решению мотивационных проблем в	<b>Семинарское занятие №5:</b> 1. Теории мотивации в сравнительном менеджменте.	2	



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	сравнительном менеджменте. Мотивационные факторы и их применение в сравнительном менеджменте. Страновой контекст. Инструкции. Регулирование сверхурочной работы. Мотивационные ориентиры. Основа мотивационного взаимодействия. Факторы, влияющие на процесс управления в международном менеджменте.	2. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе. 3. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения. 4. Практика стимулирования труда в различных странах.		
<b>Раздел 2. Сравнительные зарубежные системы менеджмента</b>				
Тема 2.1 Менеджмент США.	Экономико-географическая характеристика. Особенности экономического развития США. Американский национальный стереотип. Управление в американской фирме: общие принципы и особенности, иерархическая модель управления; разделение и рынок труда; оплата труда в США. Изменения в технологиях менеджмента. Концепция человеческих ресурсов А. Маслоу. Концепция Д. Макгрегора. Бихевиористический научный подход. Модель университета штата Огайо. Модель Мичиганского университета.	<b>Семинарское занятие №6:</b> 1. Экономико-географическая характеристика. 2. Регулирование рынка труда в США. 3. Теория конкурентоспособности наций М. Портера.	<b>2</b>	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 2.2 Менеджмент Японии	Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития Японии. Признаки и принципы японского менеджмента: внедрение горизонтальной модели управления; принципы поведения в организации, организация рынка труда, специфика общей мотивации к труду и отношения к лидерству, система оплаты труда; система контроля, система управления качеством. Особенности управления персоналом. TPS - преобразование предприятия на принципах бережливого производства. Система 5 S-упорядочение, кайдзен-философия постоянных улучшений. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX-XXI вв. и кризис японской модели экономики и управления.	<b>Семинарское занятие №7:</b> 1. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития Японии. 2. Японская модель менеджмента. 3. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX-XXI вв.	2	
Тема 2.3. Менеджмент в Европе.	Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе. Группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры. Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления. Профиль евроменеджера.	<b>Семинарское занятие №8:</b> 1. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза. 2. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе. 3. Концепция евроменеджмента и профиль евроменеджера.	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 2.4. Шведская модель менеджмента	Скандинавская модель экономики. Основные социально- экономические показатели. Ценности шведской культуры. Особенности шведской деловой культуры. Стиль менеджмента в шведских организациях. Шведская модель менеджмента и международная практика.	<b>Семинарское занятие №9:</b> 1. Скандинавская модель экономики. 2. Шведская модель менеджмента. 3. Шведская модель менеджмента и международная практика.	<b>2</b>	

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 5.1 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине

1. Теория организации и организационное поведение: учебник/ Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В.Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

2. Сравнительный менеджмент: конспект лекций для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Управление международным бизнесом») очной/заочной форм обучения. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elearn.dsum.org/course/index.php?categoryid=12&browse=courses&perpage=20&page=1>

3. Батченко Л.В., Кулешова Л.В., Коняхіна Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни “Транснаціональні корпорації” для студентів спеціальності “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. (частина 1, частина 2).

4. Стислий конспект лекцій з дисципліни "Міжнародний менеджмент" (для студентів магістратури спеціальностей "Фінанси" та "Маркетинг") / Л.В.Батченко, А.А.Халецька, Л.В.Кулешова. - Донецьк : ДонГУУ, 2006. - 139 с.

5. Комунікаційні процеси в міжнародному менеджменті [текст]: навч.-метод.посіб. / Л.В.Батченко,Є.С.Драгомірова;ДонГУУ. - Донецьк : ДонДУУ, 2010. - 123 с.

### Перечень контрольных вопросов для самоподготовки:

1. Основные теории культуры, используемые в сравнительном менеджменте.
2. Характеристика культур по доминантному (лидирующему) способу деятельности согласно Р.Льюису.

3. Подходы в сравнительном менеджменте: универсальный, экономико-кластерный, культурно-кластерный.
4. Факторы формирования стиля руководства.
5. Типичные ошибки общения.
6. Мотивационные факторы и их применение в сравнительном менеджменте.
7. Факторы, влияющие на процесс управления в международном менеджменте. Особенности управления персоналом в Японии.
8. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе.
9. Современный Российский менеджмент.
10. Специфика управления многонациональной командой.
11. Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления в Европе.
12. Профиль евроменеджера.

## **5.2 Перечень основной учебной литературы**

1. Сравнительный менеджмент [Текст] / Под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man301.htm>.
2. Міжнародний менеджмент [текст] : навч. посіб. для студ. : рек. м-вом освіти і науки України / Л.І. Михайлова, О.Ю. Юрченко, Ю.І. Данько, А.М. Михайлов. - К. : ЦУЛ, 2007. - 200 с.
3. Сравнительный менеджмент: Учебное пособие. / Сост.: Васильев С.В.; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.studmed.ru/vasilev-sv-sravnitelnyy-menedzhment\\_4d054a785fc.html](http://www.studmed.ru/vasilev-sv-sravnitelnyy-menedzhment_4d054a785fc.html)
4. Рябков О.А. Сравнительный маркетинг-менеджмент: монография / О.А. Рябков. — Москва: РУСАЙНС, 2016. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922310/view2>
5. Бунина В. Г. Кросскультурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие. М.: ГУУ, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mgimo.ru/upload/iblock/9a2/9a276df06d460e801591fe80cb26215f.pdf>.

## **5.3 Перечень дополнительной литературы**

1. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело; Академия народного хозяйства, 2008. - 256 с.
2. Калинина Е. Г. Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд // Вестник УГТУ-УПИ. -2003.- № 9. - С. 125-129.
3. Симонова Л. М. Транскультурный подход в международном бизнесе (управление зарубежными активами). Тюмень: ТюмГУ, 2003.
4. Баландина Т., Быченко Ю. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления.- 2007.- №10.-С.79
5. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2008.- №3.-С.124-138
6. Либман А. Институты управления глобализацией: траектория развития // Проблемы теории и практики управления.- 2008.- №7.-С.24
7. Замедлина, Е.А. Этика и психология делового общения. Издание 2[Текст]/ Е.А. Замедлина. – М.: РИОР, 2009. - 112 с.
8. Зарецкая, И.И. Основы этики и психологии делового общения [Текст]/ И.И. Зарецкая. – М.: Оникс, 2010. - 224 с.

9. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст] / В. А. Спивак. — М.: Юрайт, 2014. — 460 с.
10. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация [Текст] / Учебное пособие. — М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2006. — 288 с.

