



Управління і комунікації в міжнародних корпораціях

Тема 7



План

Особливості управління в міжнародних корпораціях.

Моделі лідерства в міжнародних корпораціях.

Лідерство в міжнародному контексті.

Міжнародні ділові комунікації.

Комунікаційні бар'єри і підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

Особливості керівництва відділення міжнародних компаній в Україні (самостійно)



Управління – процес впливу на людей з метою спрямування їхніх зусиль на досягнення певних цілей.

Основу успішного управління становлять:

- повноваження;
- влада;
- вплив;
- стиль.

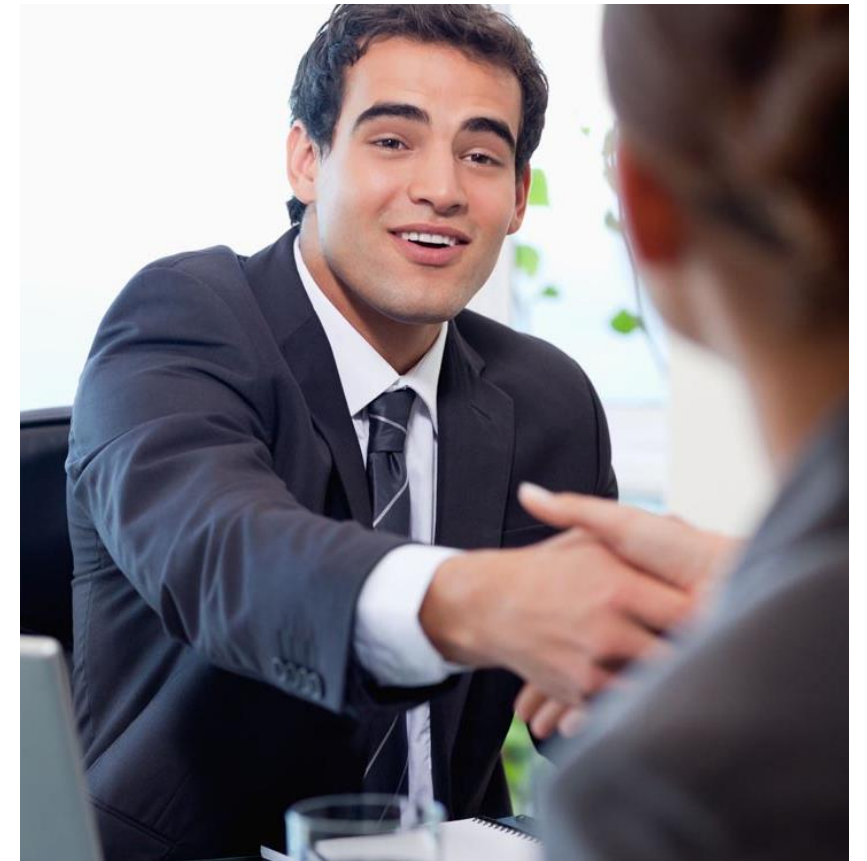
Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання певних завдань.

Влада – потенційна можливість впливати на поведінку, змінювати хід подій, долати опір, примушувати людей робити те, що вони не стали б робити за інших обставин.

Вплив – усвідомлена поведінка людини, яка спрямована на зміну в поведінці іншої людини.

Стиль управління може розглядатися як:

- 1. Процес узгодження роботи своїх підлеглих.
- 2. Манера поведінки керівника щодо підлеглих, що дозволяє впливати на них і змушувати робити те, що в певний момент необхідно



Основні моделі кар'єри виконавчих директорів

Американська модель — це:

- отримання вищої освіти;
- незначний досвід практичної роботи;
- вища управлінська підготовка до початку кар'єри в університетських школах бізнесу і отримання ступеня МДА (магістр ділового адміністрування);
- ділова кар'єра відповідно до запрошень корпорації і шкіл бізнесу після отримання ступеня МДА



Основні моделі кар'єри виконавчих директорів

Європейська модель — це:

