

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Аргументовано, що успішне позиціонування вітчизняних підприємств у світовому економічному просторі значною мірою залежить від здатності персоналу інтегрувати нові знання в ході міжкультурної взаємодії. Доведено, що завданням кросс-культурного менеджменту є використання білінгвальних методів розвитку компетенцій персоналу. Для підвищення їх ефективності запропоновано у процесі навчання використовувати притаманні носіям відповідного мовного середовища невербальні засоби спілкування.

It is proved that successful positioning of Ukrainian enterprises in world economic environment highly depends on staffs' ability to use new knowledge during international interaction. It is stated that the goal of cross-cultural management is the usage of bilingual methods of staff capacities development. For improving their effectiveness it is suggested to use in educational process proper for specific language-carriers nonverbal means of communication.

Ключові слова: ефективність, кросс-культурний менеджмент, персонал.

Вступ. На сьогодні особливо гостро відчувається значний вплив інтернаціоналізації, глобалізації та інтеграційних процесів, які охоплюють весь світ. За цих умов менеджмент повинен вести цілеспрямований пошук засобів збільшення гнучкості, маневреності керованих ним організацій. Це досягається завдяки ретельному підбору тих елементів внутрішнього середовища, які забезпечують високі адаптивні властивості фірми. Насамперед це стосується її персоналу. Людина зі своїми творчими та фізичними здібностями, невичерпністю творчої фантазії, неординарністю мислення, здатністю до самовдосконалення стала потужним фактором конкурентоспроможності сучасних організацій. Тому пошук шляхів підвищення ефективності використання працівників організації був і є предметом багатьох наукових досліджень, особливо у другій половині ХХ ст.

Кожний новий етап економічного розвитку суб'єктів господарювання потребує не тільки нових форм організації управління, а й найвищих ступенів інтеграції людської діяльності, оскільки економічні процеси постійно ускладнюються, диверсифікуються, шалено зростає потік інформації, необхідної для координації економічної діяльності та дій людей, що беруть у ньому участь. Зважаючи на те, що нині усе більша кількість підприємств здійснює свої операції на території багатьох країн (в тому числі через механізми спільного підприємництва), доволі актуальним завданням менеджменту є створення умов для повної реалізації потенціалу інтеграційних механізмів, який проявляється передусім у поширенні нових знань в результаті командної роботи представників різних культур. Необхідною передумовою ефективних комунікацій є оволодіння працівниками сучасних організацій принаймні однієї або кількох іноземних мов.

Упродовж останніх десятиліть ведуться гострі дискусії щодо доцільніших та ефективніших способів оволодіння іноземною мовою. Цими питаннями цікавляться як лінгвісти (зокрема, Ф. Бацевич, І. Медчук, С.Тер-Мінасова, Т. Бондарчук та ін.), так і працівники служб управління персоналом, які прагнуть підвищити здатність працівників до міжнародного співробітництва (зокрема, Ю.Петрусенко, Т.Голець, Я.Радевич-Винницький та ін.). Узагальнюючи досвід багатьох країн, вони підкреслюють, що найкраще іноземну мову засвоюють, застосовуючи моделі білінгвального навчання. Популярність цих моделей пояснюється тим, що вони не тільки є засобом засвоєння термінологічного апарату іноземної мови у сфері ділових інтересів конкретної людини, а й процесом розвитку особистості, формування її відкритості до взаємодії з навколишнім світом. В процесі білінгвального навчання іноземну мову розглядають не лише як засіб повсякденної комунікації, але і як інструмент пізнання світу спеціальних знань. У результаті досягається високий рівень інтеграції мовної та предметної компетенції. Проте видається правомірним припустити, що ефективність білінгвальної освіти значною мірою залежить від адекватності невербального супроводу навчального процесу.

Мета дослідження – визначення шляхів підвищення ефективності білінгвальних моделей розвитку персоналу у системі кросс-культурного менеджменту.

