

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 13:17:23  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5

*Приложение б*

к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ им. Г.В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.ДЭ.03.02 КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2024**

Краснодар – 2023 г.

**Составитель:**

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова Т.П. Хохлова

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры корпоративного и государственного управления  
протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
по дисциплине «КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

| <b>Формируемые компетенции<br/>(код и наименование компетенции)</b>  | <b>Индикаторы достижения компетенций<br/>(код и наименование индикатора)</b>   | <b>Результаты обучения<br/>(знания, умения)</b>  | <b>Наименование контролируемых разделов и тем</b>   |
|--|--|--|---|
| <b>ПК-1 Управление материальными ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) предприятия питания</b> | ПК-1.1 Оценка функциональных возможностей персонала департаментов (служб, отделов)   | ПК-1.1. 3-1. Знает теории мотивации и обеспечения лояльности персонала;<br>ПК-1.1. 3-2. Знает теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии<br>ПК-1.1. У-1. Умеет владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах  | Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента<br>Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте<br>Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях РГБ<br>Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте<br>Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте<br>Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента |
| <b>ПК-5 Организация труда персонала</b>  | ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации | ПК-5.1. 3-1. Знает методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда;<br>ПК-5.1. 3-2. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала;<br>ПК-5.1 3-3. Знает основы технологии производства и деятельности организации<br>ПК-5.1. У-1. Умеет внедрять методы рациональной организации труда;<br>ПК-5.1.У-2. Умеет разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности | Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента<br>Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте<br>Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях РГБ<br>Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте<br>Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте<br>Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента |

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

### Вопросы для проведения опроса обучающихся

#### **Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Понятие и сущность сравнительного менеджмента.
2. Эволюция научной мысли в сфере менеджмента.
3. Цели, задачи и особенности сравнительного менеджмента.

#### **Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Теории культуры.
2. Классификация Льюиса.
3. Классификация Холла.
4. Кластеризация культур.

#### **Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях РГБ**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Теоретические модели управления на предприятиях РГБ
2. Система ценностей, как фактор формирования стиля руководства на предприятиях РГБ
3. Силь принятии решений на предприятиях РГБ

#### **Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. История развития институциональной экономики.
2. Сущность понятия «институт».
3. Трансформация экономики в России.

#### **Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Сущность моббинга.
2. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
3. Мотивационный код.

#### **Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Эволюция модели коммуникации.
2. Коммуникационные потоки.
3. Каналы коммуникации.
4. Культурные шумы.
5. Языковые барьеры в коммуникации.

### **Критерии оценки:**

**1,0 балл** выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,8 балла** выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,5 балла** выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

## Задания для текущего контроля

### Тестовые задания

#### Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента

#### Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1

##### 1. Задание

К классификации деловых культур по Ф. Тромпенаарсу относятся:

- а) нейтральные и эмоциональные культуры
- б) специальные и диффузные культуры
- в) культура достижений и культура принадлежности к группе
- г) индивидуализм и коллективизм

##### 2. Задание

Порождающие ценности состоят из:

- а) принятых
- б) оперативных
- в) тактических
- г) потенциальных

##### 3. Задание

Ориентирует индивида на совесть, т.е. главное быть в ладу с самим собой:

- а) культура вины
- б) культура стыда
- в) клановая культура
- г) культура отчаяния

##### 4. Задание

Распределение власти делится на:

- а) демократию
- б) директивность
- в) партисипативность
- г) автократию

##### 5. Задание

Дж. Диксон выделил подходы к трудовым отношениям:

- а) трудовая этика
- б) социалистический подход
- в) гуманистический подход
- г) взгляд с точки зрения организации

##### 6. Задание

К факторам, связанным с искусством межличностного общения, относятся:

- а) фактическая осведомленность
- б) следование правилам
- в) опора на других
- г) все вышеперечисленное

##### 7. Задание

К способам принятия решений относят:

- а) демократию
- б) директивность
- в) партисипативность
- г) автократию

##### 8. Задание

Какая культура ориентирует индивида на групповое мнение, накладывает жесткие ограничения на межличностные отношения:

- а) культура вины
- б) культура стыда

в) клановая культура

г) культура отчаяния

**9. Задание**

К факторам, связанным с искусством межличностного общения, относятся:

а) желательная осведомленность

б) предпочтение коллективного принятия решений

в) предпочтение индивидуального принятия решений

г) забота о межличностных отношениях

**10. Задание**

К стилям руководства относятся:

