

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

УДК 658 :17.023.36

Мисловська І. С.

РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА У СТАНОВЛЕННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті проаналізовано деякі аспекти культурного середовища в менеджменті та основні тенденції його розвитку. Описано національно-культурні особливості менеджменту. Обґрунтовано доцільність вивчення і застосування культурної складової у становленні ефективного менеджменту.

Ключові слова: культура, культурний фактор, культура підприємництва, культурне середовище, культурна взаємодія, комунікації, ефективний менеджмент.

I. Myslovska

THE ROLE OF CULTURAL FACTOR IN THE FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Abstract. Some aspects of cultural environment in management and the main trends of its development have been considered. The national and cultural features of management have been examined. There reasonability of study and application of cultural constituent in effective management formation have been substantiated.

Keywords: culture, cultural factor, business culture, cultural environment, cultural interaction, communications, effective management.

1. Вступ

Менеджмент виступає сьогодні не тільки однією з найважливіших складових економічної науки і своєрідною “філософією” бізнесу, але й потужним важелем господарської практики. Володіння мистецтвом управління розглядається як один із найефективніших ресурсів виробництва. Ефективний менеджмент дозволяє досягнути найкращих результатів виробництва за мінімальних витрат, ставити правильні цілі в стратегії кожної фірми і здійснювати їх найбільш оптимальними методами, створювати умови для творчої праці людей і реалізації їх здібностей, покращення якісних показників виробництва.

Створення ефективного менеджменту в Україні при переході до ринку передбачає вивчення і вдале використання існуючого досвіду цивілізованих країн світу, виступаючи важливою складовою економічного розвитку.

Аналіз існуючих наукових праць із менеджменту свідчить про те, що вивчення національно-культурних особливостей сучасного менеджменту перебуває на сьогоднішній день на стадії розвитку та пошуку.

У даній статті поставлено за мету проаналізувати роль культурного фактора у становленні ефек-

тивного менеджменту, визначити основні тенденції його розвитку.

2. Огляд літературних джерел

У сучасній економічній літературі проблемі менеджменту присвячується чимало наукових праць. Основні теорії менеджменту можна згрупувати таким чином:

- 1) кількісна школа (дослідження управління);
- 2) теорія загальних систем (організаційна теорія);
- 3) теорія стратегічного управління;
- 4) сучасні біхейвіористські теорії.

Корені дослідження управління походять від наукових здобутків, пов'язаних із іменами Ф. Тейлора, Г. Ганта Ф. і Л. Гілбретів та ін. Представники кількісної школи розглядають управління як процес логічний і такий, що піддається формалізації, тобто його можна зобразити математично [1]. До яскравих представників цього напрямку можна віднести Анрі Файоля – засновника адміністративної школи управління. Кількісна теорія менеджменту виникла наприкінці 40-х - на початку 50-х років ХХ ст.

У 60-х роках ХХ ст. утвердилася так звана теорія загальних систем, згідно з якою управлінська діяльність розглядається не як низка функціонально зумовлених елементів, що впливають один із

одного, не як “одномірне явище”, а як багатоплановий комплекс дій, покликаний забезпечити взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім оточенням. Одним із найпопулярніших представників системного підходу можна вважати видатного вченого, американця Пітера Друкера. Висунута ним концепція управління згідно з цілями, яка з'явилася наприкінці 50-х років, стала воістину революційною. До того увага менеджерів була в основному сконцентрована на функціях і процесі. Ідея П. Друкера про те, що управління повинно починатися з постановки цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії, докорінно змінила логіку управління, прийняту з часів А. Файоля. Стрижнем вчення П. Друкера є ідея про особливе значення менеджерів і науки менеджменту. Управлінська еліта, на його думку, є основою підприємництва і покликана відігравати головну роль у розвитку сучасного бізнесу і сучасного суспільства [2].

У 80-х роках ХХ ст. однією з найпопулярніших концепцій у межах системного підходу стала концепція “7С”, розроблена двома парами дослідників: першу пару склали Томас Пітерс і Роберт Уотерман – автори відомої книги “У пошуках ефективного управління”, другу – Річард Паскаль і Ентоні Атос, автори не менш відомої праці “Мистецтво японського управління: посібник американських управляючих”. Названі спеціалісти дійшли до висновку, що ефективне управління формується на базі семи взаємозалежних складових (стратегія, структура, системи, штат, стиль, сума навичок, спільні цінності).