- отримання вищої освіти;
- набуття управлінських знань і навичок на основі практичної роботи на керівних постах;
- систематизація і вдосконалення навичок керівної роботи в процесі перепідготовки і підвищення кваліфікації в провідних університетських школах бізнесу



Основні моделі кар'єри виконавчих директорів

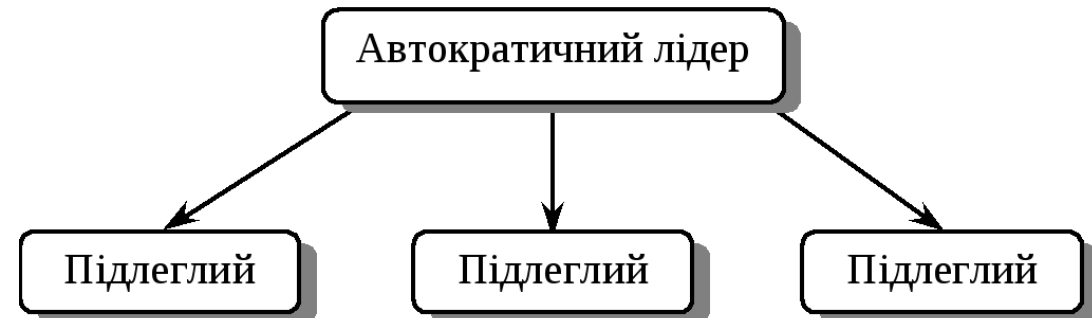
Японська модель — це:

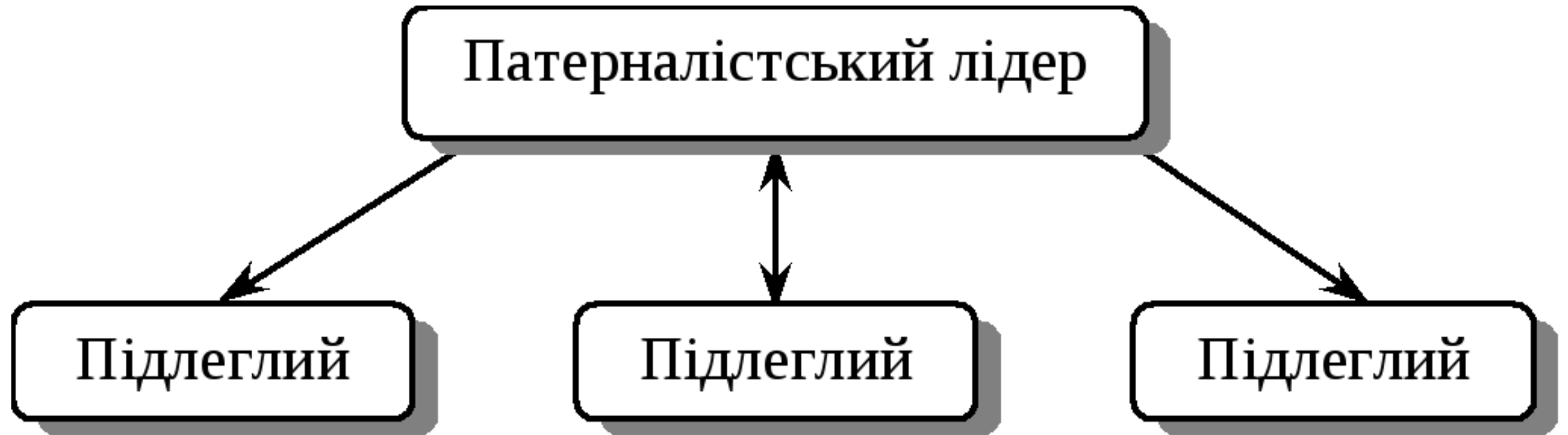
- отримання вищої освіти;
- конкурсний найм на роботу до корпорації;
- кар'єра фахівця з висуванням на керівну посаду;
- багатоетапна ротація у поєднанні з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації в корпоративних навчальних центрах