а) авторитарный

б) либеральный

в) демократический

г) смешанный

**11. Задание**

К национальным политическим институтам и организациям относятся:

а) институт трудового права

б) институт налогообложения

в) институт собственности

г) Конституция государства

**12. Задание**

К определению понятия институт можно отнести:

а) коллективные действия по контролю, либерализации и расширению индивидуального действия

б) образ действия, направление, указание, обычай, быт

в) набор формальных правил, неформальных ограничений и механизмов их принудительного управления

г) часть экономической науки, изучающей механизмы функционирования различных социальных, политических, экономических и иных институтов

**13. Задание**

К важнейшим институтам и организациям можно отнести:

а) политические

б) экономические

в) формирующие системные и новые знания

г) все вышеперечисленное

**14. Задание**

К национальным экономическим институтам и организациям относятся:

а) институт трудового права

б) институт налогообложения

в) институт регулирования рыночных отношений

г) Конституция государства

**15. Задание**

К важнейшим институтам и организациям можно отнести:

а) правовые

б) социокультурные

в) общественные и профессиональные

г) все вышеперечисленное

**16. Задание**

К национальным правовым институтам и организациям относятся:

а) институт трудового права

б) арбитражный суд

в) институт налогообложения

г) Конституция государства

### **17. Задание**

В международной среде используются следующие виды компенсационных подходов:

- а) «домашняя» шкала компенсации плюс надбавки
- б) международная шкала компенсации
- в) шкала компенсации, привязанная к гражданству работника
- г) глобальная шкала компенсации

### **18. Задание**

... - это психологическое давление, травля, прессинг в отношении работников со стороны администрации и коллег по работе.

### **19. Задание**

Размер оплаты труда в международной компании зависит от:

- а) стажа работы
- б) средств, вложенных в бизнес
- в) стоимости жизни
- г) законодательства страны

### **20. Задание**

К формам стимулирования персонала относятся:

- а) материальное
- б) компенсации
- в) организационно-распорядительное
- г) смешанное

### **Критерии оценки:**

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Темы эссе**

#### **Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

- 5. Теории культуры.
- 6. Классификация Льюиса.
- 7. Классификация Холла.
- 8. Кластеризация культур.

#### **Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях РГБ**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

- 4. Теоретические модели управления на предприятиях
- 5. Система ценностей, как фактор формирования стиля руководства на предприятиях.
- 6. Стиль принятия решений на предприятиях.

#### **Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

- 4. История развития институциональной экономики.
- 5. Сущность понятия «институт».
- 6. Трансформация экономики в России.

#### **Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте**

**Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

- 4. Сущность моббинга.
- 5. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе.
- 6. Мотивационный код.

## Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента

### Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1

6. Эволюция модели коммуникации.
7. Коммуникационные потоки.
8. Каналы коммуникации.
9. Культурные шумы.
10. Языковые барьеры в коммуникации.

#### Критерии оценки:

##### Критерии оценки:

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0,2 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

#### Кейсы

### Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте

#### Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1

##### *Ситуация 1 «Когда начальника нет на месте»*

С ранней юности у меня была привычка вести дневник. Шла жизнь, копилась тома автобиографии. Недавно я решила окунуться в прошлое и прочитать летопись своих дней... Полчаса глубокомысленного чтения хватило, чтобы у меня начала болеть голова. Еще после нескольких страниц подступил к горлу ком и на глаза навернулись слезы. «Почему, - я задавала себе один-единственный вопрос, - вся жизнь в черном цвете: десять лет назад, пять, сейчас? Ведь не все, что было, происходило, плохо и грустно? Почему я описываю себя как человека, подверженного каким-то неудачным обстоятельствам и вечно недовольного собой?»

...Самая большая проблема, с которой я столкнулась в жизни, - я сама. Точнее, мое к себе отношение. «Возлюби ближнего своего, как самого себя», - гласит библейская заповедь. Но как я могу любить жизнь вокруг, если я не научилась любить себя?!

С детства – комплекс старшей сестры: «Не забывать, что ты не одна. Почему ты думаешь только о себе?» и т.п. Родительские наставления и «окружающая среда» сделали свое дело. Я все больше углублялась в общественную работу и в бесконечную помощь всем нуждающимся. Для себя же оставались только минуты, когда в дневнике я описывала свои «подвиги на благо Родины» и таявшее на глазах чувство нужности самой себе.

