

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

\_\_\_\_\_ В.Н.Шимов

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Регистрационный № УД \_\_\_\_\_ /уч.

## **МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЕ ЛИДЕРСТВО**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной  
дисциплине для магистрантов по специальности  
1-26 81 01 «Бизнес-администрирование»

**Составители:**

*Н.П. Беляцкий* – заведующий кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор.

*Е.А. Богдашиц* – доцент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

**Рецензенты:**

*Д.А. Панков* – заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства учреждения образования «Белорусского государственного экономического университета» доктор экономических наук, профессор;

*В.А. Пархименко* – заведующий кафедрой экономики учреждения образования «Белорусского Государственного Университета Информатики и Радиоэлектроники», к.э.н., доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой организации и управления учреждения образования  
«Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 5 от 02 ноября 2016 г.)

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский  
государственный экономический университет»  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ г.)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа разработана в соответствии с образовательным стандартом специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование», утвержденным Министерством образования Республики Беларусь.

Учебная программа предназначена для организации изучения основных положений теории и практики мультикультурного лидерства, принципов и подходов к управлению бизнесом в мультикультурной среде, развитию бизнеса успешными компаниями в условиях ужесточения конкуренции на внутреннем и внешнем рынке. В связи с этим знание теоретических и методических основ, опыта и практики ведения бизнеса в мультикультурной среде являются профессиональными требованиями к менеджерам и экономистам.

Целью преподавания учебной дисциплины «Мультикультурное лидерство» является приобретение магистрантами необходимых знаний, умений и навыков по обеспечению эффективного функционирования организации в рыночной среде средствами экономики и управления.

Задачами изучения учебной дисциплины «Мультикультурное лидерство» являются:

- усвоение теоретических основ мультикультурного лидерства;
- усвоение особенностей управления командами и процессами в мультикультурной организации;
- изучение передового опыта обеспечения мультикультурного лидерства компаний.

В результате изучения учебной дисциплины «Мультикультурное лидерство» магистранты должны

**ЗНАТЬ:**

- особенности управления мультикультурными организациями;
- современные подходы обеспечения конкурентных преимуществ организаций;

**УМЕТЬ:**

- учитывать кросс-культурные различия в выборе лидерского стиля и модели лидерства;
- анализировать и адаптировать передовой опыт обеспечения мультикультурного лидерства компаний;

**ИМЕТЬ НАВЫКИ:**

- оценки лидерства в мультикультурной организации;
- организации командной работы в мультикультурной организации;
- организации коммуникаций и переговоров в мультикультурной среде.

### **Межпредметные связи.**

Изучение учебной дисциплины «Мультикультурное лидерство» предусматривает использование знаний по экономике организации, управлению персоналом, анализу хозяйственной деятельности, организации

производства, ценообразованию, менеджменту, лидерству, управлению проектами и ведению переговоров.

Полученные знания и умения будут использованы при ведении бизнеса в условиях неопределенности и риска, формировании успешной командной работы и выбора рационального стиля лидерства, изучении инновационной деятельности на предприятии, при прохождении практики и выполнении магистерских диссертаций.

Всего часов по учебной дисциплине 252 часов, из них всего часов аудиторных – 72, в том числе 42 часа – лекции, 30 часов – семинарские занятия.

Форма текущей аттестации – экзамен.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Концептуальные основы мультикультурного лидерства**

Интернационализация бизнеса как тенденция развития менеджмента. Понятие мультикультурной организации, основные ее признаки. Требования, предъявляемые к руководителю в мультикультурной организации.

Лидерство в системе концепций бизнеса и его управленческих функций. Понятие мультикультурного лидерства и его связь с основными категориями менеджмента. Типы и роли лидеров. Сравнительная характеристика лидера и менеджера. Особенности управленческого труда.

### **Тема 2. Мультикультурное лидерство как современный этап развития концепций бизнес-лидерства**

Эволюция концепций лидерства. Традиционные концепции лидерства: теория лидерских качеств и концепции лидерского поведения (система управления Р.Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон, теория обмена между лидером и рядовым членом Г. Грэна, заменители лидерства С.Керр и Дж.Джермейер).

Концепции ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Р.Танненбаума-У.Шмидта, теория ситуационного лидерства Ф.Фидлера, модель ситуационного лидерства П.Херсея и К.Бланшарда, теория лидерства «путь-цель» Р.Хауза и Т.Митчелла, модель ситуационного лидерства Дж. Стинсона-Т.Джонсона, ситуационная модель принятия решений В.Врума-Ф.Йеттона-А.Яго.

Новые концепции лидерства (трансформационное и транзактивное лидерство Б. Баса, концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства Р.Хауса, концепция преобразующего лидерства, концепция руководителей 5-го уровня Дж. Коллинза) и их применение в формировании модели лидерства в мультикультурной команде. Лидерство в управлении изменениями компании.

