

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

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета управления

профессор В. Г. Кудряков
17 июня 2023 г.



Рабочая программа дисциплины

Кросс-культурный менеджмент

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

Направление подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность

«Государственное и муниципальное управление»

Уровень высшего образования

магистратура

Форма обучения

очная, заочная

Краснодар

2023

Рабочая программа дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 13 августа 2020 г. № 1000.

Автор:
к.ф.н., доцент



Л.В. Коваленко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

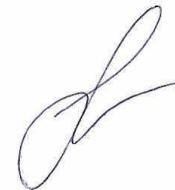
Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель
методической комиссии
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д.э.н., профессор



Ю.Г. Лесных

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» является формирование навыков формирования кросс-культурной среды в процессе управленческой деятельности.

Задачи дисциплины:

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

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

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

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

В результате изучения дисциплины «Кросс-культурный менеджмент» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/B-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

Для замещения должностей высшей, главной и ведущей групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

- 1) руководить подчиненными, эффективно планировать работу и контролировать ее выполнение;
- 2) оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;
- 3) вести деловые переговоры с представителями государственных органов, органов местного самоуправления;
- 4) соблюдать этику делового общения при взаимодействии с гражданами.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Кросс-культурный менедмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	31	11
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	30	10
— лекции	10	4
— практические	20	6
— лабораторные		
— внеаудиторная	1	1
— зачет	-	
— защита курсовых работ	-	
Самостоятельная работа	77	97
в том числе:		
— курсовая работа	-	-

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
— прочие виды самостоятельной работы	77	97
Итого по дисциплине	108	108
в том числе в форме практической подготовки	-	-

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы 1. Понятие и сущность кросскультурного менеджмента. 2. Специфика современного кросскультурного менеджмента 3. Проблемы реализации кросскультурного менеджмента	УК-5.1	1	2	2			8
2	Межэтническая напряженность и управление культурными различиями 1. Характеристика межэтнической напряженности и ее причины 2. Принципы создания недискриминационной среды взаимодействия 3. Приемы социально-культурной стабилизации трудового коллектива	УК-5.2	1	2	2			8
3	Концепция деловой культуры в международной системе координат 1. Понятие и сущность деловой культуры	УК-5.1, ПК-3.1	1	2	6			21

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	2. Деловая культура в системе управления персоналом организаций 3. Приемы и методы развития деловой культуры. 4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и коллектива							
4	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений 1. Основные характеристики национальной культуры. 2. Роль национальной культуры в формирования трудовых коллективов. 3. Личность в системе национальной культуры 4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита	ПК-3.1, ПК-3.3	1	2	4			10
5	Кроскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте 1. Особенности кроскультурных коммуникаций. 2. Формирование международных кроскультурных коммуникационных систем. 3. Приемы кроскультурного делового общения.	УК-5.2, ПК-3.3	1	2	2			10
6	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. 1. Алгоритм формирования корпоративной культуры. 2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций. 3. Понятие менталитета и его роль в формировании корпоративной культуры	УК-5.1, ПК-3.1	1	-	2			10
7	Мотивация и стили лидерства в различных странах. Управление человеческими ресурсами в международном контексте	УК-5.1	1	-	2			10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практич- еские заня- тия	Лабо- ратор- ные заня- тия	в том числе в форме практичес- кой подготовки*	Самосто- ятельная работа
	1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса. 2. Роль международного контекста в построении систем управления персоналом							
Итого				10	20	-	-	77

*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практич- еские заня- тия	Лабо- ратор- ные заня- тия	в том числе в форме практичес- кой подготовки*	Самосто- ятельная работа
1	Кросскультурный менеджмент: современные тенденции и актуальные проблемы 1. Понятие и сущность кросскультурного менеджмента. 2. Специфика современного кросскультурного менеджмента 3. Проблемы реализации кросскультурного менеджмента	УК- 5.1	1	-	-			14
2	Межэтническая напряженность и управление культурными различиями 1. Характеристика межэтнической напряженности и ее причины 2. Принципы создания недискриминационной среды взаимодействия 3. Приемы социально-культурной стабилизации трудового коллектива	УК- 5.2	1	2	2			14
3	Концепция деловой культуры в международной системе координат 1. Понятие и сущность деловой культуры	УК- 5.1, ПК- 3.1	1	-	2			12

