

Отмечают такие конструктивные приемы ведения переговоров, как: 1) прием «поиска общей зоны решения»; 2) прием «компромисса»; 3) прием «разделение проблемы на отдельные составляющие»; 4) прием «блоковой тактики» [Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А.П. Панфилова. — Санкт-Петербург: Знание; ИВЭСЭП, 2001. — 496 с.]. Более детальное их рассмотрение дает основание предположить их высокую эффективность при использовании в межкультурной бизнес-коммуникации.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что успех любых международных переговоров и последующего делового сотрудничества во многом зависит от владения участниками соответствующим иностранным языком, проявления ими толерантности и открытости по отношению к чужой культуре, знания ее отличительных особенностей, но также от искреннего стремления каждой из сторон к совместному поиску решения проблемы.

М.В. Мишкевич
БГЭУ (Минск)

СТАНОВЛЕНИЕ ОБЩЕЕВРОПЕЙСКОГО СТИЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ МИРОВЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Известное исследование Г. Хофстеде, проведенное 30 лет назад на базе 23 стран мира и ставшее классическим трудом в области международного менеджмента, продемонстрировало исключительно высокое культурное многообразие стилей менеджмента в различных странах.

Несмотря на существующее распространенное мнение об отсутствии у европейских менеджеров единого стиля, мы провели наш собственный анализ имеющихся источников, который показал, что следующие из выявленных нами черт являются общими для европейского стиля менеджмента, хотя и с известной оговоркой.

Во-первых, в условиях интеграционных процессов одной из общих характерных черт европейского стиля управления, формирующегося под влиянием американской экспансии, является *прагматизм*, который проявляется в таких качествах персонала, как настойчивость, энергичность, целеустремленность и умение доводить начатое дело до конца.

С прагматизмом достаточно тесно связано такое качество европейских менеджеров, как *проактивность*, под которым понимается наличие у каждого сотрудника компании стремления самому вершить свою судьбу вопреки внешним условиям. Считается, и не без оснований, что проактивные люди могут не только добиться высоких личных результатов, но и вывести вперед всю компанию в целом. Отсутствие проактивности — подчинение внешним условиям в большей мере, чем внутренним стремлениям, считается на Западе серьезным недостатком.

Еще одна общая черта, которую можно назвать как *социальная ответственность* менеджмента, отнюдь не противоречит предыдущим, ибо она проистекает из системы социально ориентированного рыночного хозяйства и преобладающей в западных странах высокой ценности индивидуума.

Обязательность, исполнительность, аккуратность и «командный дух» как важные условия для работы в группе, умение работать в команде также характерны для европейского менеджмента. Западноевропейские компании уделяют огромное значение развитию командного духа, умению работать в группе, тому, что на Западе называется “team building” или “team spirit”. С целью обучения сотрудников умению соотносить свои личные интересы с интересами организации, а также воспитания лояльности к принципам и ценностям организации в западных компаниях устраиваются различные совместные мероприятия (спортивные соревнования, групповые игры, путешествия, вечеринки и т.д.). В европейских компаниях ценятся профессиональная совместимость, умение мыслить и действовать в одном русле с трудовой группой, умение не выходить из себя в напряженных условиях и умение взять на себя часть работ коллеги при необходимости.

Четкая прагматичная письменная коммуникация, сфокусированная на деловой стороне вопросов и эффективности ведения бизнеса (краткость и ясность слова), также свойственна европейскому стилю ведения бизнеса.

Важными условиями личного успеха и успеха компании в Европе считаются также *профессионализм, техническая подготовленность и компетентность работников*.

Для европейского бизнеса почти повсеместным становится систематическое *индикативное планирование и четкое распределение ответственности* внутри компании.

Достаточно высокая *толерантность, терпимость к многообразию*, в том числе и языковому (менеджеры обязаны владеть не одним иностранным языком), умение адаптироваться к чужой управленческой практике и местным особенностям – эти качества принадлежат в настоящее время также к главнейшим императивам в западных компаниях.