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. «Менеджмент в России и за рубежом». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevgiz.ru/>
2. «Вестник Ассоциации Менеджеров». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ucpr.arbicon.ru/vame95.html>
3. Переговорная деятельность: менеджмент, аналитика, коммуникация: Монография [Электронный ресурс] / Н.Н. Лепехин. – Москва: Аспект Пресс, 2010. - 192 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252943&sr=1>
4. Административно-управленческий портал. Наш бизнес-портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.aup.ru](http://www.aup.ru)
5. HR- Portal/ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/o-kross-kulturnom-menedzhmente>
6. В.Н. Ключко «Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции». - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/6/4195.html>
7. В.И. Кнорринг «Этапы развития и современное состояние теории, практики и искусства управления за рубежом» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorring\\_upravlenie/str/16.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/knorring_upravlenie/str/16.html)

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

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Нет необходимости.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

Нет необходимости.

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

Нет необходимости.

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации - зачет**

#### **Перечень вопросов к промежуточной аттестации знаний студентов**

1. Сущность и история возникновения сравнительного менеджмента.
2. Задачи и методы исследования в сравнительном менеджменте.
3. Национальная культура и ее составляющие.
4. Основные теории культуры, используемые в сравнительном менеджменте.
5. Общая характеристика модели Г. Хофстеде
6. Коллективизм и индивидуализм согласно исследованиям Г. Хофстеде.
7. Дистанция власти в модели национальной деловой культуры Г. Хофстеде.
8. Соотношение мужественности и женственности согласно исследованиям Г. Хофстеде.

9. Избежание неопределенности в модели национальной деловой культуры Г. Хофстеде.
10. Параметры полихромной культуры.
11. Характеристика монохромной культуры.
12. Характеристика культур по доминантному (лидирующему) способу деятельности согласно Р.Льюису.
13. Подходы в сравнительном менеджменте: универсальный, экономико-кластерный, культурно-кластерный.
14. Теоретические модели управления.
15. Факторы формирования стиля руководства.
16. Система организационных ценностей.
17. Стиль принятия решений.
18. Понятие и основы межкультурной коммуникации.
19. Вербальная коммуникация: сущность, специфика, формы, стили, контексты.
20. Невербальная коммуникация: сущность, специфика
21. Типичные ошибки общения.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Процессуальные теории мотивации.
24. Подходы к решению мотивационных проблем в сравнительном менеджменте.
25. Мотивационные факторы и их применение в сравнительном менеджменте.
26. Факторы, влияющие на процесс управления в международном менеджменте.
27. Американский национальный стереотип.
28. Управление в американской фирме: общие принципы и особенности.
29. Концепция человеческих ресурсов А. Маслоу.
30. Концепция Д. Макгрегора.
31. Бихевиористический научный подход в сравнительном менеджменте.
32. Модель Мичиганского университета.
33. Признаки и принципы японского менеджмента.
34. Принципы поведения японцев в организации.
35. Особенности управления персоналом в Японии.
36. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе.
37. Страновые кластеры в Европе.
38. Стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления в Европе.
39. Профиль евроменеджера.
40. Ценности шведской культуры.
41. Особенности шведской деловой культуры.
42. Стиль менеджмента в шведских организациях.
43. Шведская модель менеджмента и международная практика.
44. Немецкая деловая культура и стиль управления.
45. Французская модель менеджмента.
46. Корейский менеджмент.
47. Китайский менеджмент.
48. Современный Российский менеджмент.
49. Модель менеджмента Великобритании.
50. Специфика управления многонациональной командой.

## **8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.**

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине (текущая успеваемость)	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей (до 10%)
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 20%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 25%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков (до 35%)
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии, но со значительным количеством недостатков (до 40%)
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи (ошибок свыше 40%)
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку (ошибок свыше 65%)

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

#### Критерии оценки знаний на семинарских занятиях:

«3»- усвоено более 60% материала; студент знаком с основными принципами темы, имеет навыки решения проблемных ситуаций, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных литературных источников;

«4»- усвоено более 75% материала; студент хорошо осведомлен в теоретическом материале, хорошо владеет категориальным аппаратом, имеет навыки решения ситуационных упражнений, навыки проблемного анализа, умеет самостоятельно работать над учебным материалов с использованием учебных и научных литературных источников;

«5»- усвоено более 90% материала; студент знаком с теоретическим материалом, владеющий законами, категориями и пояснительной аппаратом конкретно-экономических наук, в состоянии решать все виды задач, способен к оригинальному творческого мышления, способен критически оценить явления, процессы и тенденции в международных финансах, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных и научных литературных источников.

**Критерии оценивания тестовых заданий:**

с помощью коэффициента усвоения  $K = A:P$ , где  $A$  – число правильных ответов в тесте,  $P$  – общее число ответов

**Шкала оценивания тестов:**

90-100% – «5»,

75-89% – «4»,

60-74% – «3»,

менее 60% – «2».

**Показатели и критерии оценки реферата:**

Характеристика	Баллы
Полнота изложения материала и степень раскрытия проблемы: вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения	20
Исследовательские навыки: наличие четко определенной личной позиции по теме, использование профессиональных терминов, цитат	20
Аналитические навыки и критическое мышление: адекватность аргументов при обосновании личной позиции	20
Оригинальность выводов: стилистическое построение фраз	20
Соблюдение требований к оформлению : аккуратность, форматирование текста	10
Индивидуальная презентация	10
Всего	<b>100</b>

**Шкала оценивая рефератов:**

80 – 100 баллов – оценка «отлично»;

60 – 79 баллов – оценка «хорошо»;

30 – 59 баллов – оценка «удовлетворительно»;

0 – 29 баллов – оценка «неудовлетворительно».

**Критерии оценки качества знаний студентов по дисциплине**

При оценке качества знаний студентов необходимо руководствоваться следующими критериями:

**Оценка «зачтено»** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей, умеет подтвердить теоретические положения примерами из управленческой практики.

Оценка «зачтено» по шкале ECTS:

**Оценка «А»** выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «В,С» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.



Оценка «D,E» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

«Не зачтено» ставятся студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала. Оценка «FX» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

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

## **ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

После вопроса (что является незаконченным утверждением, фрагментом, ситуацией и др.), приведенных ниже, дается пять (четыре, три) ответов (утверждений). Выберите один наиболее правильный (наиболее полный) ответ.

### **Тема 1.1. Сравнительный менеджмент как научная дисциплина**

1. Менеджмент — это:

- а) эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, мотивации и контроля над организационными ресурсами;
- б) личные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, без указания источника финансирования;
- в) неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, без указания источника финансирования;
- г) вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей, посредством обмена.

2. Сравнительный менеджмент – это дисциплина, в которой:

- а) изучаются и сравниваются функции менеджмента на предприятии;
- б) сравнивается деятельность руководителей разного уровня управления;
- в) изучаются и сравниваются различные национальные модели менеджмента;
- г) изучается практика управления на предприятиях разных форм собственности.

3. Предметом сравнительного менеджмента является:

- а) деятельность руководителей разных уровней управления;
- б) национальные модели менеджмента;
- в) управленческие отношения в международных компаниях;
- г) разные подходы и модели в управлении предприятием.