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практич- еские занят- ия	Лабо- раторные занят- ия	в том числе в форме практичес- кой подготовки*	Самосто- ятельная работа
	2. Деловая культура в системе управления персоналом организаций 3. Приемы и методы развития деловой культуры. 4. Исследование передового опыта формирования деловой культуры личности и коллектива							
4	Параметры национальной деловой культуры и критериальная база международных сопоставлений 1. Основные характеристики национальной культуры. 2. Роль национальной культуры в формирования трудовых коллективов. 3. Личность в системе национальной культуры 4. Учет особенностей национальной культуры в системе управления персоналом и кадрового аудита	ПК- 3.1, ПК- 3.3	1	-	-			14
5	Кроскультурные коммуникации и навыки ведения переговоров в международном контексте 1. Особенности кроскультурных коммуникаций. 2. Формирование международных кроскультурных коммуникационных систем. 3. Приемы кроскультурного делового общения.	УК- 5.2, ПК- 3.3	1	-	-			14
6	Взаимодействие национальной и корпоративной культур. Модели корпоративных культур в сравнительном контексте. 1. Алгоритм формирования корпоративной культуры. 2. Влияние национальной культуры на специфику корпоративных культур организаций. 3. Понятие менталитета и его роль в формировании корпоративной культуры	УК- 5.1, ПК- 3.1	1	-	-			14
7	Мотивация и стили лидерства в различных странах. Управление человеческими ресурсами в международном контексте	УК- 5.1	1	2	2			15

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занят ия	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
	1. Понятие мотивации и мотивационного комплекса. 2. Роль международного контекста в построении систем управления персоналом							
Итого				4	6	-	-	97

*Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.

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

1. Кросс-культурный менеджмент: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 19 с.: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>
2. Кросс-культурный менеджмент : метод. указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 30 с.: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
1	<i>Кросс-культурный менеджмент</i>
1	Управление человеческими ресурсами
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

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

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

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

УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей. УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминированной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад реферат эссе кейс-задание тестовые задания Рубежная контрольная работа для обучающихся факультета заочного обучения вопросы и задания для проведения зачета
---	---	--	--	---	--

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

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

Темы докладов

Тема 1

1. Особенности мотивации управленческих кадров.
2. Особенности систем оплат труда
3. Специфика нематериальной и культурно-ориентированной мотивации.
4. Сущность и назначение недискриминационной среды в организации
5. Значение и характеристика кросс-культурных коммуникаций.
6. Состав факторов межкультурных коммуникаций.
7. Сущность этических аспектов межкультурных коммуникаций

Тема 2

8. Роль мотивации в процессе профессиональной социализации.
9. Мотивация как важнейший компонент профессионального развития личности.
10. Современные подходы к социально-культурному взаимодействию.
11. Оптимизация социально-культурного взаимодействия в современной организации
12. Понятие кросс-культурного шока.
13. Типичные ошибки ведения деловых переговоров.

Тема 3

14. Использование мотивационной модели С. Адамса.
15. Социально-культурные функции в системе менеджмента.
16. Методы диагностики корпоративной культуры.
17. Особенности ведения деловых переговоров в русской культуре.
18. сущность культуры применительно к кросс-культурному менеджменту.
19. Основные функции национальной культуры.

Тема 4

20. Аудит кадровых служб в современной социокультурной среде
21. Управленческий аудит и особенности его осуществления.
22. Передовой опыт формирования недискриминационной среды в организации.
23. Примеры влияния национальной культуры на экономическое поведение менеджеров и предпринимателей.
24. Сущность и особенности функционирования социальных систем

Тема 5

25. Задачи кадрового аудита в современной социокультурной среде.
26. Характеристика этапов кадрового аудита.

27. Стратегия управления персоналом.
28. Сущность и содержание кадрового планирования.

Тема 6

29. Особенности организации беседы с аудитором.
30. Составление рабочей программы аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.
31. Трудовой потенциал общества, организации, работника в условиях социальной системы.

Тема 7

32. Основные методы аудита персонала.
33. Характеристика целей аудита персонала с учетом социально-культурных особенностей трудового коллектива.
34. Сущность и содержания кадрового планирования в социально-культурной среде.
35. Социально-ориентированные методы управления персоналом.
36. Роль личности в трансформации социальных систем.

Рекомендуемая тематика эссе:

Тема 1

1. Концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
2. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
3. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.
4. Коммуникационный портрет личности и его виды.
5. Влияние физической и социальной окружающей среды на межкультурное взаимодействие (время, социальное окружение, социальный климат, обычаи и привычки).
6. Роль межкультурной коммуникации в условиях глобализации экономических, политических и культурных контактов.

