

УДК 658

В.М. Журавльов, ст. викл.

Кіровоградський національний технічний університет

Взаємозв'язок типів менеджменту та корпоративної культури

Розглянуті зв'язки між типами менеджменту, типами корпоративної культури та рівнем товару.
типи менеджменту, типи корпоративної культури, рівень товару

На протязі 20-го століття, тобто фактично за час існування менеджменту як науки, постійно відбувалися зміни управлінської парадигми. Це пояснюється потужними змінами у виробництві, які стали наслідком науково-технічного прогресу та конкурентної боротьби. В Україні, на додаток до цього, в 90-х роках розпочалася серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку, часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління. В той же час мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина, а на неї великий вплив мають фактори культури. Саме ці фактори, в свою чергу, привели до такого поняття як корпоративна культура. Сам термін «корпоративна культура» вперше був використаний у 19-му столітті у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке, яким він означив відносини в офіцерському середовищі [6]. На сьогоднішній день корпоративна культура інтенсивно впроваджується в усю багатоманітну діяльність підприємств.

Найбільш знаними в менеджменті є три методологічні підходи: традиційний, системний, ситуаційний [5]. Останнім часом виділяють ще три типи менеджменту: морально-етичний, соціально –етичний та стабілізаційний [2].

Важливий вклад в дослідження типів менеджменту внесли Маскон М.Х., Ви ханський О.С., П. Доль. Питаннями класифікації типів корпоративної культури займалися П.М. Сенге та Дж. Сонненфельд. Встановленням взаємозв'язку між рівнем товару і типом менеджменту Глущенко В.В.

Метою цієї статті є узагальнення думок дослідників і на їх основі аналіз зв'язків між типами менеджменту, корпоративної культури та рівнем товару.

Традиційний менеджмент (підхід) розробляє та використовує принципи і правила управління, придатні для будь-якої організації. Традиційний підхід розуміє менеджмент як достатньо просту одномірну взаємодію людей в організації.

Системний менеджмент (підхід) концентрується на взаємодії частин в організації і звертає увагу на важливість вивчення кожної окремої частини в контексті цілого. Основними елементами системного підходу є: вхід у систему (ресурси, що надходять); процес перетворення цих ресурсів в продукт; вихід з системи (продукт); зворотній зв'язок (знання результату, яке впливає на ланцюжок в зворотному напрямі).

Ситуаційний менеджмент (підхід) заснований на тому, що в управлінні організацією не існує тільки одного набору принципів (правил), який міг би використовуватися в усіх ситуаціях.

Морально-етичний тип менеджменту, це менеджмент персоналу, він застосовується при патерналістських відношеннях до підлеглих, що є характерним для Японії. Маючи вузько національні особливості в інших країнах практикується обмежено, але необхідно відмітити, що його методи треба вивчати і по можливості

застосовувати (безумовно з врахуванням світосприйняття, цінностей і традицій населення конкретної країни, регіону).

Соціально-етичний та стабілізаційний типи менеджменту все більше заслуговують на увагу у всьому світі здебільшого з двох причин. По-перше, для високо розвинутих країн, де багато організацій на протязі десятків років використовують різноманітні елементи корпоративної культури з метою її вдосконалення. Головним напрямком якої стає соціальна відповідальність перед людством за наслідки погіршення екології. По-друге, для країн з перехідною економікою, де в організаціях тільки формується корпоративна культура і таке поняття, як соціальна відповідальність, в наслідок недосконалості правових і нормативних обмежень.

Стабілізаційний менеджмент має за мету утримання об'єкту управління в межах заданих значень параметрів, або недопущення переходу цього об'єкту в зону некерованого стану. Це допоміжний тип менеджменту, який застосовується разом з іншими типами менеджменту.

З 50-60-х рр.. XX століття починається епоха соціально-етичного менеджменту, Цей вид забезпечує деяке самоуправління в організації, що дозволяє швидко реагувати на зміну ситуації, на вимоги споживача. Передбачається розвинута система мотивації, яка враховує різноманіття трудових цінностей працівника, а також загальнолюдських цінностей. Таке управління є ефективним в тому разі, коли воно охоплює три базисних об'єкти: духовне виробництво, матеріальне виробництво та адміністративно-державну систему.

Традиційний, системний та ситуаційний типи менеджменту безпечні для елементів оточуючого середовища якщо існують чіткі і надійні обмеження правового та нормативного характеру, наприклад: відповідні законодавчі акти і встановлені норми корпоративної культури. Це необхідна вимога ліберального бізнесу [1]. В умовах перехідної економіки таких обмежень недостатньо і це заважає утворенню цивілізованого бізнесу. Саме тому для перехідної економіки може бути запропонований менеджмент, який забезпечує недопустимість ушкоджень об'єктам, які потрапляють до сфери впливу господарських рішень.

