

## ЗАРУБЕЖНЫЕ СТИЛИ РУКОВОДСТВА В РАЗРЕЗЕ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СОВРЕМЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ

Крикун О.А., к.э.н.

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

В статье рассматриваются стили руководства на основе анализа зарубежных стран, базирующихся на крэнфильдской исследовательской программе.

**Ключевые слова:** стили руководства, менеджер, культурные особенности.

**Актуальность темы.** Составной частью и главной характеристикой эффективности руководства является стиль управления, которые применяет в своей работе менеджер. Стиль руководства – это ключевой фактор управления, включающий в себя стиль мышления, стиль поведения, манеру общения, стиль речи, технику личной работы, структуру затрат рабочего времени и т.д. Во внутрифирменном управлении эффективность на 80% зависит именно от стиля руководства.

**Постановка проблемы.** Стиль управления во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица, но при всей их значимости, особенности личности не исключают и другие компоненты, формирующие его. Одним из таких факторов является территориальное расположение предприятия, а точнее культура той или иной страны.

**Целью** статьи является анализ стилей руководства зарубежных стран и определение наиболее актуального стиля для украинских компаний, опираясь на культурные особенности современных менеджеров.

Изучение стиля руководства ведется научными деятелями, психологами уже более полувека. Исследователи, зарубежные и отечественные, накопили к настоящему времени немалый материал по данной проблеме. Это такие ученые, как: С. Ронен, Э. Майерс, Р. Льюис, М. Вебер, Дж. Линкольн, М. Бухалков, В. Симонов, С. Рубенштейн, И. Переверзева и т.д.

Деловая культура, национальные особенности оказывают влияние на поведение менеджеров. Так, например, европейская традиция заключается в том, что менеджеры в значительной степени основываются на прошлом опыте, решения подготавливаются тщательно, большое внимание уделяется их качеству. Американские менеджеры склонны в большой степени сосредоточиваться на будущее и перспективы. Решения ими принимаются быстрее, большую значимость имеет сам факт принятия решения, чем обоснованность его обоснования. Еще большая скорость принятия решения ценится в Латинской Америке. Причем если в США принято рационально обосновывать решения, то для латиноамериканцев это не столь важно – релевантная информация может собираться в явно недостаточной степени, а само решение принимается иррационально. Латиноамериканские менеджеры значительно чаще поддаются эмоциям и полагаются на интуицию и импровизацию, чем их северные соседи. У бразильских менеджеров была отмечена тенденция, которую можно определить, как «подождем – увидим». Таким образом, они стараются избегать кардинальных мер по преодолению серьезных проблем, предпочитая паллиативные решения. Японцы же предпочитают групповое принятие решения и склонны полагаться на других при решении проблем. В США также популярен командный дух и партисипативные методы управления. Однако здесь в их основе лежат учет индивидуальных особенностей и делегирование полномочий.

Ситуационные теории лидерства связывают эффективность того или иного стиля принятия решения с характером решаемой задачи, состоянием внешней среды, особенностями организации, квалификации менеджмента. Исследования в рамках сравнительного менеджмента показали, что национальные особенности являются составной частью ситуации. Приведем пример, когда успешные южноафриканские и американские компании, находящиеся примерно в одинаковых условиях (низкая конкуренция), то области принятия решения были организованы по-разному. В южноафриканских компаниях решения принимались централизованно, но в США децентрализованные компании оказались успешнее. Американская культура менеджмента, как известно, основывается на индивидуальной ответственности работника, а это, в свою очередь,

связано с правом принятия решений. Отсюда предпочтительность децентрализации принятия решений в случае, когда другие обстоятельства говорят в пользу централизации.

Другим ярким примером, иллюстрирующим разницу корпоративных культур, является объединение компаний Daimler и Chrysler, когда американский менеджмент столкнулся с немецким. На встрече в Детройте топ-менеджеры американской компании приехали на одном большом микроавтобусе, а представители немецкой компании на отдельных дорогих машинах [3]. Так как именно у немцев на протяжении столетий воспитывались такие национальные черты, как прилежность и аккуратность, любовь к порядку и бережливость, пунктуальность и рациональность, трудолюбие и ответственность. Немцам не свойственны авантюризм и спонтанные решения. Они любят солидность и прочность во всем, что отражается в немецких изделиях, отличающихся добротностью, надежностью и хорошим качеством.

Ученые всего мира достаточно большое внимание уделяют вопросу о стилях менеджмента, о типах культуры, разрабатывая различные классификации, модели. Так, например, крэнфильдская исследовательская программа, разработанная Эндрю Какабадзе, Эндрю Майерсом и др., идентифицировала четыре типа культуры: «консенсусный», «вдохновляющий», «элитистский», «директивный». Данное исследование проводилось в восьми странах Европы: Великобритания, Франция, Германия, Испания, Австрия, Ирландия, Швеция и Финляндия [1]. Исследователи ограничились менеджерами высшего звена и исходили из предположений о том, что их управленческая культура может отличаться от организационной культуры (табл. 1).