У даний час вельми активно розробляється теорія стратегічного управління, одним із фундаторів якої є американський спеціаліст у галузі менеджменту – Ігор Ансофф [3]. Серед представників цієї школи: шведський економіст Бенгт Карлофф, відомий американський професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер, автор широковідомих книг “Міжнародна конкуренція” та “Стратегія конкуренції”, М. Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі. Представники теорії стратегічного управління акцентують увагу на розробці стратегії фірми – загальної концепції досягнення цілей організації, вирішення проблем і розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів [4].

Теорії біхевіоризму або праксеологія трактуються як “вчення про людську поведінку”. Цей напрям в розвитку науки про менеджмент виник у 60-х роках ХХ ст. Кріс Арджиріс, дослідник поведінкових аспектів менеджменту, професор Нью-Йоркського університету, в книзі “Особистість і організація» виклав теорію, що її стисло можна анотувати як “незрілість — зрілість поведінки людини”, або “індивідуальність проти організації”. Вирішальну роль у менеджменті цей дослідник відводив особистісному фактору.

Ще один відомий представник біхевіоризму в менеджменті - Дуглас Макгрегор. Дві теорії Макгрегора - “Х” та “У” - трактують питання про методи, які повинен використовувати менеджер [5].

Автор даної роботи вважає теорію біхевіоризму “вершиною менеджменту”, адже вона є наукою про людську дію, управління поведінкою людини. І у своєму подальшому аналізі проблем менеджменту автор спирається на науковий доробок представників саме цієї школи.

3. Виклад основного матеріалу

Як бачимо, особливість менеджменту другої половини ХХ ст. пов'язана з розмаїттям його теорій. Сукупність цих теорій разом із різноплановими підходами до вивчення вже наявних здобутків визначають тенденції майбутнього розвитку науки і практики менеджменту.

Посилення міжнародного характеру управління у ХХІ ст. поставило перед теорією і практикою менеджменту багато нових питань, які доведеться з'ясувати. Найважливіші з них, на нашу думку, стосуються спільних ознак і відмінностей у місцевому та міжнародному управлінні; закономірностей, форм і методів управління – універсальних або застосованих тільки для конкретних умов різних країн; особливостей національного стилю в управлінні тощо. Адже без вивчення та врахування цих національних особливостей становлення ефективного українського менеджменту неможливе.

Попри всю багатоплановість наукових досліджень менеджменту слід відзначити, що деякі його аспекти вивчені, як нам видається, недостатньо. Зокрема, це стосується власне національних особливостей менеджменту, зумовлених різним культурним фоном. Саме такому аспекту проблеми автори вирішили присвятити дану роботу.

В науковому аналізі ролі культурного фактора у міжнародному менеджменті можна розрізнити три основні принципові позиції:

1. Першу представляють так звані універсальності: їх точка зору полягає в тому, що значення культурного фактора перебільшено, і оскільки всі люди більш-менш однакові, не потрібно робити будь-які суттєві поправки на культуру і тим більше чекати від них суттєвого приросту ефективності управління національними колективами.

2. Прихильники другої позиції стверджують, що країни і нації розрізняються не за культурною традицією, а головним чином – рівнем економічного розвитку. Цей підхід так і називається: економіко-кластерний. У відповідності до нього менеджер повинен шукати відповіді на питання ефективного управління саме у контексті порівняльного економічного розвитку країн перебування і країни базування.

3. Третя точка зору відстоює важливу роль саме культурного фону, вважаючи, що його вивчення і практичне використання відповідних результатів підвищує ефективність менеджменту. Більше того, особливості країн, абсолютно не схожих саме у культурно-історичному розвитку, дають часто однаково високі кінцеві економічні результати, але побудовані на абсолютно різних основах менеджменту.

Наприклад, США та Японія. На сьогодні це дві найрозвинутіші країни світу, що досягли найбільшого економічного добробуту. Уявімо на хвилину,

що японські менеджери стали управляти всіма підприємствами в США, а американські – в Японії. Абсурдність картини неважко уявити: мова йде про дві принципово несхожі культури взагалі і культури менеджменту зокрема. Цей приклад підтверджує положення, що культурно-кластерний підхід відображає виключно складні реалії, проблеми і можливості феномену національної культури для практики міжнародного менеджменту. І автор статті погоджується з таким підходом.