4. Кросс-культурный менеджмент изучает:

- а) национальную культуру;
- б) поведение людей в обществе;
- в) особенности поведения людей представляющих разные культуры и работающих в одной организации;
- г) традиции и систему ценностей в национальном государстве.

5. К историческим периодам, оказывавшим влияние на развитие современного менеджмента относят (исключить неверное утверждение):

- а) массовое производство;
- б) массовый сбыт;
- в) постиндустриальная;

г) возрождения.

### **Тема 1.2. Классификация деловых культур**

1. Под культурой следует понимать:

- а) совокупность ценностей и норм данного общества;
- б) особенности поведения людей;
- в) традиции общества передающиеся из поколения в поколение;
- г) территориальные особенности нации.

2. Теория культурных универсалий предполагает что:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

3. Системный подход к культуре предполагает что:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов, которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

4. В основе ценностного подхода к культуре с позиции сравнительного менеджмента лежит:

а) любая культура состоит из стандартно набора элементов которые необходимо изучать и описывать;

б) культура определяется взаимодействием и взаимовлиянием подсистем ее составляющих;

в) что ценности составляют ядро культуры и их необходимо структурировать;

г) различаются между собой по ценностям не культуры как таковые, а индивидуумы.

5. Автором теории культурных универсалий является:

а) Г.В. Оллпор, П.Е. Вернон, К. Лидз;

б) Джордж Мердок;

в) П.Р. Харрис и Р.Т. Моран;

г) Дж. Рокич.

### **Тема 1.4. Межкультурная коммуникация в системе сравнительного менеджмента**

1. Понятие «межкультурная коммуникация» было введено:

а) З.Фрейдом;

б) Г.Хофстеде;

в) Г.Трейгер;

г) А. Адлером;

2. Прямая форма коммуникации предполагает, что:

а) информация адресована отправителем непосредственно получателю и может осуществляться как в устной форме, так и в письменной;

б) информация передается при наличии или отсутствии промежуточного звена, выступающего в роли посредника между партнерами;

в) информация передается только при помощи технических средств;

г) исключается возможность использования невербальных средств.

3. Коммуникация, которая происходит между представителями материнской культуры и теми ее элементами и группами, которые не согласны с господствующими ценностями и идеалами материнской культуры - это:

- а) коммуникация среди социальных классов и групп;
- б) региональная коммуникация;
- в) контркультурная коммуникация;
- г) межэтническая коммуникация.

4. Невербальные средства общения:

- а) переписка, приказы, распоряжения, служебные записки;
- б) жесты, мимика, телодвижения;
- в) использование речи, языка и слов;
- г) слушание, чтение и письмо.

## **Тема 2.1 Менеджмент в США**

1. Какой год считают годом возникновения американского менеджмента?

- а) 1886;
- б) 1911;
- в) 1900;
- г) 1800;

2. Кто являлся автором первого учебника по менеджменту «Принципы научного менеджмента»?

- а) Тейлор;
- б) Таун;
- в) Файоль ;
- г) Хидеки Иосихара.

3. Экономическая причина возникновения менеджмента в США обусловлена:

- а) характером и менталитетом американцев, которые по своей природе были восприимчивы к различного рода инновациям и внедрению новых идей и технологий;
- б) исторически Америка развивалась как страна переселенцев, которые привезли на новую родину дух бунтарства и огромное трудолюбие;
- в) процессы индустриализации привели к увеличению конкуренции. Конкуренция повлияла на необходимость поиска новых форм организации;
- г) Г. Таун выступил на ежегодном собрании американских инженеров с речью «Инженер как экономист», обрисовав функции менеджера.

4. В чем проявляется реактивность как одна из черт менталитета американцев?

- а) выбор основного направления, обеспечивающего достижение цели, подавление личных взаимоотношений, если это мешает достижению цели;
- б) дисциплинарность, ответственность, стремление к материальному успеху, стремление к достижению успеха любыми средствами;
- в) доклад руководству о собственных ошибках, четкая процедура аттестации работников;
- г) поиск нестандартных решений, умение принимать быстрые решения в условиях ограниченной информации и временного ресурса, готовность к риску, обеспечивающему большое вознаграждение.

5) В чем заключалась цель внедрения корпоративной культуры и высокой степени формализации на американских предприятиях?

- а) сплотить коллектив и уравновесить индивидуализм;
- б) развить ориентацию на личность и личные способности;
- в) подавить личные взаимоотношения в коллективе;
- г) повысить производительность труд.

## **Тема 2.2 Менеджмент в Японии**

1. Характерные черты японцев (выберите верных 2 ответа):

- а) Индивидуализм;
- б) Бережное отношение ко всем ресурсам;
- в) Коллективизм;
- г) Следование принципу «время-деньги».

2. Расположите в правильной последовательности составляющие системы 5S:

- а) Уборка;
- б) Совершенствование;
- в) Сортировка;
- г) Рациональное размещение;
- д) Стандартизация.

3. Преобразование предприятия на принципах бережливого производства называется:

- а) TPS;
- б) 5S;
- в) Кайдзен ;
- г) TQM.

4. Автор концепции Кайдзен:

- а) Тайити Оно;
- б) Рийо Сайгецу ;
- в) Икуо Камэяма ;
- г) Масааки Имаи.

5. Что из перечисленного не характеризует японскую модель менеджмента:

- а) за качество отвечает коллектив рабочих ;
- б) никаких потерь в затратах, качестве и доставке ;
- в) контроль качества находится в руках инспектора по контролю за качеством;
- е) низкое качество равносильно лишним затратам, а лишние затраты – зло.

## **Типовые практические и ситуационные задания**

Задание 1. Как известно, в разных культурах различный смысл и значение их представителями придается одинаковым словам, вещам и действиям. Приведите показательные примеры применительно к различным культурам, выработать рекомендации по правильной интерпретации смысла и значения, адекватного данной деловой культуре.

Задание 2. Описать известные вам по свидетельству иностранцев, проживающих в чужой бизнес-среде, ситуации, связанные с коллизией своих собственных и иных ценностных и этических ориентаций. Какие способы преодоления подобных коллизий можно порекомендовать?

Задание 3. В Швейцарии на протяжении последнего десятилетия сформировалась значительная турецкая диаспора из числа эмигрантов-мусульман, в настоящее время насчитывающая свыше 400 тысяч человек. В связи с этим в стране наблюдается необычная тенденция – бурного роста строительства и воздвижения мечетей. Высота минаретов при этом зачастую превышает высоту крестов на католических соборах. Коренное население Швейцарии протестует против засилья «чужой религиозной веры». В результате на основе референдума было принято беспрецедентное решение «О запрете строительства мечетей», которое было, в свою очередь, опротестовано мусульманской общиной. Коренные жители Швейцарии обратились в Европейский суд. О каком глубинном конфликте с точки зрения сравнительного менеджмента свидетельствует

данная ситуация? Какое, на ваш взгляд, решение примет Европейский суд в Страсбурге? Каковы ваши рекомендации по преодолению подобных коллизий?