### **Тема 3. Мультикультурные особенности лидерства**

Власть и влияние в организации. Авторитет лидера. Власть и ее формы. Способы влияния на работников. Понятие стиля лидерства. Характеристика основных стилей лидерства (авторитарный, демократический, либеральный). Методы оценки стилей лидерства. Способы анализа стилей: однофакторный, двухфакторный, четырехфакторный, многофакторный анализ.

Мультикультурная приоритетность стилей лидерства. Кросс-культурные различия в выборе лидерского стиля. Типы лидерства в мультикультурной команде в зависимости от учета влияния культурной составляющей и характера отношений «лидер-последователи» (лидер-гармонизатор, традиционный лидер, лидер с положительной харизмой, лидер с отрицательной харизмой). Модель лидерства в мультикультурном коллективе с позиции повышения эффективности кросс-культурного взаимодействия

#### **Тема 4. Методы управления мультикультурными командами**

Методы менеджмента и особенности их применения в мультикультурных организациях. Особенности делегирования, управления изменениями, управления конфликтами в мультикультурных организациях. Мультикультурное лидерство в повышении лояльности сотрудников к организации.

Командное лидерство. Культурные и поведенческие особенности формирования командного лидерства.

Влияние культурных особенностей на выбор модели лидерства: модели консенсуса, харизматическая модель, технократическая модель, модель политических процессов, модель демократического централизма.

Способы оценки и использования методов лидерства.

#### **Тема 5. Мультикультурные особенности бизнес-переговоров**

Понятие делового общения и деловых переговоров. Коммуникативная культура в деловом общении. Переговорные ситуации и способы цивилизованного согласования целей, интересов и намерений.. Технология проведения бизнес-переговоров. Стратегия и методы ведения переговоров. Стили ведения переговоров, позиционный торг и переговоры по существу. Переговорное пространство, переговорные ситуации, ценности и оценки в процессе ведения переговоров. Методы ведения переговоров: уравнивания, компромиссный.

Понятие когнитивной структуры личности и ее элементов. Эмоциональные особенности участников переговоров. Использование когнитивных инструментов ведения переговоров. Техника активного восприятия информации. Невербальное общение.

Особенности организации коммуникаций с учетом уровня контекста культуры: культуры с низким (американская, немецкая) и высоким (французская, японская) уровнем контекста.

Национальные стили ведения переговоров: особенности американской, западноевропейской, китайской, японской, ближневосточной моделей ведения переговоров. Роль невербальных коммуникаций.

## **Тема 6. Практика развития глобального лидерства**

Понятие глобального лидерства. Современные подходы к развитию глобального лидерства. Правило пяти Т глобального руководства: традиции, путешествия, обучение, переводы по службе и командное обучение (tradition, travel, training, transfer, team learning). Оценка способностей кандидата для карьеры глобального лидера. Основные препятствия в развитии глобального лидерства. Практика компаний в развитии межкультурного мировоззрения и минимизации этноцентризма в управлении.

## **Тема 7. Практика лидерства в странах Евросоюза**

Особенности европейской модели лидерства.

Опыт компании «Siemens» в обеспечении мультикультурного лидерства. Основные принципы организационного развития компании «Siemens». Сущность и основные элементы инновационной инициативы компании «Siemens», примеры результатов ее практического внедрения. Роль инженерии знаний в создании конкурентных преимуществ организации. Подходы к развитию нестандартного мышления в инновационной деятельности компании «Siemens».

Опыт компании «Мерседес-Бенц» в обеспечении мультикультурного лидерства. Подходы к построению системы управления. Программа достижения успехов компании «Мерседес-Бенц». Система групповой работы.

## **Тема 8. Практика японского бизнес-лидерства**

Особенности японской модели лидерства.

Опыт компании «Toyota» в обеспечении мультикультурного лидерства. Устойчивое развитие и непрерывное совершенствование как основа менеджмента компании «Toyota». Понятие «ката» в философии управления компании «Toyota». «Ката» как технология синхронизации действий с меняющимися непредсказуемыми условиями. «Ката коучинг» и «ката совершенствования»: содержание, назначение и роль в обеспечении лидерства. «Ката совершенствования» и концепции PDCA У.Э.Деминга: общее, различия, особенности применения в компании «Toyota». Основные принципы «ката коучинга».

Опыт компании «Сони» в обеспечении мультикультурного лидерства. Принцип инновационной ориентации бизнеса на основе знаний о скрытых потребностях клиента. Подходы к развитию сетевого мышления сотрудников компании «Сони».

Опыт компании «Мацусита» в обеспечении мультикультурного лидерства. Особенности подготовки управленческого персонала.

## **Тема 9. Особенности американского бизнес-лидерства**

Особенности американской модели лидерства.

Опыт компании «Моторола» в обеспечении мультикультурного лидерства. Миссия и основные принципы менеджмента компании «Моторола». Особенности управления изменениями в компании «Моторола». Роль корпоративного обучения и карьерного развития в обеспечении мультикультурного лидерства компании «Моторола».