Тема 2

7. Классификация мотивов и стимулов.
8. Механизм трудовой мотивации.
9. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
10. Функции мотивации трудовой деятельности.
11. Сущности и социальная природа заработной платы.

Тема 3

12. Минимальная заработная плата как основа государственного регулирования оплаты труда.
13. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
14. Место межкультурной коммуникации в повседневной жизни.
15. Специфика коммуникации в контексте бизнеса.
16. Международный бизнес как форма межкультурной коммуникации.
17. Деловой протокол: назначение встречи, знакомство, формальности, коммуникационные стили.

Тема 4

18. Ведение деловых переговоров: культурная обусловленность различных стратегий.
19. Различия в использовании времени в деловых контактах.
20. Русские и американские культурные ценности: сравнительный анализ.
21. Формальные против неформальных бизнес-культур.
22. Тестирование как метод кадрового аудита.

Тема 5

23. Анкетирование как метод кадрового аудита.
24. Изучение и анализ документов как метод кадрового аудита.
25. Содержание аудита в зависимости от функций управления персоналом в условиях кросс-культурной специфики организации.
25. Маркетинг в различных культурах.
26. Культура, коррупция, взяточничество и их влияние на стратегию развития персонала.

Тема 6

27. Взаимосвязь кадровой политики и кросс-культурной среды организации.
28. Роль кросс-культурной стратегии в системе кадрового аудита.
29. Алгоритм осуществления кадрового аудита с учетом социокультурных особенностей трудового коллектива.
30. Адаптация персонала в кросс-культурной системе кадрового аудита.

Тема 7

31. Мотивация и управление талантами.
32. Влияние культурного облика на систему мотивации.
33. Роль мотивации в культурном развитии личности.
34. Мотивация и корпоративная культура.
35. Влияние корпоративной культуры на професионализм работника.
36. Развитие личностной культуры в современной социально-культурной среде.

Кейс-задание

Тема 1

Задача 1

Ситуация:

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

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущесть персонала на уровне 5–6% в год.

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

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

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

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

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

Тема 2

Задача 2.

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

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

Задача 3.

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

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

Тема 3

Задание 4.

Назовите по 5 наиболее важных мотиваторов для следующих лиц:

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

Тема 4

Задание 5.

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

Тема 5

Задание 6.

Прочтайте описания компаний от лица их сотрудников. Определите тип корпоративной культуры.

Компания № 1

В нашей компании каждый новый сотрудник с самого начала проходит тренинг корпоративной культуры. Все, включая самого низового сотрудника, могут рассказать о миссии компании, о ее культуре, нормах и правилах. До каждого сотрудника систематически доводятся все текущие изменения в стратегии компании. Все твердо знают, что они должны делать, причем в самых разных ситуациях. Как отвечать клиенту, если он позвонил и запрашивает информацию. Кому следует сообщить о звонке клиента. Как

обрабатывать заказы. Кто должен быть проинформирован о сбое в обработке заказа. К кому обращаться при необходимости получить нужные материалы, оборудование, информацию и т.п. Как писать отчет, в какие сроки, кому его отсыпать, кого обеспечить копией отчета, как его архивировать, какие отчеты являются конфиденциальными, кто должен быть извещен о пароле. Кого информировать о нарушении правил кем-либо из сотрудников. Что можно и что нельзя надевать на себя. Где можно пить чай и где нельзя.

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

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

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

Культура: _____

Компания № 2

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

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

Культура: _____

Тема 6

Задание 7.

Ситуация: В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании. Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным. Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами

запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания:

1. Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
3. Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Тема 7

Задание 8.

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

Вопросы и задания:

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

Предложите свой вариант решения.

Тестовые задания

Тема 1

1. Определите, в какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

до начала профессиональной деятельности
после приобретения трудового стажа 10-15 лет

во время адаптации в коллективе
после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности

2. Выявите, что делает человек в соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

стремиться к проявлению самостоятельности

обладает творческим мышлением

проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации
не любит работать и старается избежать ответственности

3. Выявите, в чем заключается основная идея классической теории мотивации?

самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе

деньги – единственный мотивирующий фактор в работе

жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе

мотивирует стремление к расширению масштаба контроля

человека мотивируют потребности высших уровней

4. Идентифицируйте, в чем заключается цель стимулирования персонала?
побудить человека избегать конфликтов;
побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
побудить человека не превышать своих полномочий
внушить человеку чувство собственного достоинства

Тема 2

1. Выявите, какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

теория ожидания

модель Портера-Лоулера

теория справедливости Адамса

теория ERG Альдерфера

2. Выявите, какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

в самовыражении, самоопределении

в общественном признании

в безопасности

физиологические

3. Определите, какие основные формы стимулов выделяют?

принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение

моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование

стимул, мотив, потребность, нужда

похвала, просьба, убеждение

4. Определите, каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха?

желание не отличаться от других работников

стойкая стрессоустойчивость

стремление к конфликтам

стремление к уклонению от конфликтов

Тема 3

1. Определите, к чему приводит постоянная критика результатов работы сотрудника:

увеличению эффективности его труда

уменьшению эффективности его труда

увеличению потребности в обучении

снижению степени конфликтности личности

2. Выявите, как влияет на работника постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности:

увеличивает преданность организации

уменьшает преданность организации

не влияет на преданность организации

снижает степень конфликтности личности

3. Определите, что необходимо делать при сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения:

проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения

честно объяснить причины принимаемых мер

пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу

внушить работнику, что большего он не заслуживает

4. Выявите, в качестве какой теории управления можно рассматривать принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты:
бихевиористов
школы человеческих отношений
классической школы управления
школы научного управления

Тема 4

1. Идентифицируйте термин «валентность»:

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

2. Определите, к чему относятся миссия и стратегия, цели и средства:

проблемам внешней адаптации
проблемам внутренней интеграции
проблемам выживания.
проблемам профессионализма

3. Определите, в состав чего входят такие факты как использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык:

поверхностного уровня изучения корпоративной культуры
подповерхностного уровня
глубинного уровня
самосознания

4. Выявите, в состав чего входят такие факты как особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения:

поверхностного уровня изучения корпоративной культуры
подповерхностного уровня
глубинного уровня
самосознания

Тема 5

1. Определите, к каким методам организационного развития относятся формирование команд и развития межгрупповых связей:

структурные методы
процессуальные методы
прямые методы
косвенные методы

2. Определите, к каким методам организационного развития относятся ротация кадров, создание автономных рабочих групп, гибкий график работы:

структурные методы
процессуальные методы
прямые методы
косвенные методы

3. Выявите, при какой корпоративной культуре полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии:

авторитарной культуре
бюрократической культуре
культуре, ориентированной на задачу
культуре, ориентированной на человека

4. Определите, какая корпоративная культура характеризуется централизацией власти, четкой структурой соподчинения:

- авторитарная культура
- бюрократическая культура
- культура, ориентированная на задачу
- культура, ориентированная на человека

Тема 6

1. Определите, у кого выше вероятность увольнения по собственному желанию

- у недавно нанятых на работу сотрудников
- у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет
- у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет
- у сотрудников, длительное время работающих в организации

2. Выявите, что необходимо для увеличения эффективности труда

- четко формулировать цель работы
- давать общее представление о необходимых результатах
- ориентироваться не на результат, а на процесс работы
- своевременно стимулировать работников

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

- деловые
- профессиональные
- интегральные
- смешанные

4. Определите, какой фазе соответствует создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре организации новые образцы деятельности и поведения, творческое развитие и совершенствование этих моделей

- фаза интеграции
- фаза стагнации
- фаза интерпретации
- фаза стабилизации

Тема 7

1. Определите, в чем заключается сущность метода рангового порядка при формировании кросс-культурной среды

- участие работников в проблемных ситуациях, близких к реальным и дающих возможность каждому участнику проявить свои способности
- руководитель, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку – от самого лучшего до самого худшего
- руководитель осуществляет анкетирование работников
- руководитель использует нематериальные методы стимулирования

2. К требованиям принципа демократизма государственной кадровой политики при формировании кросс-культурной среды относится

- строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативно-правовых актов в кадровой работе
- рациональное соотношение выборности и назначения лиц на государственные и другие должности
- неукоснительное соблюдение правовых требований и процедур в решении кадровых вопросов
- формирование новых кросс-культурных единиц

3. Идентифицируйте степень и уровень профессиональной подготовленности работника к какому-либо труду

компетенция
компетентность
квалификация
культура

4. Идентифицируйте наиболее видные представители какой-либо части общества;
руководящий слой общества
номенклатура
элита
бюрократия
кросс-культурная единица

Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)

Вариант 1

1. Классификация деловых культур по Р. Льюису.
2. Эволюция кросс-культурного менеджмента.
3. Составьте психолого-культурный типаж сотрудника организации «Гранд».