Задание 4.

Мини-кейс: Каковы особенности русской невербальной коммуникации в деловой среде?

Русские очень любят сближаться с людьми. Для них участие в акте коммуникации – это повод для налаживания близких отношений. Русские любят жесты, которые представители других культур могут воспринять как неприличные: похлопать по плечу, подсесть поближе. Многим мешают неуместные в переговорах привычки. Не стоит держать руки в карманах или ходить по комнате во время разговора: это может быть воспринято как стремление доминировать. Если происходит коммуникационный разрыв, он может привести к провалу переговоров.

Недавно в Японии вышла такая публикация – «Невербальная коммуникация русских в некоторых видах диалога». Автор рекомендует японским деловым людям, обсуждая цену будущей сделки, внимательно следить за реакцией русских партнеров. Если предложенная сумма устраивает русского партнера, то он чуть-чуть приближается к собеседнику, делает едва заметное движение корпусом в его сторону. После этого цену можно больше не снижать: русский поначалу будет упорствовать, говорить, что цена слишком высока, но в итоге пойдет на сделку. Конечно, такое движение может быть и случайным. Но дотошные японцы решили, что такой знак, вероятнее всего, означает заинтересованность. Помните: если слова помогают нам скрывать свои мысли, то жесты их выдают. Например, услышав выгодное предложение, можно инстинктивно потереть руки. Этот жест в русской культуре выражает удовлетворение, предвкушение чего-то приятного. Он выдаст вас с головой.

Задание:

1. Рассмотрите и интерпретируйте невербальное поведение в рамках наблюдаемой конкретной ситуации и эмоциональную реакцию на нее.

2. Проанализируйте внимательно случаи несовпадения невербального поведения и словесных утверждений.

3. Зафиксируйте мельчайшие детали невербального поведения (к примеру, степень искренности улыбки и т.п.).

4. Сделайте выводы и рекомендации.

*Игровое задание.*

Проведите ролевую игру, имитирующую общение российского менеджера с экспатом. Какие методы вербальных, невербальных и паравербальных коммуникаций вы могли бы порекомендовать для использования в этом случае? Какие методы активного слушания рекомендуется использовать для успешной коммуникации с иностранцем?

### **Ситуационное задание 1**

Норвежская компания «Северная крыша» («Northern Roof») была хорошо известна на европейском рынке. Она производила кровельную металлочерепицу с покрытием из высококачественного пластика для городских и загородных домов. Использование современных технологий делало кровлю устойчивой к процессу ржавления. Это позволило компании сделать гарантийный период службы кровли на десять лет больше, чем у их основных конкурентов. Добавка специальных компонентов к пластиковому покрытию делала поверхность настолько гладкой, что снег буквально «сползал» с крыши.

В середине 90-х годов владельцы компании посетили Россию для участия в конференции. Визит пришелся на середину февраля, и они были поражены низким качеством и уродливым видом крыш большинства загородных домов. От идеи прихода на российский рынок до реальных инвестиций прошло довольно много времени.

Российско-норвежское совместное предприятие было зарегистрировано только в конце 1998 г. Финансовый кризис в России в августе 1998 г. и последующее резкое падение рубля прибавили веса долларовым капиталовложениям норвежской стороны и

значительно смягчили позицию российской стороны на переговорах. Совместное предприятие было создано в небольшом городке «Зеленогорске» (с населением около 200 тысяч человек) в часе езды от Москвы.

Норвежская сторона в качестве своей доли в Уставном фонде обязалась поставить оборудование, ноу-хау, ингредиенты для производства пластикового покрытия и средства, необходимые для начала производственной деятельности. Российская сторона (компания – ЗАО «Евролист») предоставила землю (арендой сроком на 49 лет), строения и складские помещения, а также некоторое оборудование одного из филиалов компании.

До создания совместного предприятия российская компания производила низкокачественные и недорогие металлические оцинкованные кровельные листы. Количество людей, занятых в работе филиала, составляло около 300 человек. За последние несколько лет из-за плохого управления, недостаточного финансирования и использования устаревшего оборудования, филиал «медленно умирал». Зарплата была низкой и выплачивалась с большими задержками. Хотя в городе, где был расположен филиал, найти работу было не просто, многие молодые люди за последние два года покинули предприятие. В поисках работы они уезжали в Москву. Однако работники среднего возраста, женщины и пожилые люди оставались на предприятии «в надежде на лучшее». Российская и норвежская стороны договорились, что во время перестройки работы предприятия они постараются избегать массовых увольнений и сокращений. Кадровые изменения совместного предприятия должны были быть постепенными и плавными и предполагали отправку на пенсию по возрасту, переподготовку и т.п.

Стороны также договорились, что высшие управленческие позиции совместного предприятия будут отданы норвежской стороне, а управление среднего звена будет осуществляться российской стороной.

Трое сравнительно молодых норвежцев (в возрасте от 29 до 36 лет) были назначены на должности исполнительного директора, финансового директора и директора по работе с персоналом. Директором по производству был назначен 35-летний инженер из Германии. Для всех менеджеров это был первый опыт работы не только в России, но и в Восточной Европе. Только исполнительный директор ранее работал в Венгрии в течение 3 лет.

Понимая важность «прямого» общения с персоналом предприятия, все западные менеджеры занимались изучением русского языка. Но их русский был еще очень «слабым». В помощь им были приняты на работу 4 молодые секретарши (жительницы Зеленогорска), закончившие местную «английскую» школу и коммерческие переводческие курсы. Их английский не был блестящим, но его хватало для осуществления повседневного общения. Иногда возникали некоторые проблемы, связанные с тем, что у девушек не было технического образования, а, следовательно, и понимания технологического процесса. Но девушки дорожили своей работой и старались наилучшим образом донести решения своих руководителей до персонала предприятия.

После двух лет деятельности совместное предприятие сумело улучшить финансовые показатели. Оно еще не стало по-настоящему прибыльным, но уже перестало быть убыточным.

Разработанная маркетинговая стратегия и ценовая политика доказали свою состоятельность. Спрос на «северные крыши» возрастал. Зарплата персоналу выплачивалась вовремя и была на 20–25% выше официального уровня зарплаты на промышленных предприятиях региона. Тем не менее, западные руководители были не совсем удовлетворены положением дел из-за постоянно присутствующей и имевшей тенденцию к нарастанию напряженности между ними и российскими менеджерами среднего звена.

По мнению западных руководителей, именно в результате этого напряжения многие хорошие идеи и намеченные прогрессивные изменения не были поняты коллективом и натолкнулись на пассивное сопротивление, а иногда и на молчаливый

саботаж со стороны российских сотрудников. Все возрастающее количество важных решений, спущенных сверху, «вязло» в процессе согласований между функциональными отделами и службами и в итоге под воздействием тех или иных «объективных обстоятельств» вообще исчезало где-то в глубине своего рода организационного «Бермудского треугольника».