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЕ ЛИДЕРСТВО»  
для магистрантов дневной формы обучения по специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование»**

Номер раздела, темы	Наименование раздела	Количество аудиторных часов					Иное	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Концептуальные основы мультикультурного лидерства	4		2			[1, 2, 6]	Опрос
2	Мультикультурное лидерство как современный этап развития концепций бизнес-лидерства	6		4			[1,2, 13]	Опрос
3	Мультикультурные особенности лидерства	6		4			[1, 2, 3, 5, 17, 18]	Контрольная работа
4	Методы управления мультикультурными командами	4		4			[3, 5, 12]	Тесты
5	Мультикультурные особенности бизнес-переговоров	6		4			[1,2, 8, 9, 16, 20]	Контрольная работа
6	Практика развития глобального лидерства	4		2			[4]	Тесты
7	Практика лидерства в странах Евросоюза	4		2			[21]	Опрос
8	Практика японского бизнес-лидерства	4		4			[15]	Опрос
9	Особенности американского бизнес-лидерства	4		4			[11, 14]	Контрольная работа
<b>Всего часов</b>		<b>42</b>		<b>30</b>				<b>Экзамен</b>

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЕ ЛИДЕРСТВО»  
для магистрантов заочной формы обучения по специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование»**

Номер раздела, темы	Наименование раздела	Количество аудиторных часов					Иное	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Концептуальные основы мультикультурного лидерства	2					[1, 2, 6]	Опрос
2	Мультикультурное лидерство как современный этап развития концепций бизнес-лидерства	4		2			[1,2, 13]	Опрос
3	Мультикультурные особенности лидерства	2		2			[1, 2, 3, 5, 17, 18]	Контрольная работа
4	Методы управления мультикультурными командами	2		2			[3, 5, 12]	Тесты
5	Мультикультурные особенности бизнес-переговоров	4		2			[1,2, 8, 9, 16, 20]	Контрольная работа
6	Практика развития глобального лидерства	2		1			[4]	Тесты
7	Практика лидерства в странах Евросоюза	2		1			[21]	Опрос
8	Практика японского бизнес-лидерства	2		2			[15]	Опрос
9	Особенности американского бизнес-лидерства	2		2			[11, 14]	Контрольная работа
<b>Всего часов</b>		<b>22</b>		<b>14</b>				<b>Экзамен</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы магистрантов по учебной дисциплине «Мультикультурное лидерство»*

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа магистрантов. Рекомендуются бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы магистранта являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по учебной дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, контрольные работы, устные опросы и т.п.);
- подготовка к экзамену.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная:

1. Беляцкий, Н.П. Бизнес лидерство: учебное пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Амалфея : Мисанта, 2016. – 248с.
2. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. - Минск: Новое знание, 2002. - 250 с.
3. Гусева, Н.И. Эффективное функционирование персонала мультикультурных организаций / Н.И. Гусева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – 257 с.
4. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Дж. Коллинз. - СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 304 с.
5. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р. Льюис; пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.

### Дополнительная:

6. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. / Э. Берн. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000. – 320 с.
7. Ицхак, К.А. Развитие лидеров / К.А. Ицхак. - М.: Альпина, 2011. – 259 с.
8. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Г. Кеннеди; пер. с англ. - 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 409 с.
9. Кеннеди, Г. Переговоры. Полный курс/ Г.Кеннеди; пер. с англ. – М.: Альпина, 2011. – 387 с.
10. Коттер Дж.П. Лидерство Мацуситы: уроки выдающегося предпринимателя XX века / Джон П. Коттер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 256 с.
11. Креймс, Дж. А. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации / Джеффри А. Креймс; пер. с англ. - М.: Поколение, 2007. - 336 с.
12. Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Под ред. О.А. Страховой. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
13. Максвелл, Дж. Собери команду лидеров / Дж. Максвелл. - М.: Попурри, 2011.-240 с.
14. Питере, Т.В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США / Т. Питере. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2008 - 560 с.
15. Ротер, М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов / М. Ротер. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с.
16. Савенок, Э.А. Переговорный процесс: пособие / Э.А. Савенок. – Минск: Акад. Упр. При Президенте Республики Беларусь, 2006. – 73 с.
17. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления / В. Тарасов - М.: Хорошая книга, 2008. - 480 с.
18. Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Б. Трейси, Франк М. Шеелен - М.: Попурри, 2008. - 288 с.
19. Фридман, С. Совершенное лидерство: как достичь баланса без помощи тренера / Стюарт Фридман; пер. с англ. – М.: Юрайт, 2009. - 250 с.
20. Чеховских, М.И. Психология делового общения: учебное пособие / М.И. Чеховских. - Минск: «Новое знание», 2008. - 253 с.
21. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2008. - 336 с.
22. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – 8-е изд.; пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Экономический рост и развитие	Экономики и управления	Замечаний нет	протокол № 7 от 08.11 2016 г.

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ

на \_\_\_\_/\_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры организации и управления (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

\_\_\_\_\_