Викладення основного матеріалу. Важливим завданням служб управління персоналом багатьох підприємств, що прагнуть розширити межі своєї присутності на ринку, є розвиток мовних компетенцій працівників. Сучасні науковці бачать можливість зростання підприємств за рахунок позитивної синергії, яка виникає завдяки інтенсивному обміну інформацією між працівниками різних функціональних служб, що може породжувати нові ідеї [1; 2]. Найкраще ідеї синергетики проявились у практиці роботи спільних підприємств і транснаціональних компаній, де забезпечують стрибкоподібний розвиток організації за рахунок швидкого поширення нових знань. Так, у фармацевтичній ТНК «Glaxo» якнайширше використовується управлінська концепція «перехресного запилення ідей», яка передбачає взаємний обмін інформацією між підрозділами компанії [3]. Металургійною ТНК «Ispat International» започатковано нову управлінську систему «перехресного директорату», яка базується на максимальній інформаційній автономності керівних підрозділів компанії та створенні внутрішньої корпоративної системи бенчмаркінгу (планово-контрольних показників-орієнтирів

діяльності) у рамках взаємних обмінів інформацією [4].

Сучасна теорія і практика управління шукає все нові і більш ефективні форми засвоєння нових знань для підвищення конкурентоспроможності організацій. Розуміння необхідності підвищення рівня іновативності професійної діяльності працівників сучасних організацій актуалізує роботу з розвитку персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес неперервної освіти працівників для розширення їх професійних і ділових компетенцій, необхідних для виконання нових функцій, їх кар'єрного зростання, набуття навичок роботи в команді. Реалізація цих завдань сприяє поліпшенню соціальної структури персоналу, збільшує гнучкість і мобільність організації, дає змогу розширити інформаційний обмін у сфері професійних та ділових інтересів працівників, завдяки чому можуть бути створені нові чи зміцнені існуючі конкурентні переваги організації.

Швидкість поширення нових знань визначається рівнем мовної компетенції учасників інформаційного обміну. Низький рівень такої компетенції обмежує здатність виявляти та використовувати особливості національних культур для створення унікальних конкурентних переваг на міжнародному ринку. Усунення перешкод у міжнаціональному комунікаційному процесі є завданням крос-культурного менеджменту, який на основі вивчення традицій, етикету, особливостей ділової культури і поведінки бізнес-партнерів з різних країн формує об'єднуюче підґрунтя плідної взаємодії. Питання щодо формування його ефективного механізму набувають сьогодні особливої актуальності для вітчизняного бізнесу, адже це дозволить більш успішно працювати в багатонаціональному і різноментальному бізнес-середовищі [5, с. 120].

Для ефективного крос-культурного менеджменту необхідне не тільки вербалізоване знання мови партнера. Невід'ємною складовою ділових комунікацій є невербальне спілкування, яке має свої засоби та форми прояву. І хоча мовні канали зв'язку мають пріоритетне значення, невербальні комунікації мають свою функцію і їх ні в якому разі не можна ігнорувати. Науковими дослідженнями доведено, що саме за їх рахунок відбувається від 40 до 80 % комунікацій. Причому 55 % повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38 % – через інтонацію та модуляцію голосу. Все це є важливим для підготовки фахівців, які досконало вивчають декілька мов, оскільки ці знання необхідні для уникнення непорозумінь у процесі обміну діловою інформацією [6; 7].

Поєднання вербальних та невербальних засобів спілкування може підсилювати або ослаблювати взаємодію. Тому інтерпретувати невербальні сигнали потрібно не ізольовано, а в єдності з урахуванням контексту. Також бажано розвивати здатність читати невербальні сигнали, які нерідко мимовільно передає іншим наше тіло. Так, якщо співрозмовник говорить одне, а невербальні засоби свідчать про інше, тобто різні сигнали не є конгруентними, можна припустити, що учасник переговорів щось приховує або просто говорить неправду. Характерним є те, що здебільшого люди віддають перевагу саме тій інформації, яку одержують через невербальну, тому що жести і пози підпорядковані підсвідомості.