К этому добавлялось нежелание рабочих и низового звена технического персонала работать интенсивнее и с большей отдачей, увеличивать производительность труда. Создавалось ощущение, что существующая система мотивации не эффективна, что ее необходимо изменять и как-то привязывать к сложившимся на предприятии условиям.

Управление высшего звена полагало, что улучшение системы мотивации и стимулирования должно базироваться на отходе от традиционной «оплаты по труду», часто приводившей к выплате зарплаты за талантливую симуляцию активной деятельности. Взамен предлагалось ввести оплату «за результат» (payment for performance), конкретно выполненный аккорд или объем работы при поддержании высокого стандарта качества.

Другие предложения были связаны с дальнейшим развитием матричной системы управления, повышением персональной ответственности, проектных групп (project teams and task oriented groups).

Обсуждалась также необходимость конкретизации и детализации должностных обязанностей и координации работы функциональных звеньев как важной составляющей совершенствования системы управления.

Существовало общее мнение, что эти изменения должны быть обсуждены с менеджерами среднего звена и рабочими. Что они, в конечном итоге, должны понять необходимость коренных изменений в системе управления и стать их непосредственными проводниками.

Прежде чем приступить к реализации плана западные управляющие пригласили на предприятие группу консультантов по организационному развитию. Консультанты встретились отдельно с высшим и средним менеджментом компании и составили списки взаимных претензий норвежской и российской сторон.

Претензии западных менеджеров:

1. Вертикальные связи между управленческими звеньями работают недостаточно эффективно. Решения не выполняются вообще, или их выполнение откладывается, несмотря на установленные и согласованные сроки.
2. Менеджеры среднего звена избегают персональной ответственности, ответственность «дробится» между членами группы, рамки которой четко не определены.
3. Трудно получить четкие ответы. Люди стараются не спорить. Они соглашаются с тем, что им говорят, но за этим не следует никаких действий.
4. Недостаточное делегирование полномочий сверху вниз. Такое делегирование абсолютно необходимо, т.к. менеджеры среднего звена, особенно отвечающие за производство, сильно перегружены работой.
5. Отсутствует инициатива. Сотрудники зачастую просто констатируют появление проблем, не пытаясь их решить. Впоследствии они информируют об этих проблемах, но слишком поздно, чтобы можно было что-то предпринять.
6. Люди не хотят проявлять никакой инициативы. На вопрос «Почему?» они отвечают: «Мы не хотим выделяться».
7. Горизонтальное сотрудничество между отделами не просто затруднено. Оно напоминает склоку в коммунальной квартире («dogfight»). Функциональные отделы не должны быть конкурентами. Они не должны стремиться выигрывать за счет коллег («win-loose» approach). Они должны учиться сотрудничать и создавать ситуацию, в которой все выходят победителями («win-win»).

Претензии российских менеджеров:

1. Мы не понимаем, куда мы идем и что с нами будет через несколько лет.

2. Почему у нас такая низкая зарплата? Если это связано с переходным периодом, когда можно ожидать повышения?
3. Мы спрашиваем: «Как нам поступить в данном случае?» Нам отвечают: «Давайте обсудим».
4. Они слишком интеллигентны и мягки для России. Мы спрашиваем: «Как Вы решите?» Они отвечают: «Решайте сами».
5. Они боятся наказывать людей.
6. Мы редко видим их и плохо их знаем.
7. Они приехали на 2–3 года, чтобы заработать. Затем приедут другие менеджеры.
8. Почему мы не можем выходить непосредственно на них со своими проблемами? Почему нам говорят: «Вначале обсудите это с Вашим непосредственным начальником?» (Вопрос от группы рабочих).
9. Как они осуществляют управление в своей Норвегии? Может быть, кто-нибудь объяснит, что они от нас хотят?

#### **ЗАДАНИЕ:**

1. Что Вы думаете о ситуации? Кто из конфликтующих сторон более прав и почему? Пожалуйста, дайте Ваши комментарии.
2. Как Вы можете объяснить претензии? Как уладить конфликт?
3. Что Вы думаете о планах по изменению системы управления, которые предлагает западное руководство?

#### **Ситуационное задание 2**

После двух лет плодотворного российско-американского сотрудничества руководитель российской компании встречал в «Шереметьево-2» представителя американского партнера. Зная, что в качестве представителя прилетает молодая женщина, и, стремясь заручиться ее симпатией, а также показать себя культурным человеком и галантным мужчиной, российский бизнесмен решил использовать «беспроегрывное средство» – преподнести гостье букет из пяти крупных роз. После вручения букета российский руководитель сделал также два «протокольных» комплимента. Сказал американской гостье: «Вы великолепно выглядите» и: «Я даже и не подозревал, что мой партнер – такая интересная женщина». Вручение букета и комплименты в отношении внешнего вида гостьи, однако, не возымели ожидаемого российским руководителем действия. Протянув руку для рукопожатия, молодая женщина сухо ответила на приветствие, проигнорировав комплименты, а подаренный букет тут же передала сопровождавшему ее переводчику. Отрицательная реакция на цветы и «нейтральные», с его точки зрения, комплименты оказалась совершенно неожиданной для руководителя российской компании. Возникшее при первой встрече отчуждение частично удалось преодолеть только к концу делового визита.

#### **ЗАДАНИЕ:**

1. Что произошло на самом деле?
2. Кто оказался более не подготовлен к контакту – русский или американка?
3. А сколько бы цветов подарили вы?

### **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Переменные национальной культуры и примеры их проявления в бизнес-культуре.
2. Особенности деятельности менеджера в мультинациональной среде.
3. Переговорный процесс в сравнительном менеджменте.
4. Глобальный бизнес: взаимопроникновение и синергия культур.
5. Особенности подбора персонала, подготовки и переподготовки кадров в различных бизнес-культурах.
6. Особенности управления многонациональными корпорациями (МНК) и совместными предприятиями (СП).