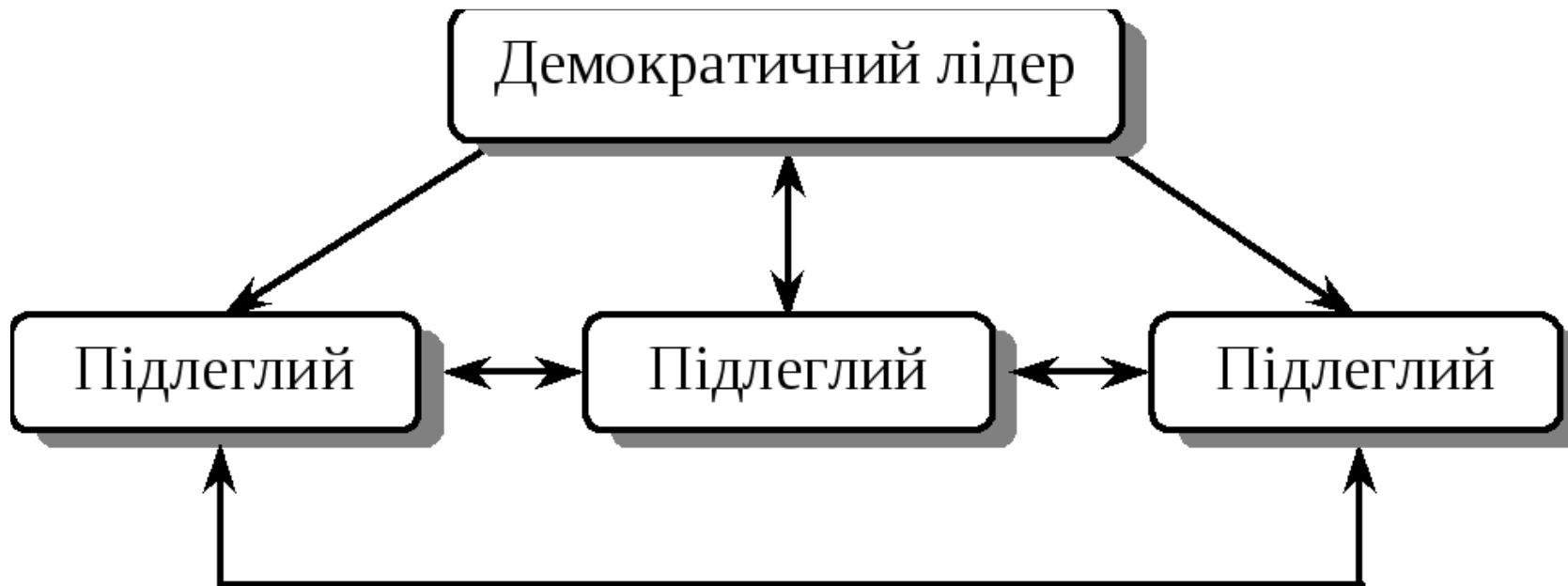
Основні моделі лідерства / Стилi управління в міжнародних компаніях

- *Автократичне керівництво* полягає у жорстких вертикальних відносинах між керівником і окремими підлеглими





- *Патерналістське керівництво базується на участі окремих підлеглих у прийнятті рішень і партнерських відносинах керівника з кожним підлеглим*



- *Демократичне керівництво ґрунтується на численних партнерських відносинах між усіма членами групи, включаючи керівника*

Модель управління Р. Лайкерта

<i>Система 1.</i>	Експлуататорсько-авторитарна. Ці керівники мають характеристики автократа.
<i>Система 2.</i>	Прихильно-авторитарна. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча й обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках — покаранням.
<i>Система 3.</i>	Консультативно-демократична. Керівники виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування і деяка довіра між керівниками і підлеглими. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.
<i>Система 4.</i>	Базується на участі персоналу в управлінні. Передбачає групові рішення та участь робітників у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, вона — найдійовіша. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між керівниками і підлеглими дружні і взаємно довірливі. Прийняття рішень вищою мірою децентралізовано. Спілкування двостороннє і нетрадиційне. Лідери системи 4 відповідають характеристикам лідерів, що заохочують участь робітників в управлінні (теорія «Y»). Крім того, вони зорієнтовані на людину, на протипагу керівникам системи 1, зорієнтованим на роботу.