Поступила в педагогическое училище. Все сказали, что это мое призвание. Получилось отдать еще десять лет воспитанию подрастающего поколения, привитию чувства доброго и прекрасного...

Какая благородная работа! Да, кто-то из учеников и их родителей скажет мне спасибо, но сама себя я стала почти ненавидеть за то, что мои мечты так и не стали целями, а стремление изменить жизнь к лучшему не имеет ничего общего с реальными действиями. Дни наполнены тоской и отчаянием, безысходностью и бессилием перед внешними отрицательными факторами.

Но я поняла, в чем моя проблема! И вопрос «Почему?» сменился классическим «Что делать?». Ответ вдруг нашелся в одноименном романе Чернышевского. Николай Гаврилович



называет человека, уверенного в своих силах, рассчитывающего только на себя и живущего опять же для себя, любимого, не иначе как «разумный эгоист».

Решено! Однако поступать так, как именно я считаю нужным, оказалось труднейшей задачей. Несмотря на всевозможные «так не положено» и «у нас так не принято»...

Сложно в одночасье осознать себя центром Вселенной, когда всю жизнь ощущал себя лишь частью коллектива, муравьишкой в огромном муравейнике. И чувство локтя спасало от личных поражений и... побед! Общество оказалось не только виновником всех моих бед, но и обладателем всех моих наград и достижений. Вера в саму себя заменялась на веру в меня коллектива. Все, что я делала и чего добивалась, было чаще для Них, а не для Меня...

Странная закономерность – насколько удачно получается воспитывать и продвигать по жизни других, настолько же сложно это происходит в отношении себя. То ли из жалости, то ли, наоборот, из-за чрезмерной самокритики некоторые люди лишены возможности оценивать себя объективно.

Задание к ситуации: Прочтите приведенный выше отрывок из письма, полученного одним из российских деловых журналов. Как вы считаете, из какой деловой культуры в какую мечтает переместиться автор? Прав ли автор, когда связывает жизненный успех со своей способностью сменить традиционную систему ценностей на ценности другой культуры? Удастся ли автору то, что он хочет? Прокомментируйте свой ответ.

### **Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

*Ситуация 1. Мы не будем ждать милостей от природы...*

В нашей стране потребительское, а порой и хищническое отношение к природе на протяжении ряда десятилетий возводилось в ранг государственной политики. Вспомните звучавшие в 50 – 70-е гг. девизы: «Природа не храм, а мастерская. И человек в ней работник»; «Мы не будем ждать милостей от природы! Взять их – наша задача!»

«Грандиозные» планы «преобразования природы», «освоения Сибири», «покорения целины», «поворота сибирских рек», «разработки нефтяных богатств Восточной Сибири» сменяли друг друга.

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

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

#### **Критерии оценки:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,8 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

### **Темы дискуссий**

#### **Тема 1. Возникновение и эволюция сравнительного менеджмента**

#### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

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

#### **Тема 2. Культура в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. В чем состоит феномен культуры?
2. В чем сходство и различие параметров Холла и Льюиса?
3. Каково значение исследований Хофстеда для развития сравнительного менеджмента?
4. Какие проблемы осложняют выделение кластеров стран со схожей культурой?

#### **Тема 3. Культура и стили руководства на предприятиях РГБ**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Какие факторы определяют национальные различия в стиле руководства на предприятиях РГБ?
2. Какая культура будет ближе для России: культура вины или культура стыда? Почему?
3. Является ли степень демократизма характеристикой, на которую влияет национальная культура?

#### **Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Назовите основные периоды развития институциональной теории.
2. Опишите институциональную среду сравнительного менеджмента.
3. Каковы институциональные и социально-культурные факторы в России?

#### **Тема 5. Управление мотивацией в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Что такое кросскультурное взаимодействие?
2. Охарактеризуйте ротационную программу международной компании.
3. Раскройте шкалу компенсации, используемую в мультинациональном коллективе.

#### **Тема 6. Коммуникации в системе сравнительного менеджмента**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. Какова связь между языком и культурой?
2. Какова роль невербальной коммуникации в деловых отношениях на международной арене?
3. Какие способы преодоления языковых барьеров являются наиболее подходящими для международных компаний, имеющих свои подразделения и филиалы в России?

#### **Критерии оценки:**

«отлично» / 2 балла - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы;

«хорошо» / 1,5 балла - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный;

«удовлетворительно» / 1 балл - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы;

«неудовлетворительно» / 0,5 балла - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале.