7. Базовые критерии межкультурных различий по Г.Хофстеде.
8. Базовые критерии межкультурных различий по Ф.Тромпенарсу.
9. Условия эффективной межкультурной коммуникации.
10. Национальные и региональные особенности менеджмента.
11. Специфика межкультурной коммуникации и способы повышения ее эффективности.
12. Западные управленческие технологии и проблемы их адаптации в российских компаниях.
13. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления в мировой экономике.
14. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур.
15. Навыки и компетенции глобального менеджера.
16. Проблемы перевода и кросс-культурных различий в международной рекламе.
17. Специфика формирования и развития корпоративной культуры в российской компании.
18. Барьеры межкультурных коммуникаций и способы их преодоления.
19. Национальная деловая культура и инновационная способность организации.
20. Кросскультурный шок и способы его преодоления.
21. Характерные особенности менеджмента в Арабских странах.
22. Менеджмент в странах БРИКС.
23. Менеджмент в странах Западной Европы.
24. Менеджмент в странах Южной Европы.
25. Характерные черты менеджмента стран АТР.
26. Менеджмент стран Карибского бассейна.
27. Развитие управления в странах постсоветского пространства.
28. Основные черты Китайского менеджмента.
29. Национальные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
30. Влияние религии на национальные стили управления.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К РАССМОТРЕНИЮ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ:**

### **На семинарское занятие № 1**

1. История возникновения сравнительного менеджмента:
  - предпосылки возникновения сравнительного менеджмента;
  - этапы возникновения сравнительного менеджмента;
  - основатели сравнительного менеджмента.
2. Сущность сравнительного менеджмента:
  - предмет сравнительного менеджмента;
  - задачи сравнительного менеджмента;
  - функции сравнительного менеджмента.
3. Этапы развития и методы исследования в сравнительном менеджменте:
  - Коммерческая эра;
  - Эра экспансии;
  - Эра концессий;
  - Эра национальных государств;
  - Эра глобализации;
  - методы сравнительного менеджмента.

### **На семинарское занятие № 2.**

1. Понятие, составляющие и функции национальной культуры (языковая, ценностная, нормативная), основные элементы культуры:
  - определений культуры;
  - подходы к изучению культуры;

- определение национальной культуры;
  - уровни культуры: институциональный и организационный уровень;
  - языка в национальной культуре;
  - определение культурных ценностей.
2. Основные теории культуры, используемые в сравнительном менеджменте:
- исследования Дж Рокича;
  - исследования Дж. Олпорта, П. Вернона, К. Линдзи.
3. Классификация культур:
- низкоконтекстные и высококонтекстные культуры;
  - монокронные и полихронные культуры;
  - моноактивные, полиактивные и реактивные культуры;
  - классификация деловых культур по типу обработки информации.
4. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом, исследования Г. Хофстеде:
- дистанция власти;
  - избегание неопределенности;
  - индивидуализм и коллективизм;
  - соотношение мужественности и женственности.

### **На семинарское занятие № 3**

1. Теоретические модели управления:
- Модель Фармера-Ричмена;
  - Модель Негандхи-Прасада.
2. Факторы формирования стиля руководства:
- система ценностей;
  - система организационных ценностей в Индии, США и Австралии;
  - интенсивность потребностей;
  - ценности, связанные с личными целями менеджеров;
  - процесс познания;
  - отношение к риску;
  - карьерный путь в менеджменте;
  - искусство межличностного общения.
3. Стиль принятия решений.

### **На семинарское занятие № 4**

1. Теоретические основы межкультурной коммуникации:
- понятие и основы межкультурной коммуникации;
  - структура межкультурной коммуникации.
2. Виды межкультурной коммуникации:
- вербальная коммуникация: сущность, специфика, формы, стили, контексты;
  - невербальная коммуникация: сущность, специфика.
3. Проблемы понимания в межкультурной коммуникации:
- типичные ошибки общения;
  - сущность и детерминирующие факторы процесса восприятия: основные элементы, фактор первого впечатления, фактор превосходства, фактор привлекательности, фактор отношения к нам;
  - культура и восприятие: различия в восприятии культуры, восприятие и интерпретация культуры.

### **На семинарское занятие № 5**

1. Теории мотивации в сравнительном менеджменте:
- теории подкрепления;
  - содержательные теории;

- процессуальные теории.
- 2. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе:
  - подходы к решению мотивационных проблем в сравнительном менеджменте;
  - мотивационные факторы и их применение в сравнительном менеджменте.
- 3. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения:
  - страновой контекст;
  - инструкции, регулирование сверхурочной работы;
  - мотивационные ориентиры;
  - основа мотивационного взаимодействия;
  - факторы, влияющие на процесс управления в международном менеджменте.

#### **На семинарское занятие № 6**

1. Экономико-географическая характеристика:
  - особенности экономического развития США;
  - американский национальный стереотип.
2. Регулирование рынка труда в США:
  - управление в американской фирме: общие принципы и особенности, иерархическая модель управления;
  - разделение и рынок труда;
  - оплата труда в США;
  - изменения в технологиях менеджмента;
  - концепция человеческих ресурсов А. Маслоу;
  - концепция Д. Макгрегора;
  - бихевиористический научный подход;
  - модель университета штата Огайо;
  - модель Мичиганского университета.
3. Теория конкурентоспособности наций М. Портера.

#### **На семинарское занятие № 7**

1. Экономико-географическая характеристика и национальная специфика развития Японии.
2. Японская модель менеджмента:
  - признаки и принципы японского менеджмента;
  - внедрение горизонтальной модели управления;
  - принципы поведения в организации;
  - организация рынка труда;
  - специфика общей мотивации к труду и отношения к лидерству;
  - система оплаты труда;
  - система контроля и система управления качеством;
  - особенности управления персоналом;
  - TPS - преобразование предприятия на принципах бережливого производства;
  - система 5 S- упорядочение, кайдзен- философия постоянных улучшений.
3. Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX-XXI вв.

#### **На семинарское занятие № 8**

1. Модели экономического развития и роль государства в экономике стран Европейского союза:
  - социально-экономическое развитие в Европе;
  - концепция социального рыночного хозяйства;
  - «третий путь» развития.
2. Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе:

- Г. Хофстеде и культурное многообразие;
  - национальные стили управления;
  - группировка стран Европы по культурным параметрам: страновые кластеры.
3. Концепция евроменеджмента и профиль евроменеджера:
- стили менеджмента и типы культуры, характерные для высшего звена управления.;
  - профиль евроменеджера.

### **На семинарское занятие № 9**

1. Скандинавская модель экономики:
  - основные социально- экономические показатели;
  - ценности шведской культуры.
2. Шведская модель менеджмента:
  - особенности шведской деловой культуры;
  - стиль менеджмента в шведских организациях.
3. Шведская модель менеджмента и международная практика.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Тесты по разделам проводятся на практических занятиях и включают вопросы по предыдущему разделу. Проводится письменно. Преподаватель доследующего занятия проверяет ответы на тестовые задания и на ближайшем семинарском занятии объявляет результат.

Темы рефератов-презентаций распределяются на первом занятии, готовые доклады сообщаются в соответствующие сроки.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

По окончании освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде зачета, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками. Этот результат может быть достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда студента. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы практических занятий и вопросы к

ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе.

Регулярное посещение лекций и семинарских занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей частью работы студента является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых теоретических сведений. Университетское образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы.

В процессе освоения курса при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек.

Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы семинарских занятий. В этом случае ничего не будет упущено и студенту не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит студенту своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и передачу предмета.

При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой. Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы
  - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;
  - проработать устный или письменный ответ.