Доцільно зауважити, що невербальна комунікація залежить від типу культури. Є, звичайно, жести, експресивні сигнали, які майже однакові в усіх народів (посмішка, сердитий погляд, насуплені брови, похитування головою). Водночас є досить багато невербальних засобів, звичок, що притаманні лише одній нації. Наведемо приклади деяких непорозумінь, що можуть виникнути у діловому спілкуванні представників різних націй, які подаються у літературних джерелах [8–10]. Так, доволі значні труднощі можуть виникнути під час спілкування європейців з японцями найбільше через хибне тлумачення європейцями японського слова “хай”. Це слово зазвичай перекладається як “так”. Слухаючи співрозмовника, японець майже на кожен фразу може відповідати словом “хай”, супроводжуючи його кивком, але це зовсім не означає, що він згодний зі співрозмовником. Вживання слова “хай” зазвичай означає лише “Я уважно вас слухаю”.

Функціонування невербальних засобів в англійському середовищі також має свої особливості, які треба знати і враховувати при спілкуванні з представниками певної культури. Англіїцям властиві такі риси характеру як стриманість, схильність до недомовок, повага до приватної власності. Незалежність, що межує з відчуженістю, – основа людських взаємин у Британії. У англійців надзвичайно розвинуте почуття справедливості, тому при веденні справ вони цінують чесну гру, зневажають хитрість та підступність.

Жести, як виражальні рухи рук та інших частин тіла, є найбільш поширеними невербальними знаками. А. Ф. Коні в «Порадах лекторам» пише: «Жести пожавляють мовлення, але ними варто користуватися обережно. Виразний жест повинен відповідати змісту і значенню даної фрази чи окремого слова. Занадто часті, одноманітні, метушливі, різкі рухи руками неприємні, приїдаються і дратують» [1]. У процесі міжкультурної комунікації значні труднощі для порозуміння між співрозмовниками викликають жести-символи, оскільки вони співвідносяться не з явищами дійсності, а з певним абстрактним змістом свідомості. Доволі часто однакові значення мають у різних мовних спільнотах неоднакове втілення. Проте, до комунікативного дисонансу можуть призвести перш за все полісемні жести, значення яких обумовлено національними особливостями та культурними традиціями певного етносу [9].

Популярний жест “коло”, утворене пальцями руки більшістю англійських народів, а також в Європі та Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд. Цей жест було популяризовано в Америці на початку XIX століття, головним чином пресою, що почала в той час кампанію по скороченню слів і ходових фраз до їх початкових літер. Схоже на те, що коло у жесті символізує літеру O. Значення «ОК» добре відоме в усіх англійських країнах, а також в Європі і Азії, проте в деяких країнах цей знак має абсолютно інше походження і значення. Наприклад у Франції він означає «нуль» або «нічого», в Японії він значить «гроші».

Не можна розглядати жести поза мовним середовищем, треба враховувати весь комплекс жестів, рухів та інших пара лінгвістичних засобів. Кожен жест подібний до слова: його не можна витягнути з речення.

В Америці, Англії, Австралії і Новій Зеландії піднятий догори великий палець має три значення. Зазвичай він використовується під час «голосування» на дорозі, у спробі спіймати машину. Друге значення – «все гаразд», а коли великий палець різко викидається вгору, це стає образливим знаком, що означає нецензурну лайку – символ, аналогічний нашому середньому пальцю. В деяких країнах, наприклад Греції цей жест означає «заткнися». Коли італійці рахують від одного до п'яти, цей жест означає цифру «1», а вказівний палець тоді означає «2». Коли рахують американці і англійці, мізинець означає «1», а середній «2»; в такому випадку великий палець представляє цифру «5».

V-подібний знак пальцями дуже популярний в Великобританії і Австралії і має образливу інтерпретацію. Під час Другої світової війни Уїнстон Черчилль популяризував знак «V» для позначення перемоги, але для цього значення рука повернута тильною стороною до того хто говорить. Якщо ж при цьому жести рука повернена долонею до того, хто говорить, то жест набуває образливого значення – «заткнися». В більшості країн Європи, однак, V-жест в будь-якому випадку означає «перемога», а його образливе значення представникам даних національностей не відоме. В багатьох країнах цей жест символізує також цифру «2» [8, с. 206].