Тип менеджменту, який задовольняє цим вимогам є соціально-етичний менеджмент.

У відповідності з концепцією соціально-етичного маркетингу визнається, що прогресивна фірма повинна приймати маркетингові рішення з врахуванням вимог споживачів, своїх власних потреб, довготривалих інтересів споживачів та довготривалих інтересів суспільства [3].

Соціально-етичний менеджмент спрямований на зменшення ймовірності прийняття рішень, які здатні нанести шкоду фінансовим, технологічним, технічним, кадровим структурам об'єктів, що можуть попасти під вплив рішень, що були прийняті. Якщо без втрат здійснити дії неможливо, але вони визначаються доцільними, виходячи з вищих інтересів суспільства (наприклад конверсія ВПК, структурна перебудова промисловості і т.і.), повинні розроблюватися спеціальні компенсаційні заходи. Соціально-етичний менеджмент пов'язаний з соціальними процесами і може бути засобом для управління як цими процесами, так і забезпеченням безпеки життєдіяльності, правового регулювання.

Соціально-етичний менеджмент може розглядатись як засіб забезпечення еволюційного характеру соціальних процесів. Це особливо актуально для перехідної економіки в умовах динамічного розвитку політико-правових ситуацій.

Соціально-етичний менеджмент у сфері управління соціальними процесами викликає інтерес тим, що застосування цієї концепції дозволяє швидше розробляти

процедури зменшення соціальної напруги, дає можливість стимулювати пошук варіантів рішень, які задовольняють усі категорії та прошарки населення. Наслідком цього буде зменшення опору і збільшення темпів розвитку соціальних процесів [4].

Прибутковість та ефективність соціально-етичного менеджменту може бути нижче, ніж у інших типів менеджменту, в зв'язку з тим, що соціально-етичний менеджмент обмежує кількість альтернативних варіантів дій тільки тими, що не наносять шкоди об'єктам, які можуть потрапити до зони впливу. Це може бути причиною зменшення ефективності менеджменту, але це збільшує його безпеку (як особисту, так і суспільну).

Соціально-етичний менеджмент здатний впливати на характер конкуренції. Дотримання правил соціально-етичного менеджменту зменшує конкурентні переваги, але те що в результаті діяльності іншим суб'єктам ринку не буде спричинено ушкоджень, утворює більш стабільну та передбачену ситуацію на ринку.

Таким же чином, як існують різні типи менеджменту, існують і різні типи корпоративних культур. Достатньо чітко простежується, що кожному типу менеджменту відповідає певний тип корпоративної культури.

В наш час запропоновано досить багато класифікаційних підходів у визначенні типів корпоративної культури, але найбільшим визнанням серед фахівців користуються типи, запропоновані П.М. Сенге та Дж. Сонненфельдом. Ці підходи є альтернативними згідно логіки побудови: перший має характер – «матричний формалізований», другий має характер опису, але це не заважає використовувати їх разом.

П.М. Сенге виділяє три матричні пари, які мають досить зрозумілу логіку протиставлення. Запропонована полярна схема дозволяє відобразити тип корпоративної культури організації:

1. Демократичність – авторитарність;
2. Креативність – регламентованість;
3. Відкритість – закритість.

На відміну від формалізованої типології Сенге, типологія Дж. Сонненфельда має характер опису. В класичному західному менеджменті вона є загальноновизнаною.

«Бейсбольна команда» - мається на думці тип корпоративної культури, в якому колектив організації згідно зовнішніх та внутрішніх проявів нагадує спортивну команду. Команда швидко та оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищі підприємницької діяльності: приймаються ризиковані та ініціативні рішення на розсуд гравців команди. Мінімальні формальні зв'язки і ланцюжки прийняття рішень, що забезпечує високу результативність команди. Рішення, яке прийняте одним гравцем, впливає (позитивно або негативно) на усю команду. Команда (сукупність менеджерів організації) заохочує ініціативу та новаторство кожного окремого робітника. Зазвичай, як в будь-якому колективі, в команді є «ключові гравці», саме на їх якостях вибудовується «гра» (бізнес-поведінка організації). Команда та її тренер (володар бізнесу) намагається утримати «ключових гравців», а робітників, які є аутсайдерами, залишити на «лаві запасних». Зауважимо, що ця аналогія побудована на командних ознаках роботи організації, але роль особистості (спеціаліста, менеджера) в цьому типі вище ролі команди як колективу. «Бейсбольна команда» як тип корпоративної культури доцільна для таких видів бізнесу, в яких існує висока динаміка змін бізнес-процесів, які, в свою чергу, обумовленні високими темпами змін у зовнішньому середовищі. Цьому типу корпоративної культури в найбільшій мірі відповідає ситуативний тип менеджменту.