До основних аспектів культурного середовища можна, на нашу думку, віднести наступні:

- фізичні особливості;
- поведінка;
- належність до групи;
- значення роботи, професії;
- ієрархія потреб;
- комунікації.

Отже, вивчення і врахування національно-культурних особливостей окремих працівників буде підвищувати ефективність їх роботи і діяльність фірми у цілому, а також забезпечувати всередині фірми і в її зовнішньому середовищі атмосферу національно-культурної гармонії і соціального миру, цих найважливіших складових того, що можна назвати якістю життя у фірмі в найбільш широкому розумінні цього слова.

Одним із завдань даної роботи є дослідження такого складного і важливого аспекту культурного середовища, яким виступають комунікації. Ми у своєму аналізі виділили вісім основних проблем комунікацій: 1) мовні бар'єри; 2) невербальне спілкування; 3) сприйняття; 4) стереотипи; 5) обставини часу і місця; 6) етика; 7) інформація в системі управління; 8) етноцентризм. Ціль даного аналізу – розкрити вплив культури підприємництва на формування ефективного менеджменту, показати перспективу його подальшого розвитку з урахуванням культурного феномену.

Комунікації виступають однією з найскладніших проблем культурної взаємодії у системі менеджменту. Практика менеджменту дозволяє виділити і сформулювати ряд ключових проблем, з якими стикається менеджер, особливо у системі міжнародного менеджменту, в повсякденній роботі, і які суттєво залежать від культурного фону.

По-перше, ми виділяємо серед таких проблем мовні бар'єри. Вони, на нашу думку, виступають серйозною природною перепорою для ефективних комунікацій. Досвід бізнесу свідчить, що серед рецептів вирішення цієї проблеми потрібно визнати спілкування на головній мові міжнародних комунікацій – англійській. Знання англійської мови в обсязі, достатньому для серйозних ділових контактів, – абсолютна вимога для будь-якого менеджера у сучасних умовах.

Суттєво гірше виглядає з точки зору ефективності комунікаційна робота через перекладача. Оскільки особисті й конфіденційні домовленості, врахування нюансів ділової бесіди, створення невимушеної атмосфери і навіть досить корисний іноді гумор – обов'язкові атрибути ділового спілкування,

то робити це через перекладача – ніяк не кращий вихід із положення.

На жаль, менеджери в Україні, навіть ті, що працюють у вищій ієрархії менеджменту – віцепрезиденти і президенти компаній, далеко не завжди вільно володіють англійською мовою. І на цей аспект слід звертати особливу увагу в подальшому розвитку менеджменту.

Другою ключовою проблемою виступає, на нашу думку, невербальне спілкування. Важливими є оцінка і врахування спілкування без слів (жестів, поз, форм привітання, різних ритуалів тощо). Лише незначна частина головної інформації під час спілкування передається безпосередньо словами, більшість інформації – через вираз обличчя, пози, жести, значну роль відіграють також інтонації і модуляції голосу. Не вчасно вставлена у розмову пауза, безневинний (з точки зору своєї культури) жест, не адекватно сприйняті співбесідником із іншої культури, – все це може не лише спотворити враження від реально сказаного, але й викликати жорстку негативну особисту реакцію співбесідника, лише тому, що ми сприймаємо людей іншої культури через призму нашої власної культури.

Третя проблема – сприйняття. Негативний досвід, набутий раніше у спілкуванні з тією чи іншою особою, суттєво відобразиться на тому, як сприймається й інтерпретується інформація, що отримана від неї взагалі, – це добре відомо будь-якому менеджеру. Набагато сильніше можуть у цьому розумінні діяти уявлення, переконання і традиції національно-культурного характеру, тим більше, коли вони взаємодіють із аналогічними константами інших, суттєво відмінних культур. Наприклад, виявлення в ході ділової бесіди глибокої поваги до старших за віком буде природним і необхідним у межах східної та ісламської культур, у той час коли представник західної культури може сприйняти це як ознаку відсталості партнера, його бажання зберегти персонал похилого віку на посадах, що в уявленні західного партнера є гальмом прогресу. Отже, надзвичайно важливим, на нашу думку, є врахування нюансів сприйняття через призму іншої культури. Сьогодні воно повинно бути необхідною рисою професійно підготовленого менеджера.