Говорачи про себе, європеєць вказує рукою на груди, а японець – на ніс. Коли француз чи італієць стукають себе по голові, це значить, що вони вважають якусь ідею безглуздою. Якщо британець чи іспанець стукнуть себе долонею по чолі, вони покажуть оточуючим, що задоволені собою. Тим же жестом німець виразить своє вкрай невдоволене ставлення до когось. Голландець, стукаючи по лобі і при цьому витягуючи вказівний палець, повідомляє, що ідея йому сподобалась, але він вважає її злегка божевільною. Там же, в Голландії, обертання вказівного пальця біля скроні означає, що хтось сказав розумну і дотепну фразу, тоді як аналогічний знак у більшості слов'янських культур інтерпретується як відсутність розумових здібностей у співрозмовника. Саме тому для ефективної міжкультурної комунікації фахівці з менеджменту, повинні вміти адекватно тлумачити значення компонентів невербальних засобів спілкування [5, с.123].

Специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є контакт очей, основний засіб візуального спілкування. Якщо людина, яка опанувала культуру спілкування, хоче досягнути взаєморозуміння з іншими, вона дивиться їм в очі, тобто пам'ятає про значення візуального контакту. Здавна відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Етнографи навіть ділять нації на «контактні» та «неконтактні». До «контактних» відносять, наприклад, італійців, іспанців, латиноамериканців, арабів. У їх спілкуванні погляд має велике значення. Представниками «неконтактних» культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не прийнято прямо розглядати людину.

Японці, наприклад, дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. Знаючи про це, при зустрічі з людьми різних національностей важливо не лише користуватися загальнолюдською культурою спілкування, а й мати уявлення про їхню етнопсихологію, про особливості їхнього невербального спілкування.

Комунікація людей через невербальні канали відбувається також за допомогою особистих, спільних та суспільних артефактів. Особливої значущості у контексті міжкультурного спілкування набувають суспільні артефакти, оскільки це ті об'єкти, які велика кількість людей розділяє як певна суспільна або навіть етнічна група. Будинки, дороги, парки, театри, авіалінії і навіть громадські туалети – все це артефакти, відкриті для загального користування. Ці об'єкти символізують смак, цінності, фінанси, етнічне походження чи інші особливості суспільства, яке вони представляють. Так, наприклад пам'ятник Вашингтону чи Діснейленд є суспільним артефактом, що асоціюється у людській свідомості з культурою Америки. Ейфелева вежа у свою чергу символізує культуру Франції. Тому для ефективних ділових комунікацій необхідно добре знати суспільно важливу символіку бізнес-партнерів і це має також бути предметом спеціального вивчення при застосуванні білінгвальних моделей навчання.

Важливо також опанувати особливостями хронеміки бізнес-партнерів, яка описує ставлення до часу різних народів і залежить від їх соціальних і культурних традицій. Зокрема, такий елемент як пунктуальність є національно обумовленим. У Німеччині соціально прийнятною нормою вважається прихід на зустріч точно у домовлений час. У Америці проявом ввічливості є прихід на п'ятнадцять хвилин раніше, в той час, яку Британії навпаки – допустимою межею пунктуальності є запізнення на п'ятнадцять хвилин. Значно розширені часові рамки у Італії, де традиційно дозволено запізнюватись на одну годину [10, с. 204]. В Україні запізнення керівника на півгодини і навіть більше на скликану ним же нараду чи зустріч є загальноприйнятною нормою.

Отже, загальноприйняті правила етики ділових стосунків, врахування національних особливостей своїх партнерів, психології їх поведінки сприяють успішному веденню справ, адже в одних країнах культура спілкування максимально вирізняється в розмовній формі, а в інших вона базується на жестах, міміці, та інших невербальних діях. Ділове спілкування стає тим ефективнішим чим краще в ньому пов'язуються всі засоби спілкування. Очевидно, що моделі білінгвального навчання повинні обов'язково включати невербальну складову, оскільки вивчення мови не може бути досконалим без системи знаків, що використовуються у процесі спілкування і дають змогу краще розуміти навіть приховані наміри ділових партнерів.