Постоянное *стремление работников и стимулирование их со стороны менеджеров к повышению образования и уровня компетентности*, к саморазвитию проверяется и оценивается впоследствии во время регулярных *аттестаций* по множеству параметров. Каждый из параметров (положительные и отрицательные стороны сотрудника) подробно обсуждается с сотрудником, для того чтобы прийти к общему мнению. В западных компаниях принято, что работники открыто декларируют *стратегию своей личной карьеры*, проявляют здоровый эгоизм и амбициозность.

Разграничение в деловой практике личных проблем и профессиональных свойственно также большинству европейских фирм. Так, на работе у сотрудников не принято обсуждать семейные проблемы и посвящать в них начальство или сослуживцев.

Организация деятельности в строго определенной последовательности, хотя и не проявляется повсеместно во всех европейских странах, находит все более широкое распространение в компаниях. Только после выполнения предыдущего задания сотрудник принимается за следующее, что связано с обязанностью доведения начатого дела до конца и с достаточно четким ежедневным планированием рабочего дня.

Законопослушность, следование нормативно-законодательным актам, инструкциям, предписаниям, нормам, положениям и правилам отличают преобладающее число работников большинства европейских стран.

Итак, интенсивный процесс европейской экономической интеграции приводит к формированию (стаповлению) общеевропейского стиля менеджмента несмотря на

наличие достаточно глубоких различий в подходах к управлению в различных странах Европы.

Н.П. Могиленских
БГЭУ (Минск)

КРОССКУЛЬТУРНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В УСЛОВИЯХ ПРОИЗВОДСТВА

В настоящее время кросскультурность бизнеса очевидна как для практиков, так и для теоретиков международного менеджмента.

Базовые понятия кросскультурности определены, изучены, но еще не достигли широкого применения на практике. Бизнес тематика в этой области ограничена знаниями международного менеджмента, что не всегда бывает достаточным для успешного проведения бизнес мероприятий и функционирования международных корпораций. Например, типовая учебная программа по международному менеджменту для высших учебных заведений по специальности 1-25 01 03 «Мировая экономика» (Минск, 2010; авторы: Н.П.Беляцкий, М.В.Мишкевич, Т.П.Тихоненко) относит кросскультурность к разделу 4 «Технология международного менеджмента», а именно к двум темам «Коммуникации в системе международного менеджмента» и «Особенности национальных культур». На эти темы дается по 1 лекционному часу и по 1 и 2 часу семинарских занятий соответственно. Думается, что в этой ситуации необходимо введение дисциплины, непосредственно посвященной проблемам различия культур в условиях производства.

Анализ основных ценностей трудового процесса в зависимости от культурной принадлежности работника является основной целью предлагаемого доклада.

Эмпирическим материалом послужили первоисточники американских авторов [John E.Rehfeld. *Alchemy of a Leader. Combining Western and Japanese Management Skills to Transform Your Company.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994; Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: understanding diversity in global business.* — 2nd ed. — New York: McGraw — Hill, 1998; Mead R. *International Management: cross-cultural dimensions.* — Cambridge: Blackwell, 1994; Hofstede G. *Cultures and Organizations: software of the mind.* — New York: McGraw — Hill, 2000]. Полученные результаты позволили сформулировать ключевые характеристики рабочей этики представителей разных культур.

Наиболее значимые характеристики, которые должны быть учтены при работе с представителями разных культур это: дистанция власти, избегание неопределенности, происхождение статуса, концептуальность работы как таковой, соотношения личного и профессионального, отношение к мотивации и продуктивности, предпочтительность при выборе работника: технически образованный или обладающий способностью ладить с другими участниками рабочего процесса.

Вторичными культурными ценностями работника, с позиции ряда авторов, следует считать самоидентификацию по принадлежности к группе или самооценку, эгалитарное мышление или мнение группы, предпочтительная автономность в работе или работа в группе, универсализм или партикуляризм работника; монохромное или полихромное отношение к рабочему времени, манера выполнять данное задание —