Поняття лідерства

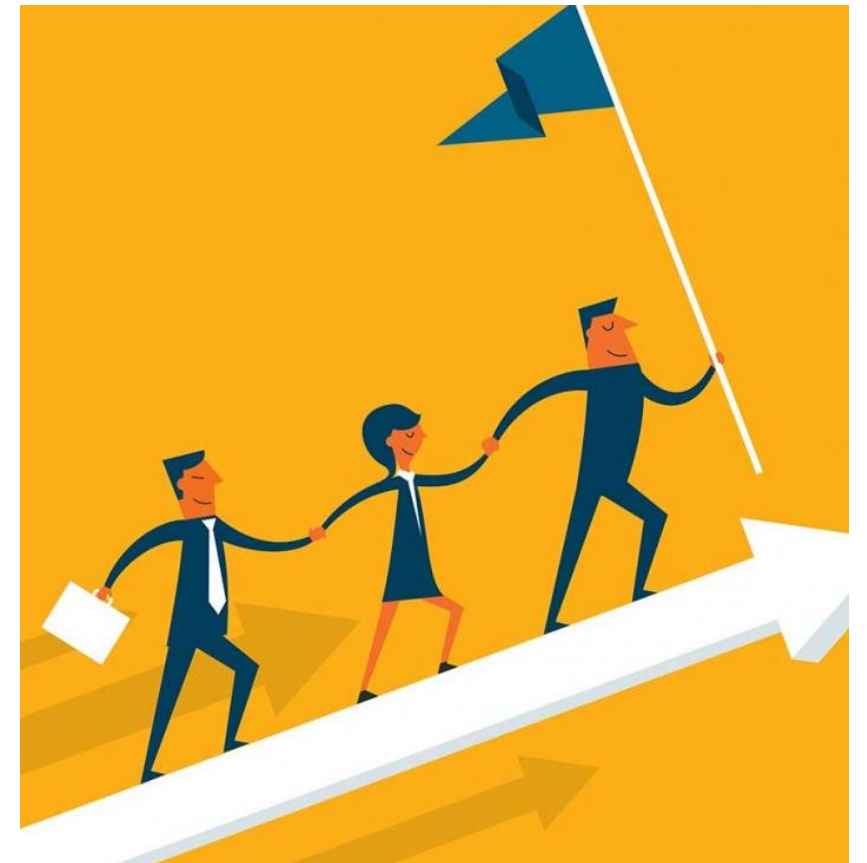
- Лідерство - це ще один з найважливіших поведінкових та міжособистісних аспектів діяльності міжнародних компаній.
- **Лідерство** (leadership) є процесом застосування ненасильницького впливу, спрямованого на формування цілей групи людей або організації, на мотивацію поведінки членів групи або працівників організації до досягнення цих цілей та на сприяння формуванню групової або корпоративної культури.
- Деякі люди помилково ототожнюють управління та лідерство.



- Лідерство і управління – дуже близькі поняття.
- Управління передбачає наявність певної переваги (статусу, досвіду, кваліфікації), ділового авторитету.
- Лідерство – це, в першу чергу, особистий авторитет.
- Управління – вміння виконати завдання за посередництва інших людей. Лідерство – вміння зробити так, щоб інші захотіли виконати завдання.
- Лідерство тісно пов'язане зі створенням мотивації і впливом на інших людей.
- Управління – формальне лідерство, лідерство – ефективне управління.



-
- Лідер – це людина, яка об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка приймає і підтримує дії інших.
 - Людина, якій групою інших людей довірено право приймати рішення в значущих для них ситуаціях.
 - Важливо не те, що являє собою лідер, а то, що він робить і як він себе поводить.