Висновки. Побудова міжособистісних відносин у мультикультурному колективі або управлінні організаціями, розташованими в різних країнах світу, взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення

різноманітних національних культур, яке особливо проявляється у невербальних комунікаціях. У міжнародних переговорах знання менталітету протилежної сторони є запорука успіху. Через неправильне трактування невербальних сигналів в ділових відносинах між представниками різних країн часто виникають непорозуміння, які перешкоджають плідній співпраці. Для їх усунення у системі «крос-культурного» менеджменту мають бути використані методи розвитку компетенцій персоналу, засновані на моделях білінгвального навчання. Успішна реалізація таких освітніх програм можлива тільки за умови високої якості навчального процесу. Тому для роботи у системі розвитку мовних компетенцій персоналу сучасних підприємств мають залучатися лише кращі фахівці, які широко використовують сучасні інтерактивні методи навчання. Для підвищення ефективності навчання методично вірним буде не лише просте введення до навчальних програм вивчення невербальної складової ділових комунікацій, а й безпосереднє використання притаманних носіям відповідного мовного середовища невербальних засобів спілкування.

Література

1. Hiroyuki I. Mobilizing Invisible Assets / I. Hiroyuki. – HBR, Oct-Nov, 1980.
2. Ерохин С.А. Синергетическая парадигма современной экономической теории / С.А. Ерохин // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 1-2. – С. 4–17.
3. Hansen M. Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation / M. Hansen, B. Otinger // Harvard Business Review. – 2001. – Vol. 79, № 3. – P. 107–116.
4. Kirkman B. Powering up team / B. Kirkman, B. Rosen // Organizational Dynamics. – 2000. – Vol. 28, № 3. – P. 48–66.
5. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навчальний посібник [2-ге видання, перероблене і доповнене] / Я. Радевич-Винницький. – К.: Знання, 2006. – 291 с.
6. Петрусенко Ю.М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту / Ю.М. Петрусенко, Т.А. Голець // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». – 2008. – № 1. – С. 120–128.
7. Бондарчук Т. Моделі Білінгвальної освіти у теорії та досвіді діяльності сучасної школи / Т.Бондарчук // Вісник Львівського університету. – 2007. – № 22. – С. 212–219.
8. Тер-Минасова С.Г. Мова и межкультурная коммуникация: учеб. пособие / С.Г.Тер-Минасова. – М. : Слово / Slovo, 2000. – 624 с.
9. Медчук І.В. Способи передачі інформації невербальними засобами в англomовному соціолінгвістичному середовищі / І.В. Медчук // Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка. – 2004. – № 19. – С. 263–265.
10. Бацевич Ф. Основи комунікативної лінгвістики : підручник / Флорій Бацевич. – К. : Академія, 2004. – 344 с.

Надійшла 2.9.2010 р.

УДК 338

В.П. СУХОРАБ

Хмельницький національний університет

ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМА РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність переходу до інноваційної моделі розвитку й визначено механізм державної підтримки науково-технічної та інноваційної діяльності.

The author proves the necessity of development and defines mechanisms of state support to scientific-technological and innovational activities.

Ключові слова: інноваційна діяльність, науково-технічний потенціал, інноваційна активність підприємств, науково-технічні розробки, інноваційні проекти.

Постановка проблеми. Однією із провідних тенденцій світового розвитку в сучасних умовах стає глобалізація економіки, яка надає трансформаційним процесам нових якісних рис, загострює конкурентну боротьбу у сфері інноваційної діяльності, продукування нових інформаційних технологій. Не випадково останнім часом у передових країнах ринкової економіки спостерігається розширення і поглиблення стимулювання процесу залучення фінансових ресурсів та фахівців у сферу високих технологій.

Інноваційний розвиток в Україні відбувається за вкрай несприятливих умов. Про це свідчать насамперед, збільшення зношеності основних фондів і виробничої інфраструктури, значне скорочення виробничих потужностей. Залишається низьким технологічний рівень виробництва, що зумовлює його високу енерго та матеріаломісткість.

Інтегральні суспільні потреби як основа визначеності національних інтересів вимагають стабільного