#### ***Примеры типовых заданий для контрольной работы:***

#### **Тема 4. Институциональный подход в сравнительном менеджменте**

##### **Индикаторы достижения: ПК-1.1, ПК-5.1**

1. История развития институциональной экономики.
2. Сущность понятия «институт».
3. Трансформация экономики в России.

### Критерии оценки:

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,8 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### Типовая структура экзаменационного билета

| <i>Наименование оценочного материала</i> | <i>Максимальное количество баллов</i> |
|--|---------------------------------------|
| Вопрос 1                                 | 15                                    |
| Вопрос 2                                 | 15                                    |
| Практическое задание                     | 10                                    |

### Перечень вопросов к экзамену:

1. Сущность и содержание сравнительного менеджмента
2. Возникновение сравнительного менеджмента в России
3. Теории культур
4. Классификация деловых культур: Е. Холл, Р. Льюис и Х. Триандис.
5. Классификация деловых культур: Г. Хофстед и Ф. Тромпенаарс
6. Теоретические модели управления в сравнительном менеджменте
7. Факторы формирования стиля руководства в кросскультурном менеджменте
8. Стиль принятия решений в сравнительном менеджменте
9. Институциональная экономика
10. Институциональная среда международной компании
11. Институциональные и социокультурные факторы трансформации экономики в России
12. Охарактеризуйте теории мотивации в сравнительном менеджменте
13. Мотивационная дифференциация в мультинациональном коллективе
14. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения
15. Практика стимулирования труда в различных странах
16. Реализация принципа социальной справедливости в мультикультурной среде
17. Коммуникация как процесс. Межкультурная коммуникация
18. Стили коммуникации. Коммуникационные потоки
19. Каналы коммуникации и современные информационно-коммуникационные технологии
20. Культурные шумы в процессе коммуникации
21. Языковые барьеры в коммуникации и способы их преодоления
22. Невербальная коммуникация в сравнительном менеджменте
23. Управление кросс-культурной коммуникацией

24. Кросскультурный шок
25. Кросскультурная адаптация
26. Теория менеджмента США
27. Модель менеджмента Германии
28. Английская модель менеджмента
29. Шведская модель менеджмента
30. Японская модель менеджмента
31. Российский менеджмент
32. Коммуникации и языковые барьеры
33. Влияние культурно-странового контекста на мотивационные изменения.
34. Невербальная коммуникация.
35. Управления кросскультурной коммуникацией.
36. Способы преодоления языковых барьеров в международном бизнесе.
37. Роль информации и коммуникации в социальном общении и определении качества человеческого бытия.
38. Значимость выбора источников и рациональный подход к овладению информацией
39. Функциональное планирование работы в офисе
40. Рациональное моделирование рабочего пространства
41. Искусство организации рабочего места
42. Рациональное управление потоком деловой документации.
43. Специфика работы и формы общения с различного типа информацией в офисе
44. Рабочее место и основы его организации
45. Обслуживание рабочего места
46. Причины дефицита времени
47. Методы управления временем
48. Принципы управления временем, применимые ко всем аспектам человеческой деятельности
49. Технологии управления личным временем
50. Эффективное управление временем в работе менеджера с помощью различного инструментария
51. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов
52. Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем – изменение его восприятия
53. Выбор инструмента для эффективного планирования времени
54. Понятия психологического, социального, профессионального времени
55. Своевременность как критерий личной организации времени
56. Технология принятия решения в разрешении и конфликта между долгосрочными и краткосрочными целями
57. Методы и принципы повышения собственной эффективности А.А. Любищева
58. Основные требования к составлению плана дел: список каждодневных дел, составление расписания
59. Технология планирования по методу «Альпы», «Парето», Эйзенхауэра, Б. Франклина
60. Прямое планирование с помощью картотек и дневников учета времени.
61. Методы выполнения оперативных планов.
62. Метод простого планирования.
63. Метод приоритетного планирования.
64. Метод «шести задач»
65. Метод А,В,С
66. Цели: классификация и значение постановки

67. Методы постановки целей
68. Постановка целей: как работать над своими жизненными планами?
69. Определение жизненных целей
70. Лучевые диаграммы в постановке целей
71. Последствия атрибуции успеха и неудачи
72. Методика «Мотивация успеха и боязнь неудачи»

### Практические задания к экзамену

#### *Ситуация 1*

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- ✓ Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- ✓ Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- ✓ Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?
- ✓ Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

#### *Ситуация 2*

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» — просто так сложилось — судьба преподнесла мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- ✓ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- ✓ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

#### *Ситуация 3*

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте

текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- ✓ Сложно ли было составить выступление?
- ✓ Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- ✓ Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- ✓ Что дала вам работа над заданием?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя?