Вариант 2

1. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
2. Теория внутреннего содержания личности Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи
3. Составьте психолого-культурный типаж сотрудника организации «Имитатор».

Вариант 3

1. Понятия «культура» и «национальный характер» в современной теории кросскультурного менеджмента.
2. Теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича
3. Составьте психолого-культурный типаж сотрудника организации «Флюгер».

Вариант 4

1. Теория культурных универсалий Дж. Мэрдока
2. Структура культурного окружения международного бизнеса в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра.
3. Составьте психолого-культурный типаж сотрудника организации «Лошадка-тягач».

Вариант 5

1. Теория межкультурного общения Э. Холла.
2. Системный подход к культуре. Модель П.Р. Харриса и Р.Т. Морана.
3. Составьте психолого-культурный типаж сотрудника организации «Лошадка-ослик».

Тестовые задания

Примеры тестовых заданий по теме 1:

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
* до начала профессиональной деятельности;
- после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- во время адаптации в коллективе;
- после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
- стремится к проявлению самостоятельности;
- обладает творческим мышлением;

- проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- * не любит работать и старается избежать ответственности;

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- * деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- человека мотивируют потребности высших уровней.

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- побудить человека избегать конфликтов;
- * побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- побудить человека не превышать своих полномочий;
- внушить человеку чувство собственного достоинства;

5. В чем суть классической теории мотивации?

- * деньги – единственный мотивационный фактор;
- человека заставляют действовать внутренние потребности;
- поведение человека определяется его ожиданиями;
- самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;

6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

- * у недавно нанятых на работу сотрудников
- у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
- у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- у сотрудников, длительное время работающих в организации;

7. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- * четко формулировать цель работы;
- давать общее представление о необходимых результатах;
- ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- своевременно стимулировать работников;

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- высказать свою оценку сотруднику публично;
- вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- * высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- за достижение плановых показателей;
- * за перевыполнение плана;
- за выдающиеся заслуги;
- не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;

10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- постоянному увеличению эффективности его работы;
- * временному увеличению эффективности его работы;
- постоянному уменьшению эффективности его работы;
- временному уменьшению эффективности его работы;

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (зачета)

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

Вопросы к зачету

1. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
2. Эволюция кросс-культурного менеджмента.
3. Понятия «культура» и «национальный характер» в современной теории кросскультурного менеджмента.
4. Теория культурных универсалий Дж. Мэрдока.
5. Теория межкультурного общения Э. Холла.
6. Системный подход к культуре. Модель П.Р. Харриса и Р.Т. Морана.
7. Структура культурного окружения международного бизнеса в соответствии с моделью Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра.
8. Теория базовых и инструментальных ценностей Дж. Рокича.
9. Теория внутреннего содержания личности Г.В. Оллпорта, П.Е. Вернона и К. Линдзи.
10. Классификация деловых культур по Р. Льюису.
11. Роль параметра «мужественность-женственность» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
12. Коммуникации в кросс-культурном менеджменте. Невербальная коммуникация в процессе управления персоналом.
13. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
14. Применение методов управления персоналом и групповая динамика в кросс-культурном менеджменте.
15. Лидерство, статус и структура организации в кросс-культурном менеджменте.
16. Построение рекламной кампании с учетом кросс-культурных характеристик.
17. Кросс-культурные особенности ведения переговоров с иностранными партнерами.
18. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Великобритании.
19. Кросс-культурная характеристика, деловая среда и особенности ведения бизнеса в Канаде.
20. Особенности методов построения стратегии управления персоналом в кросс-культурном пространстве
21. Культуры низкого и высокого контекста в соответствии с теорией М. Тейбба.
22. Этнопсихология. Исследования Ф. Боаса.
23. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
24. Теория Дж. Бермана
25. Мотивация в кросс-культурном менеджменте.
26. Измерение культуры Ф. Тромпенаарсом.
27. Кластеризация культур.
28. Роль параметра «индивидуализм-коллективизм» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
29. Роль параметра «терпимость неопределенности» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.
30. Роль параметра «распределение власти» в соответствии с исследованием Г. Ховстеде с точки зрения современного менеджмента.