Менеджер:

- Планує роботу, бюджети
- Формує організаційну структуру і набирає персонал
- Контролює своєчасне вирішення проблем

Лідер:

- Задає напрям
- Підбирає партнерів і союзників
- Створює мотивацію

- Поведінка лідера залежить від цільової орієнтації.
- Представники культур з активною цільовою орієнтацією віддають перевагу грошам та іншим типам матеріальної винагороди.
- Дії лідера, орієнтовані отримання результатів чи підвищення ступеня участі працівників під управлінням, можуть одержати схвалення представників таких культур, якщо у тому сприйнятті ці дії можуть призвести у результаті підвищення їх заробітку.
- Дії лідера, орієнтовані формування взаємовідносин з підлеглими, може бути ефективними у культурах з активною чи пасивною цільовою орієнтацією у тій мірі, якою ці дії можуть викликати в працівників компанії почуття задоволення своєю роботою і діяльністю організації загалом.



Сучасні теорії лідерства визнають, що лідер не може досягти успіху, дотримуючись однієї і тієї ж моделі поведінки за будь-яких обставин.

До найпоширеніших ситуаційних чинників, під впливом яких формується поведінка лідера, належать такі:

- індивідуальні різниці між підлеглими;
- характеристики групи, організації та лідера;
- готовність підлеглих розділити цілі, поставлені їх лідером.

- Існують різниці між способами розподілу робочого дня менеджерами підприємств у різних країнах.
- Згідно проведеного дослідження менеджерів попросили вказати, наскільки вони згодні із твердженням: «Менеджеру важливо мати під рукою інформацію, яка б дати відповіді всі питання підлеглих, пов'язані зі своєю роботою».
- Близько трьох чвертей менеджерів у Японії та Індонезії погодилися із цим твердженням; водночас у Швеції, Нідерландах та США цей показник був набагато нижчим. Загалом можна сказати, що згода з наведеним вище твердженням дає підстави припустити, що опитуваний сприймає менеджерів та керівників як експертів, які мають знати відповіді на всі питання.

-
- Оцінка та розуміння культурних факторів — одне з найважчих і найскладніших завдань. Культурні чинники можуть також бути вирішальними для забезпечення ефективності дій лідера. Велику роль у цьому відіграють спроби лідерів привести свої дії у відповідність до контексту.



-
- **Комунікація** – це обмін інформацією між людьми.
 - Здійснення комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для будь-якої управлінської дії.
 - Дослідження показують, що керівник витрачає на комунікації від 50 до 90 % свого часу





Міжнародна комунікація – спілкування, передавання інформації, пов’язаної з міжнародними відносинами.

Міжнародна комунікація позначає принаймні три явища:

- 1) процес передавання й поширення інформації;
- 2) власне інформацію;
- 3) засоби комунікації.

-
- Міжнародні комунікації мають багато спільного зі звичайними комунікаціями, і в той самий час вони мають певні особливості.
 - Дія міжнародних комунікацій може спрямовуватися як на індивідуальну, так і на масову свідомість