«Клубна культура» - це один з типів консервативної корпоративної культури, який побудований на домінанті команди, вертикальних закритих елементах зростання і

розвитку спеціалістів. На відміну від «бейсбольної команди» під «клубом» розуміють команду спеціалістів, які зорієнтовані на роль в команді, а не на прояв особистої ініціативи. Лояльність до команди (організації) є основною цінністю в цьому типі корпоративної культури. Задача менеджера організації – утворення умов входження в команду для спеціаліста та його розвиток (кар'єрне зростання) в цій організації фактично до закінчення професійної діяльності. Даний тип корпоративної культури дуже консервативний, динаміка бізнес-процесів – повільна. Організації, які дотримуються такого типу культури досить часто стикаються з уповільненням розвитку, в наслідок повільного реагування на принципові ринкові зміни. Цьому типу корпоративної культури в найбільшій мірі відповідає традиційний тип менеджменту.

«Академічна культура» нагадує «клубну» своїм консерватизмом, але має суттєву відмінність. Ця відмінність у відсутності вертикального зростання спеціалістів, заохочується професійне зростання (як наслідок збільшується і фінансова винагорода) в певній сфері діяльності. Кар'єрне вертикальне зростання відбувається, але дуже повільно і поступово. Як правило, до компанії приймаються молоді спеціалісти, яким визначається сфера діяльності, в межах якої і розглядаються можливості їх професійного (в більшій мірі) і кар'єрного (в меншій мірі) зростання. Організація заохочує зростання професійного рівня фінансовими стимулами більш активно, ніж зміну кар'єрного (вертикального ієрархічного) рівня в організації. Формальні «традиції і цінності» заохочуються і розвиваються, утворюють основу довгострокового розвитку професіоналізму спеціалістів на робочому місці. Доцільність формування такого типу корпоративної культури необхідна для організацій, які здійснюють свою діяльність на ринках зі складним продуктом, де роль спеціаліста, його поточний професійний рівень безпосередньо відображається на продукті організації. Цьому типу корпоративної культури в найбільшій мірі відповідає системний тип менеджменту.

«Оборона культура» («фортеця») майже ніколи не формується як традиційна корпоративна культура в межах якоїсь організації, вона частіше за все виникає спонтанно, як відповідь підприємства на кризу бізнесу. Цей тип корпоративної культури виявляється як форма відношень в системі виживання організації: відсутня стабільність в самій організації, як наслідок, антикризові заходи і скорочення персоналу (ризик скорочення). Організація безперервно реструктурується (тривалий реінжиніринг), пристосовуючись до зовнішніх умов бізнесового середовища. В організації утворюється атмосфера, неадекватна для планової роботи на рівні стратегії і тактики бізнесу, формується «авральність» і «фронтна ситуація» у взаємовідносинах. Але в такій атмосфері, корпоративна культура стає інкубатором для висунування «лідерів», формальних і неформальних. З'являються робітники (незалежно від їх посади). Які мають здібності в сфері управління. Поява таких спеціалістів та формування на їх основі команд приводить до значних успіхів у бізнесі, як під час кризи, так і після неї. Цьому типу корпоративної культури в найбільшій мірі відповідає стабілізаційний тип менеджменту.

Необхідно зауважити, що наведені класифікації корпоративних культур акцентують увагу на позитивних умовах і результатах, які забезпечуються тим чи іншим типом корпоративної культури і майже ніколи не виділяють негативні соціально-трудова наслідки.

Соціально-етичний тип менеджменту, детально проаналізований вище, має помітні переваги і тому його можна використовувати, як під час реалізації різних типів корпоративних культур, а особливо під час їх формування.

Для остаточного розуміння питання вибору типу менеджменту і типу корпоративної культури необхідно з'ясувати, які фактори впливають на цей вибір. Для

виробничих підприємств, таким головним фактором беззаперечно є товар, який ними виробляється. Відповідно запропонованої в роботі [2] чотирьохрівневої моделі товарів існує можливість встановлення логічних зв'язків між рівнем товару та типом менеджменту, за допомогою якого він розробляється.