Четвертою проблемою комунікацій у менеджменті виступають стереотипи. Стереотипізація може розглядатися як похідна від неадекватного сприйняття: наклеювання деяких ярликів представникам іншої нації або культури здатне призводити до відмови від об'єктивного сприйняття й аналізу інформації, заміни національними штампами. Якщо бізнесмен вважає свого партнера живим шахраєм на тій підставі, що останній належить до певної нації, то навряд чи він буде сприймати ділову інформацію і поведінку партнера взагалі як чесну і відверту.

Національна стереотипізація, як правило, – досить складний продукт розвитку тієї чи іншої культури, впливу певної ідеологічної обробки, політичних подій та інших процесів. Така проблема може досить суттєво ускладнити і контакти, і ділові

зв'язки у бізнесі. Головне завдання компетентного менеджера – у подоланні цієї важкої спадщини.

П'ята ключова проблема у системі комунікацій – обставини часу та місця. Тут можна виділити, на нашу думку, три головні моменти:

1. Значення плану і порядку в комунікації: їх дотриманню надається особливе значення у східній та ісламській культурі, у той час як західна культура звертає на це набагато менше уваги. Зміна порядку зустрічі, узгодженої програми переговорів, спроба почати обговорювати раптово виникаючі теми тощо – все це може бути розцінено представниками відповідних культур як спроба партнера погіршити їх позиції на переговорах і в майбутніх спільних справах взагалі.

2. Місце ділового контакту за певних обставин також відіграє значну роль в ефективності комунікацій. У бізнес-літературі немало прикладів того, як італійські або латиноамериканські бізнесмени дещо шокують своїх партнерів із США та Скандинавії, запрошуючи їх на ділові бесіди у кафе або бар, де гостинні господарі водночас ведуть приватні бесіди зі своїми друзями чи родичами. Ознайомлення з подібними елементами чужої культури дозволяє компетентному менеджеру нормально сприймати деякі дивності такого роду й ефективно вести комунікації за будь-яких умов.

3. Особливим питанням комунікації є повага до часу (пунктуальність). Цінність такої якості дуже висока у США і в Європі, але, наприклад, країни латиноамериканського кластеру не приділяють цьому питанню великого значення, і запізнення бізнесмена на ділову зустріч на півгодини або навіть на годину не вважають великою проблемою. Відповідно, ознайомлення менеджера з даною ознакою національної ділової культури допоможе адекватно побудувати поведінку і доцільні реакції під час контактів, тим самим підвищить ефективність спілкування.

Шостою проблемою культури підприємництва виступає, на нашу думку, етика. У будь-якій національній культурі питання моралі й етики відіграють першорядну роль, і вони можуть суттєво впливати на ефективність комунікацій. Від питань зовнішнього вигляду на ділових переговорах у чужій країні і до проблем моральної прийнятності тієї чи іншої реклами з точки зору норм даної культури – у всій цій широкій гамі питань менеджер повинен проявляти глибоке знайомство з місцевою культурною традицією і максимум такту при оцінці прийнятності тих чи інших комунікаційних кроків і дій.

Ще одна проблема, що суттєво впливає на ефективність комунікацій у фірмі, – інформація в системі управління: вплив централізації і децентралізації в системах інформаційного обміну, обробки і прийняття рішень. Ділові культури різних націй суттєво відрізняються у таких характеристиках, як контроль над інформацією, що циркулює у фірмі, включаючи і ту, яка надходить у фірму із зовнішнього середовища і безпосередньо з фірми. Одночасно суттєву роль відіграють і ті інформаційні контури, які так чи інакше задіяні у системі

управління, їх взаємодія (чи відсутність такої) між собою. Наприклад, американські фірми поєднують явно виражену централізацію із забезпеченням безперешкодного інформаційного обміну між рівнями ієрархії, у той час як характерна риса англійського менеджменту – виключно інтенсивна однорівнева комунікація при вкрай обмеженій міжрівневій. Структури управління у фірмах арабських країн майже зовсім позбавлені будь-якого інформаційного обміну, а китайські системи менеджменту – строго ієрархічні з чітко дозованою і повністю контрольованою інформацією в умовах жорстко централізованого управління нею. Дуже цікавою видається італійська комунікативна система, в якій інформація циркулює у межах замкнених частин окремих ієрархічних структур, а обмін інформацією між цими структурами майже не відбувається. Отже, менеджеру слід чітко орієнтуватися у системі інформації для підвищення ефективності комунікацій.