В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос. Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения курса. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Для контроля процесса усвоения знаний используется текущий и промежуточный контроль. Текущий контроль осуществляется как в ходе традиционных форм – опроса, контрольных работ, подготовки рефератов по темам семинарских занятий, так и с помощью тестирования, подготовки деловых игр и решения кейсов. По результатам текущего контроля производится аттестация, допуск к зачету. Промежуточный контроль осуществляется в форме тестирования или устного опроса.

## **9.1 Рекомендации по работе с учебной и научной литературой**

Самостоятельная работа предполагает тщательное освоение студентами учебной и научной литературы по изучаемым темам дисциплины.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы студентам

необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте. Для этого необходимо внимательно ознакомиться с содержанием соответствующего блока информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность существенных характеристик рассматриваемого объекта. Для того, чтобы убедиться насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые студент должен уметь дать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой предполагает умение студентов выделять в ней необходимый аспект изучаемой темы (то, что в данном труде относится непосредственно к изучаемой теме). Это важно в связи с тем, что к дополнительной литературе может быть отнесен широкий спектр текстов (учебных, научных, художественных, публицистических и т.д), в которых исследуемый вопрос рассматривается либо частично, либо с какой-то одной точки зрения, порой нетрадиционной. В своей совокупности изучение таких подходов существенно обогащает научный кругозор студентов. В данном контексте следует учесть, что дополнительную литературу целесообразно прорабатывать, во-первых, на базе уже освоенной основной литературы, и, во-вторых, изучать комплексно, всесторонне, не абсолютизируя чью-либо субъективную точку зрения.

Обязательный элемент самостоятельной работы студентов с правовыми источниками и литературой - ведение необходимых записей. Основными общепринятыми формами записей являются конспект, выписки, тезисы, аннотации, резюме, план.

Конспект - это краткое письменное изложение содержания правового источника, статьи, доклада, лекции, включающее в сжатой форме основные положения и их обоснование.

Выписки - это краткие записи в форме цитат (дословное воспроизведение отрывков источника, произведения, статьи, содержащих существенные положения, мысли автора), либо лаконичное, близкое к тексту изложение основного содержания.

Тезисы - это сжатое изложение ключевых идей прочитанного источника или произведения.

Аннотации, резюме - это соответственно предельно краткое обобщающее изложение содержания текста, критическая оценка прочитанного документа или произведения.

В целях структурирования содержания изучаемой работы целесообразно составлять ее план, который должен раскрывать логику построения текста, а также способствовать лучшей ориентации студента в содержании изучаемой работы.

## **9.2 Методические указания студентам по написанию рефератов**

1. Написание рефератов является одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня самостоятельной работы студентов, а также усиление контроля за такой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы с различными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от теоретических семинаров, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений, изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, грамотным языком и в хорошем стиле.

2. Представляется, что в зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы):

- научно-проблемные рефераты;
- обзорно-информационные рефераты.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному спорному в теории вопросу и выработать собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

В зависимости от изучаемой темы, состава и уровня подготовки студентов тема реферата может быть одной для всех студентов или таких тем может быть несколько, и они распределяются между студентами учебной группы.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.), как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме (разделу) курса технологии поиска работы. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов (15-20 минут);

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме или вопросу, опубликованных в периодической печати. Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Объем реферата должен быть в пределах 10-15 страниц, через 1,5 интервал.

### **9.3 Методические рекомендации студентам по подготовке докладов**

Перед написанием доклада студенту необходимо вникнуть в сущность проблемы, которую ему предстоит освещать. Для этого студенту нужно иметь развернутый перечень литературы, посвященной анализу рассматриваемого вопроса. Перечень должен содержать различные источники по теме: учебники, учебные пособия, научные исследования, статьи и т.д.

Уже сам процесс обобщения литературы по теме требует серьезных творческих усилий, ибо предполагает кропотливую работу с каталогом в библиотеке, знакомство с дополнительной учебной литературой, усвоение тематики статей, публикуемых в периодических изданиях. Методическую помощь по составлению структуры доклада, списка литературы студенту целесообразно получить у преподавателя.

Важный предварительный этап работы над докладом - это составление его плана. План должен предусматривать вводную часть, перечень основных вопросов и заключительную часть. Во вводной части необходимо обосновать актуальность темы, обозначить целевую установку доклада, дать обзор информационных источников, которые использует автор в своем докладе.

В основной части доклада должна присутствовать логически стройная, исчерпывающая аргументация по обоснованию тех тезисов, которые автор выдвигает в качестве главной идеи доклада. Это могут быть 2-3 положения, сформулированные в форме утверждения по поводу рассматриваемой проблемы. Каждому положению целесообразно посвятить отдельный вопрос (раздел) доклада. Аргументация, выдвигаемая автором, должна иметь научный характер. Это значит, что студенту следует работать лишь с той информацией, которая имеет объективный характер и возможность проверки.

Такую информацию необходимо тщательно систематизировать и выявить в ней главное, сущностное, а уже на этой основе строить рациональную, логически непротиворечивую цепь аргументов, доказывающих истинность выдвигаемых

докладчиком тезисов. Заключительная часть доклада должна содержать обоснованные выводы, которые вытекают из рассмотренных докладчиком положений.

#### 9.4 Методические рекомендации студентам по подготовке презентаций

Проведение презентаций предусмотрено для дополнительного контроля, для расширения представлений о предмете.

Проведение презентаций в качестве самостоятельной работы студентов направлено на формирование навыков самостоятельной работы с дополнительными источниками информации. В процессе внеаудиторной работы обучающийся в большей степени сталкивается с различными сторонами реальности, что способствует развитию у обучающихся новых навыков и умений. В первую очередь тех умений, которые относятся к организации собственной работы. Это-планирование своей деятельности, реалистичное восприятие своих возможностей, умение работать с информацией.

Электронная презентация – электронный документ, представляющий набор слайдов, предназначенный для демонстрации проделанной работы. Целью любой презентации является визуальное представление замысла автора, максимально удобное для восприятия. Электронная презентация, выполненная в среде Microsoft PowerPoint или ее аналогах — удобный способ преподнести информацию самой разной аудитории — учащимся, коллегам, подчиненным, руководству.

Основным преимуществом презентации является, очевидно, возможность демонстрации текста, графики (фотографий, рисунков, схем), анимации и видео в любом сочетании для просмотра изображений. Для проведения успешной презентации, способной завоевать внимание слушателей и произвести на них должное впечатление, необходимо подготовить грамотную речь, правильно ее озвучить, соблюдая несложные правила поведения при публичном выступлении, а также уделить определенное внимание оформлению слайдов.

Планирование презентации. Любое планирование включает в себя выяснение следующих вопросов:

- что конкретно нужно донести до аудитории по заданной теме;
- за какое время;
- в какой последовательности;
- какова будет роль, функция презентации (сопровождение, иллюстрация и пр.).

Планирование своего выступления с презентацией – это начало, первый этап планирования презентации.

Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Также на первый слайд целесообразно поместить логотип учебного заведения.