Розглянемо взаємозв'язок: рівень товару - тип менеджменту. Аналіз методологічних особливостей кожного з типів менеджменту та характеристик відповідних рівнів товару дозволяє стверджувати, що може існувати і існує взаємозв'язок «рівень товару – тип менеджменту. А саме, розробка конкретного рівня товару потребує відповідного типу менеджменту:

а) перший рівень товару – «основна вигода або послуга» може бути розробленим за допомогою прийомів традиційного менеджменту (будь-який по якості, оформленню і т.і. товар – «основна вигода або послуга» - розглядається як засіб задоволення потреб без диференціації інших властивостей і обставин такого задоволення потреби). Цей рівень товару розробляється в межах традиційного менеджменту. При цьому менеджмент концентрується на управлінні науково-дослідницькими та конструкторсько-технологічними роботами, які стосуються безпосередньо товару;

б) другий рівень товару, на якому товар розглядається як система, яка має сукупність складових (властивості, якість, зовнішнє оформлення, марочну назву, упаковку, безпеку), потребує застосування системного менеджменту. Цей рівень товару розробляється за допомогою системного менеджменту. Традиційний менеджмент на цьому рівні не ефективний, тому що не містить в собі методичних елементів, необхідних для дослідження та аналізу товару як системи, яка має перераховані складові. При цьому менеджмент концентрується на управлінні науково-дослідницькими, конструкторсько-технологічними роботами, виробничими процесами, які стосуються безпосередньо товару;

в) третій рівень товару (поставка і кредитування, монтаж, гарантія, після продажне обслуговування) може бути розроблений з застосуванням ситуаційного менеджменту. Це пов'язано з тим, що третій рівень товару вмістить: поставки і кредитування, монтаж, гарантію, після продажне обслуговування, таким чином відображає ситуацію навкруги товару (в тому числі і конкурентну ситуацію на конкретному ринку, а також ситуацію всередині організаційно-виробничої системи) на конкретний період часу. При цьому менеджмент концентрується на управлінні науково-дослідницькими, конструкторсько-технологічними роботами, виробничими процесами в області навчання, тренінгу і технічного обслуговування товару; фінансового менеджменту циклу робіт «розробка – виробництво – збут», а при лізингу товару – і циклу робіт «розробка – виробництво – збут – експлуатація»;

г) четвертий рівень товару характеризує безпеку і наслідки використання товару, в тому числі і в далекій перспективі, витрати природних ресурсів на виготовлення, експлуатацію і утилізацію товару, можливість збереження природних ресурсів суспільства за рахунок модифікації товару. Розробка цього рівня товару може відбуватися в межах соціально-етичного менеджменту. При цьому менеджмент концентрується на управлінні науково-дослідницькими, конструкторсько-технологічними роботами, фінансовими відношеннями при розробці, виробництві, монтажу, експлуатації, утилізації або модифікації товару.

В наш час конкуренція на ринках розвинутих країн відбувається на третьому рівні товару. Швидке погіршення стану зовнішнього середовища в якому живе людина приводить до актуалізації прийняття спеціальних заходів по збереженню цього середовища. Людству необхідно, з метою самозбереження, впроваджувати методики аналізу і використовувати під час оцінки товарів його четвертий рівень – рівень

безпеки і екологічних витрат і віддавати перевагу товарам з більш високою оцінкою на цьому рівні.

Соціально-етичний менеджмент та високий рівень корпоративної культури створює можливість трансформації типової корпоративної організації в більш прогресивний вид організації – індивідуалістську.

Об'єднання людей в індивідуалістську організацію відбувається добровільно під впливом свідомої необхідності сумісної діяльності по досягненню певних взаємоузгоджених цілей і в умовах свободи вибору партнерів по такій діяльності.

Перспективи впровадження соціально-етичного менеджменту та формування і використання правил корпоративної культури охоплюють все більшу кількість бізнесових структур багатьох країн. Ціла низка українських компаній приєдналася до міжнародної ініціативи дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Якщо людство не схильне до самогубства, то воно повинно терміново перейти до виробництва товарів четвертого рівня. Сучасні підприємства, інтереси свого виробництва, повинні підпорядковувати інтересам відтворення самої людини. В своїй поведінці вони мають дотримуватися загальнолюдської моралі та здорового глузду.

Список літератури

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов. – М.: Высш. школа, 1994. – 224 с.
2. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов.- г. Железнодорожный. Моск. Обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 1997.- 400 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. С-П.: АО «Коруна, АОЗТ «Литераплюс», 1994, 697с.
4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ., Под ред. В.Б. Колчанова – СПб.: Питер, 2004.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1993 – 702 с.
6. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине. Персонал, -2005. - №5. – С. 86-89.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер. 2001. – 352 с.

В. Журавлев

Взаимосвязь типов менеджмента и корпоративной культуры

Рассмотрены связи между типами менеджмента, типами корпоративной культуры и уровнем товара.

V. Zhuravlyov

Correlation of management types and corporate culture

Communications between management types, types of corporate culture and goods level are considered

Одержано 09.04.10