Таблица 1. Четыре типа стилей менеджмента

<b><i>Вдохновляющий</i></b>	<b><i>Консенсусный</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ харизма;</li> <li>▪ ставка на лидерские способности индивидов;</li> <li>▪ правила и процедуры сдерживают прогресс;</li> <li>▪ самомотивация;</li> <li>▪ доминирование.</li> </ul> <p><i>Страны: Англия, Ирландия, Испания</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ командный дух;</li> <li>▪ эффективная коммуникация;</li> <li>▪ внимание организационному проектированию;</li> <li>▪ открытый диалог;</li> <li>▪ принятие решений на основе консенсуса.</li> </ul> <p><i>Страны: Швеция, Финляндия</i></p>
<b><i>Элитистский</i></b>	<b><i>Директивный</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отсутствие жесткой дисциплины;</li> <li>▪ действия по собственному плану;</li> <li>▪ стратегические / концептуальные аналитики;</li> <li>▪ неэффективная коммуникация;</li> <li>▪ амбициозность.</li> </ul> <p><i>Страны: Франция</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ значимость функциональной экспертизы;</li> <li>▪ властные отношения, основанные на стиле лидерства;</li> <li>▪ четкое распределение ответственности;</li> <li>▪ ориентация на дисциплинированность;</li> <li>▪ идентификация с системой и контролем.</li> </ul> <p><i>Страны: Германия, Австрия</i></p>

Так для *консенсусного типа* характерными чертами являются обсуждение с минимальными ограничениями, вовлечения всех сторон, независимо от положения в организации. Командный дух является ключевым свойством этого стиля. Топ-менеджеры из Швеции (50%) и Финляндии (49%) больше других попадают под эту категорию. Такие менеджеры склонны стимулировать совместную деятельность людей через эффективную коммуникацию и стабильность.

*Директивный тип* фокусируется на всем, от чего зависит выполнение задач, используется стиль, способствующий достижению цели. Эта модель больше подходит для топ-менеджеров из Германии (84%) и Австрии (79%), которые придают большое значение функциональной и технической компетентности.

*Элитистский тип* демонстрирует возможности и способности для концептуальных дебатов в соответствии со стилем лидерства сверху вниз. Единственная страна, соответствующая характеристикам этой модели, – это Франция. Французская модель демонстрирует сочетание сильных и слабых сторон. В частности, то внимание, которое уделяется интеллектуальным способностям менеджеров, помогает в реализации НИОКР, но при этом меньше подходит для ситуации, когда необходимо быстрое реагирование на быстро меняющуюся среду бизнеса на некоторых рынках, а планирование по принципу «сверху вниз» оказывается слишком громоздким. Тем не менее, французская модель менеджмента в целом гармонична и последовательна, со своей ясной логикой и правилами, понятными целями и результатами.

*Вдохновляющий тип* стимулируется озабоченностью проблемами будущего и поддерживается харизматическим стилем лидерства. То, что в эту группу вошли столь разные страны – Испания (74%), Англия (73%) и Ирландия (62%), – говорит о том, что иногда заметно отличающиеся культурные традиции могут привести к сходным чертам в поведении и отношениях.

Для Украины характерно то, что руководители украинских компаний долгое время придерживались авторитаризма. Отечественный бизнес исходил из посылки, что человек неорганизован, немножко ленив, его надо контролировать. Сегодня, когда в Украине появляется все больше представительств западных компаний с их демократичными взглядами на персонал, соблюдать жесткие методы уже не результативно. Поэтому наиболее идеальным стилем руководства для украинского менталитета на сегодняшний день является демократично-тоталитарный стиль (или «комплекс отца компании»), когда менеджер активно обсуждает со своими людьми идеи, внимательно выслушивает их мнения, но окончательное решение принимает сам. Таким образом, каждый менеджер должен действовать так, чтобы отдача была максимальной, поэтому важным требованием к менеджеру является рациональная организация его труда. Особенно важно, чтобы свой труд менеджеры направляли в трех таких направлениях: управление производством (бизнесом), управление персоналом (подчиненными) и управление собой.

*Роль менеджера* обширна, и, прежде всего, необходимо:

– создать процесс управления оптимально обоснованным и результативным. Сделать его так, чтобы подчиненные работали организованно, с высоким энтузиазмом и интересом, с чувством достоинства и профессиональной чести, получали удовлетворение и могли самовыразиться, знали свои цели и задачи, сверяли их с целями организации, были ответственны, самодисциплинированы и самоорганизованы.

– формировать сознательную ответственность и корпоративный дух, внутренний комфорт фирмы, интегрируя знания и умения, силы и средства на достижение поставленных целей.

– постоянно развивать организацию, координировать и совершенствовать ее политику, структуру, условия и механизмы, делая ее гибкой к ситуации рыночных потребностей и спроса.

**Выводы.** В качестве выводов следует отметить, что национальные культурные различия оказывают влияние на поведение менеджеров, они являются элементом управленческой ситуации. На стиль руководства оказывает влияние система ценностей, интенсивность различных типов потребностей, картина мира, особенности процесса познания, восприятие риска, пути формирования менеджмента и искусство межличностного общения. Поэтому внедрение каких-либо инноваций, заимствованных у других культур, необходимо проводить с учетом менталитета той или иной страны, территориального расположения, специфики деятельности предприятия и ряда других факторов.

Литература:

1. Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G. Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams // European Business Journal, 1995. – P. 21.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2005. – 386 с.
3. Харитонов О. Демократичное управление... с авторитарным уклоном / О. Харитонов // Консультант. – 2005. – № 13. – С. 9-10.

Анотація

ЗАРУБІЖНІ СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА В РОЗРІЗІ КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ  
СУЧАСНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Крикун О.О., к.е.н.

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

У статті розглядаються стилі керівництва на основі аналізу зарубіжних країн, які базуються на кренфільдській дослідницькій програмі.

**Ключові слова:** стилі керівництва, менеджер, культурні особливості.

Summary

FOREIGN STYLES OF GUIDANCE IN CUT OF CULTURAL FEATURES OF MODERN  
MANAGERS

Krikun O.A., Candidate of Economic Science

*V.N. Karazin Kharkiv National University*

In the article styles of guidance on the basis of analysis of foreign countries are examined being based on crenfield research program.

**Keywords:** styles of guidance, manager, cultural features.

*Надійшла до редакції 09.06.2010 р.*

© Крикун О.О., 2010 р.