Практические задания для зачета

Задание 1

Охарактеризуйте типовые мотивационные комплексы для психологических типов сотрудников организаций

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

Задание 2

Осуществите диагностику карты экспертной оценки силы культуры управления предприятий

Структурные элементы культуры	Предприятие №1	Предприятие №2	Предприятие №3	Предприятие №4	Предприятие №5	Коэффициент значимости
Культура условий труда	1	5	4	2	2	0,10
Культура управления	2	4	3	1	2	0,15
Культура производства	3	3	2	2	1	0,10
Культура персонала	4	4	1	1	3	0,15
Культура коммуникаций	5	5	3	2	2	0,07
Культура взаимоотношений с контрагентами	3	4	2	1	4	0,08

Культура инноваций	2	5	4	3	1	0,09
Культура организации труда	1	4	3	4	3	0,07
Культура социального обеспечения	4	5	1	2	2	0,09
Экономическая культура	2	5	2	1	4	0,10

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций

Доклад.

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

Цель подготовки доклада:

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

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы.

Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

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

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

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

Эссе.

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), 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. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

Признаки эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и

аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Структура эссе.

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

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

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

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

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

Оценка «неудовлетворительно» — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержаны, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

Кейс-задания

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

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

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

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

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

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

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

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

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

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

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;

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

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

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Тест.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

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

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

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

Зачет.

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

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

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Зачет – это форма контроля знаний студентов.

Критериями оценки зачета:

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

«Не зачтено» - выставляется при наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Беликова, И. П. Управление организационной культурой : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 104 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121741.html>
2. Жукова, Е. Е. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации. Практикум : учебное пособие / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1859082. - ISBN 978-5-16-017497-6.
3. Кросс-культурный менеджмент : учеб. пособие / М.В. Зелинская, Л. В. Коваленко. — Краснодар, КубГАУ, 2021. — 188 с.: file:///C:/Users/79615/Downloads/Uchebnoe_posobie_Kross-kulturnyi_menedzhment_705133_v1.PDF

Дополнительная учебная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1951170>.
2. Интегративные и кросс-культурные подходы к изучению мышления и языка : материалы Международной научной конференции (Москва 5-6 апреля 2022 г.) / отв. ред. В. И. Заботкина, С. И. Переверзева. - Москва : РГГУ, 2022. - 162 с. - ISBN 978-5-7281-3211-0.
3. Папкова, О. В. Деловые коммуникации : учебник / О. В. Папкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0301-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1758027>.

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
2	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень интернет сайтов:

- Практика муниципального управления
- <http://www.pravo.gov.ru/> – Официальный интернет-портал правовой информации
- <https://gosslyzhba.gov.ru/analytics> – Госслужба
- <http://www.gov.ru/> – сервер органов государственной власти РФ
- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;

- Образовательный портал КубГАУ [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://edu.kubsau.local>
- Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) [ресурс]: Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
- Вопросы методики преподавания в вузе https://hum.spbstu.ru/voprosu_metodiki_prepodavaniya_v_vuze/

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Кросс-культурный менеджмент: метод. указания по выполнению контрольных работ / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар : КубГАУ, 2022. - 19 с.: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>
2. Кросс-культурный менеджмент : метод. указания к проведению практических занятий и самостоятельной работы / сост. Л. В. Коваленко. - Краснодар: КубГАУ, 2022. - 30 с.: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119>

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

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

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

Перечень лицензионного ПО

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

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

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

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
	Кросс-культурный менеджмент	Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2м ² ; учебная аудитория для проведения учебных занятий. Технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
	Кросс-культурный менеджмент	Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м ² ; учебная аудитория для проведения учебных занятий. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office,	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		Компьютеры в количестве не менее 20 штук, объединенных в локальную сеть с выходом в интернет, экраном, проектором и средствами видеоконференцсвязи (веб-камеры, микрофоны и колонки)	
Кросс-культурный менеджмент		<p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м²; помещение для самостоятельной работы обучающихся.</p> <p>Технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе.</p> <p>специализированная мебель(учебная мебель).</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

13. Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при

этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

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

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none">– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none">– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none">– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты,

	курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.
--	---

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

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

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

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

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

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

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонаирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

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

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, аппеляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала,

словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений

(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Наименование помещений	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа.
------------------------	---	---

Учебные аудитории для проведения учебных занятий		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	
	Рабочее место №3:	
Помещения для самостоятельной работы		
	Рабочее место №1:	
	Рабочее место №2:	