#### *Ситуация 4*

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут.

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- ✓ Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- ✓ Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- ✓ Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- ✓ Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

#### *Ситуация 5*

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- ✓ Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- ✓ Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- ✓ Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- ✓ Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

#### *Ситуация 6*

Представьте ситуацию: у вас на работе начались неприятности сразу после того, как был назначен новый руководитель — молодой мужчина, только что окончивший институт. Вы считаете, что он к вам придирается. У вас нет никакой другой цели, кроме одной — вызвать

у руководителя симпатию по отношению к себе. Найдите приемы, которые помогли бы вам сделать это.

Самоанализ:

- ✓ Какие приемы были использованы?
- ✓ Что способствует на ваш взгляд появлению симпатии, а что ее снижает?
- ✓ Возможно ли использование невербальных средств для достижения данной цели?
- ✓ В какой момент вы почувствовали, что вам удалось достичь цели?

### *Ситуация 7*

Адекватность самооценки — необходимое условие определения собственных возможностей, планирования своих действий, правильного построения отношений с коллегами. Она особенно необходима руководителям, а также молодым специалистам, начинающим деловую карьеру.

Данное задание позволит вам скорректировать свое поведение для произведения нужного впечатления о себе в нужный момент.

Оцените себя по пятибалльной шкале по следующим параметрам:

- ✓ дружелюбие;
- ✓ зависимость (независимость) своего поведения от настроения;
- ✓ чувство юмора;
- ✓ стремление сделать карьеру;
- ✓ коммуникабельность;
- ✓ потребность устанавливать добрые отношения с людьми;
- ✓ независимость.

Передайте листок с названными параметрами коллегам, друзьям, близким с тем, чтобы они оценили степень проявления этих качеств у вас. Сравните полученные данные с собственной оценкой. Проанализируйте то, как видят вас окружающие и как вы оцениваете себя сами. Наметьте план дальнейшей работы над самим собой с целью устранения выявленных расхождений.

### *Ситуация 8*

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»?

Свой ответ аргументируйте.

### *Ситуация 9*

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

### *Ситуация 10*

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

### *Ситуация 11*

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

### *Ситуация 12*

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

### *Ситуация 13*

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия

### *Ситуация 14*

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

### *Ситуация 15*

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

### *Ситуация 16*

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя

### *Ситуация 17*

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, но секретарь не дает полной информации, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите: ...

### *Ситуация 18*

Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

### *Ситуация 19*

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья



убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

### Ситуация 20

Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

| Шкала оценивания |           | Формируемые компетенции | Индикатор достижения компетенции | Критерии оценивания   | Уровень освоения компетенций |
|------------------|-----------|-------------------------|----------------------------------|---|------------------------------|
| 85 – 100 баллов  | «отлично» | ПК-1<br>ПК-5            | ПК-1.1<br>ПК-5.1                 | <b>Знает верно и в полном объеме:</b><br>теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;<br>методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации<br><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br>владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах;<br>внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности | <b>Продвинутый</b>           |
| 70 – 84 баллов   | «хорошо»  | ПК-1<br>ПК-5            | ПК-1.1<br>ПК-5.1                 | <b>Знает с незначительными замечаниями:</b><br>теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;<br>методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации   | <b>Повышенный</b>            |

|                 |                       |              |                  |  |                                    |
|-----------------|-----------------------|--------------|------------------|--|------------------------------------|
|                 |                       |              |                  | <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b><br/>         владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах;<br/>         внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>  |                                    |
| 50 – 69 баллов  | «удовлетворительно»   | ПК-1<br>ПК-5 | ПК-1.1<br>ПК-5.1 | <p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>         теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;<br/>         методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>         владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах;<br/>         внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p> | <b>Базовый</b>                     |
| менее 50 баллов | «неудовлетворительно» | ПК-1<br>ПК-5 | ПК-1.1<br>ПК-5.1 | <p><b>Не знает на базовом уровне:</b><br/>         теории мотивации и обеспечения лояльности персонала; теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии;<br/>         методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b><br/>         владеть стратегическими и тактическими методами анализа потребности департаментов (служб, отделов) предприятия питания в материальных и трудовых ресурсах;<br/>         внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>                   | <b>Компетенции не сформированы</b> |