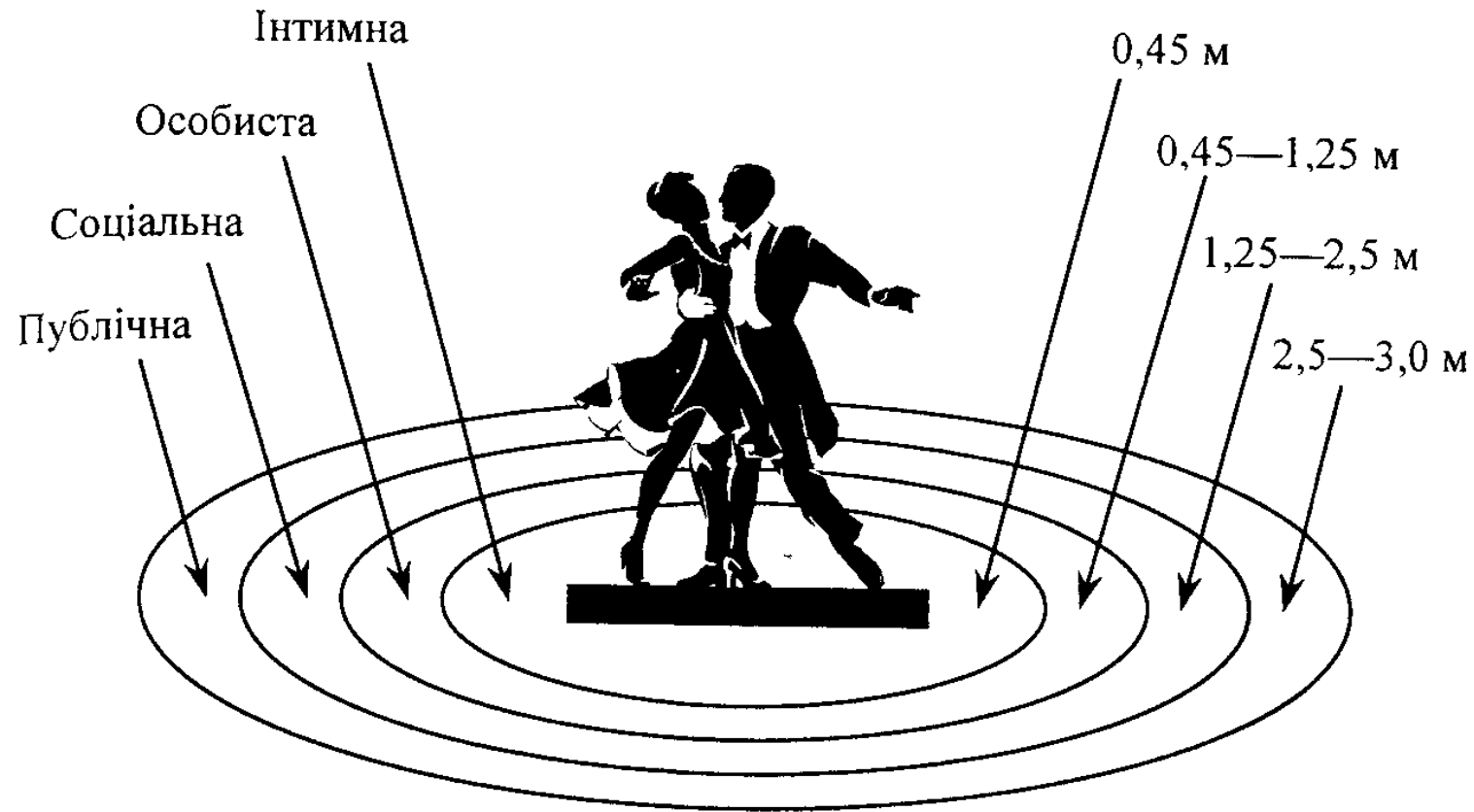
-
- Міжнародні комунікації бувають зовнішні та внутрішні



-
- Виділяють також висхідні та спадні комунікації



Категорії особистого простору при міжнародному спілкуванні



Причини виникнення управлінських проблем комунікаційного характеру

Мовні бар'єри

Релігійні розбіжності між співробітниками однієї компанії

Різне сприйняття часу та місця

Гендерна політика

Стиль управління

Політико-історичний аспект

Різні умови життя у країнах, політичні та економічні фактори ринку, де знаходяться філії компанії

Заходи для мінімізації непорозумінь у спілкуванні працівників із різних країн

Проведення семінарів з міжкультурної поведінки у бізнесі для співробітників компанії з усіх частин світу.

Індивідуалізація проектів і завдань для різних філій компанії, з урахуванням як особливостей ринкової кон'юнктури, а й менталітету працівників.

Заохочення працівників до вивчення інших мов.

Введення програм обміну досвідом між співробітниками різних країн для ознайомлення їх зі специфікою роботи в інших країнах та налагодження дружніх стосунків.

Завдання

- Дописати (опрацювати):
- види міжнародних комунікацій, які не зазначені в лекції:
- http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12044/3/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-2022%20%D1%872_%D0%9A%D0%9D%D0%86%D0%A2.pdf#page=32
- характерні риси ділового спілкування:
- https://eprints.kname.edu.ua/58508/1/%D0%9C%D0%9A%D0%A6_2021_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB_26.pdf#page=192

(с. 193-194)