Наступною проблемою культурного середовища у системі менеджменту виступає етноцентризм. Суттєвою перешкодою на шляху ефективної комунікації є проявлення етноцентризму, тобто переконання у зверхності своєї нації над іншими в інтелектуальній, економічній, естетичній, силовій та різних інших сферах, не кажучи вже про крайній прояв цього – шовінізм. Викривлене сприйняття, упередженість оцінки, небажання уважно аналізувати й інші негативні наслідки етноцентризму суттєво заважають успіху комунікацій у бізнесі.

Вивчення проблем комунікацій у менеджменті, особливо у міжнародному, робить очевидним ствердження: при всіх їх різноманітності і складності менеджер вже на етапі аналізу культурного зовнішнього середовища може зробити виключно багато для їх успішного вирішення в процесі здійснення зарубіжних бізнес-проектів, у всякому випадку, цей аналіз обмежить його від можливих помилок у сфері комунікацій, яка забезпечує найвагомішу складову ефективності діяльності фірми.

Важливе значення в аналізі культурного середовища має вивчення стереотипів поведінки, характерних для нації в цілому та її бізнесменів, менеджерів і спеціалістів зокрема. До основних таких стереотипів слід віднести американський національний стереотип, англійський, французький, національний стереотип, характерний для країн Близького і Середнього Сходу, японський і деякі інші, кожний із яких характеризується певною низкою особистих специфічних рис. Наприклад, для американського національного стереотипу властиві такі риси, як жорсткий прагматизм, цільовий динамізм, самостійність у прийнятті і реалізації рішень, чіткий розподіл ділового й особистого у діловій практиці і у поведінці взагалі, патріотизм, дружелюбність, відвертість і щирість у відношенні до інших людей тощо. Натомість базові риси японського національного стереотипу – продуктивне поєднання працьовитості й терпіння з прагненням до краси і досконалості, дисциплінованість, колективізм, природна гнучкість і адаптаційність, абсолютний контроль над особистою поведінкою й емоціями та ін.

Особливості національного стереотипу менеджера повинен вивчити і вміло враховувати у комунікаціях, що дасть можливість значною мірою підвищити ефективність менеджменту.

4. Висновки

Проаналізовані аспекти культурного середовища, в якому відбувається процес становлення менеджменту, суттєво впливають на ступінь його ефективності. Роль культурного фактора в умовах сучасного менеджменту повинна бути обов'язково врахована для його подальшого розвитку та вдосконалення.

Отже, вивчення і вдале застосування правил культурної взаємодії у системі менеджменту сприятиме значному підвищенню його ефективності. Результатом становлення ефективного менеджменту в Україні як однієї з необхідних умов успіху ринкових перетворень та інтеграції України в ЄС повинна стати досконала система управління на всіх рівнях господарської діяльності, особливо – на міжнародному.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wren D.A. The Evolution of Management Thought. – N.Y., 2009. – 560 p.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : Новаторство і підприємництво / П. Друкер; [пер. з англ.]. – Київ, 1994. – 319 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]. – М., 1989. – 358 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. – М., 1997. – 704 с.

5. Mc Gregor Douglas. The Human Side of Enterprise. NX. Mc Draw-Hill, 2006. – 403 с.

6. Стоян О. Духовно-екологічний менеджмент у соціальній та економічній сферах сталого розвитку / О. Стоян // Економіка України. – 2004. – № 10. – С. 77-78.

7. Богоявленська Ю. Праксеологічні підходи у менеджменті / Ю. Богоявленська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 59-64.

8. Кредісов А. Менеджмент: основні концепції 2-ї половини ХХ ст. і деякі тенденції розвитку на початку ХХІ ст. / А. Кредісов // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 12-20.

9. Мокряк В. Корпоративне управління великими промисловими підприємствами: сучасний етап та актуальні проблеми / В. Мокряк, Е. Мокряк // Економіка України. – 2005. – № 11. – С. 12-20.

10. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор и И. Макдермотт. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 254 с.

11. Де Сото Е. Загадка капіталу. Чому капіталізм перемагає лише на Заході і ніде більше / Е. Де Сото. – К. : Ніка-Центр, 2009. – 232 с.

12. Кириї В. Етногенеза арійських та доіндо-європейських народів: історико-етнологічне дослідження / В. Кириї, Л. Сікора. – Львів : ЛА "Піраміда", 2012. – 842 с.

13. Воробйова Н. П. Організаційна культура в системі менеджменту / Н. П. Воробйова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013. – № 1 (21). – С. 46-48.