*Второй этап* планирования презентации включает в себя решение о том, какие разделы необходимо включить, каково назначение каждого из них. Разместите их в логическом порядке и определите порядок выступления.

При планировании презентации желательно рассортировать возможные элементы на группы:

1. То, что обязательно должно быть включено.
2. То, что желательно включить.
3. То, что можно будет сказать, если будет время.

Необходимо помнить, что нельзя охватить все. Стройте презентацию только на тех фактах, которые могут заинтересовать всю аудиторию целиком или на тех, без которых нельзя обойтись при объяснении (пусть и не интересных). Старайтесь не включать ничего утомительного, неизвестного для большинства.

*Третий этап* планирования презентации – ее завершение. Продумайте логически выверенное завершение. Цель презентации обязательно диктует окончание, которое должно быть обдуманно заранее. Оно может включать:



- краткое описание изложенных фактов и аргументов – в этом случае завершение – это обобщение, подведение итогов, суммирование;
- список использованной литературы – в этом случае завершение презентации словно вовлекает слушателей в самостоятельное изучение
- благодарность за внимание – жест вежливости;
- эмоциональные эффекты (изображения, вопросы, цитаты) – в этом случае финал предлагает некие размышления, есть ориентация на сохранение эмоционального, а не рационального эффекта.

Планируя презентацию, необходимо точно представлять себе ее роль в ходе выступления. Тут возможны различные варианты. Рассмотрим некоторые из них.

1. Презентация как организация деятельности. Можно использовать в тех ситуациях, когда есть необходимость создания проблемной ситуации, сравнения и сопоставления, организации самоконтроля и самопроверки и пр. В этом случае презентация будет предлагать материал для выполнения аудиторией заданий.

2. Презентация как иллюстрация. В этом случае на слайде должны быть представлены материалы, которые иллюстрируют выступление (фото, графические изображения, диаграммы, таблицы и пр.) Выступающий в этом случае просто обращается к слайдам, рекомендуя аудитории их внимательно рассмотреть. В этом случае он избавлен от необходимости зачитывать трудно воспринимаемые на слух данные, например, цифровые. Такие презентации экономят время докладчика.

3. Презентация как дополнительная информация. Используется, например, когда есть необходимость вводить термины и понятия, демонстрировать разные точки зрения через цитаты, выстраивать хронологию, вводить библиографические ссылки. В этом случае докладчик, выступая, использует термины, но не объясняет их, отсылая слушателей к слайду с определениями.

4. Презентация как структурирование материала. В таких презентациях велика роль плана и тезисов. План позволяет выступающему и слушателям не терять логику, а лаконичные тезисы становятся итогом рассуждений выступающего, выводом, который аудитория должна запомнить.

5. Оформление презентации. Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Эти элементы обычно выделяются более крупным шрифтом, чем основной текст презентации. В качестве фона первого слайда можно использовать рисунок или фотографию, имеющую непосредственное отношение к теме презентации, однако текст поверх такого изображения должен читаться очень легко. Подобное правило соблюдается и для фона остальных слайдов. Тем не менее, монотонный фон или фон в виде мягкого градиента будет смотреться на первом слайде тоже вполне эффектно. Для оформления презентации следует использовать стандартные, широко распространенные пропорциональные шрифты, такие как Arial, Tahoma, Verdana, Times New Roman, Georgia и др. Использование шрифтов, не входящих в комплект, устанавливаемый по умолчанию вместе с операционной системой, может привести к некорректному отображению вашей презентации на другом компьютере, т. к. нестандартных шрифтов, которые решили использовать вы, там может просто не оказаться. Кроме того, большинство дизайнерских шрифтов, используемых обычно для набора крупных заголовков в печатных изданиях, оформления фирменного стиля, упаковок и т. д., в рамках презентации смотрятся слишком броско, отвлекают внимание от ее содержания, а порой и просто вызывают раздражение аудитории.

Ни в коем случае не стоит стараться разместить на одном слайде как можно больше текста. Для того, чтобы прочесть мелкий текст, многим необходимо существенно напрягать зрение, и, скорее всего, по своей воле никто этого делать не будет. Поэтому, чем больше текста на одном слайде вы предложите аудитории, тем с меньшей вероятностью она его прочтает. Хорошо известно, что любая речь воспринимается намного лучше, если она произносится докладчиком, обратившим свой взор к

слушателям, фактически, находящимся с аудиторией в прямом зрительном контакте.

Если же докладчик начинает читать с листа, то эффективность передачи информации значительно снижается. И уж совсем нелепо выглядит человек, делающий презентацию, когда ему приходится читать текст непосредственно со слайда. В этом случае слушатели, как правило, перестают и слушать, и читать то, что изображено на экране. Докладчику, потерявшему в такой момент внимание аудитории, очень сложно вернуть его в дальнейшем. Старайтесь не использовать текст на слайде как часть вашей речи; лучше поместите туда важные тезисы и лишь один-два раза обернитесь к ним, посвятив остальное время непосредственной коммуникации с вашими слушателями.

Обязательно иллюстрируйте презентацию рисунками, фотографиями, наглядными схемами, графиками и диаграммами. Яркие картинки привлекают внимание куда эффективнее, чем сухой текст или, порой, даже очень неплохая речь. Изображению всегда следует придавать как можно больший размер; если это возможно, иллюстрации стоит распределить по нескольким слайдам, нежели размещать их на одном, но в уменьшенном виде. Подписи вполне допустимо располагать не над и не под изображением, а сбоку, если оно, например, имеет вертикальную ориентацию. Нет ничего забавнее, чем маленькая картинка и подпись к ней, выполненная крупным шрифтом. Тема презентации предлагается студенту на выбор, в некоторых случаях, преподаватель определяет ее самостоятельно.

### **9.5 Методические рекомендации студентам по решению тестов**

Тест определяется как система вопросов определенного содержания, специфической формы. Тест состоит из тестовых заданий и ответов к ним. В задании формулируется вопрос или утверждение, содержащее постановку проблемы, и готовые ответы, которые студент подбирает самостоятельно. Среди ответов правильным обычно бывает только один, неправильных ответов должно быть 2-3. В тексте задания должна быть устранена всякая двусмысленность или неясность формулировок. В основную часть задания следует включать как можно больше слов, оставляя для ответа не более двух-трех наиболее важных, ключевых слов для данной проблемы. Тесты составлены так, что они охватывают все темы учебного курса по дисциплине. Всего студентам предлагается ответить на тесты, которые разбиты по темам изученного материала. Каждый тест включает вопрос и несколько вариантов ответов. Студенту достаточно выбрать один или несколько вариантов из предложенных ответов.

### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Нет необходимости

### **11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

## Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

### СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_/20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД

[Название дисциплины]

дисциплина

[Код и наименование направления подготовки/специальности/профиль]

направление подготовки/специальность

<b>ДОПОЛНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)

<b>ИЗМЕНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)

<b>УДАЛЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры от _____ № _____ дата	
---	--