

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

В статье представлен анализ организационной культуры как фактора профессионального развития менеджеров. Рассмотрены две модели корпоративной культуры, которые наиболее полно отражают условия, способствующие развитию управленческого профессионализма. Выделены разновидности культур и их параметры, позволяющие определять направление коррекции внутренней среды для решения инновационных задач бизнеса и стимулирования профессионального роста управленческого персонала. Приведены данные эмпирических исследований предприятий электроэнергетики.

Ключевые слова: корпоративная культура, внутренняя среда предприятия, управленческий профессионализм, инновационная активность, корпоративное обучение и развитие, внутриорганизационная конкуренция.

Организационная культура – сложное явление, имеющее множество аспектов и характеристик. Этим обусловлено существующее разнообразие его определений, подходов к изучению и способов его описания [1, 2, 3].

Наиболее часто организационную культуру определяют как совокупность ценностей, убеждений, установок, норм, правил и стереотипов организационного поведения, господствующих в трудовом коллективе, которые проявляются в стиле управления, способах мышления, подходах к решению проблем и критериях их оценки. Наиболее отчетливо она видна в традициях, интерпретациях истории компании, символах, выраженных не только в вербальной форме, но и в интерьере, сооружениях и продуктах

деятельности. Организационная культура является стержнем внутренней среды компании, определяющим характер ее влияния на все виды осуществляемой деятельности и поведение всех ее работников. Синонимом организационной культуры является понятие корпоративной культуры, в котором конкретизируются особенности внутренней среды отдельного предприятия.

Практическое значение корпоративной культуры заключается в том, что она выполняет важные регулятивные функции в управлении производственным поведением персонала. По сути, она является одной из систем менеджмента предприятия, но весьма специфичной, поскольку не формализована и обычно в полной мере работниками не осознается. Влияние корпоративной культуры на поведение и производственную деятельность персонала протекает как непровольный специально неконтролируемый процесс и осуществляется в виде незримого воздействия на разные

¹ Исаев Александр Петрович – кандидат экономических наук, доцент кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: ap_isaev@mail.ru

составляющие его активности: принятие решений, взаимоотношения, распределение ответственности и в конечном итоге на результаты работы.

Корпоративная культура задает определенные рамки возможного поведения в организации, например:

- приемлемых стилей и методов управления;
- характер отношения между сотрудниками по вертикали и горизонтали;
- степень кардинальности решений менеджеров;
- меру ответственности за результаты деятельности, принимаемой работником;
- выполнение служебного долга;
- уровень технологической и организационной дисциплины.

Все, что выходит за установленные культурой рамки, встречает сопротивление или отторгается. Таким образом, корпоративная культура регулирует степень допустимых отклонений процессов и действий во внутренней среде компании. Границы допустимых действий становятся ограничителем любых кардинальных новаций, потому что поддержка прежних целей и сохранение устаревших стереотипов поведения препятствуют проведению изменений.

Корпоративная культура действует, в некотором роде, в качестве автопилота для управления в скрытой форме поведением в социальной сфере [4]. Другими словами, она является «психикой» предприятия, регулирующей поведение персонала на осознанном и подсознательном уровнях. Ценности, убеждения и сложившиеся нормы поведения являются основными регулирующими механизмами.

Роль корпоративной культуры для развития бизнеса трудно переоценить. По данным зарубежных специалистов,

от 80 до 90 % инновационных программ заканчивается неудачей, если не проводится работа по коррекции организационной культуры соответственно задачам и содержанию осуществляемых изменений [5]. При этом, чем масштабнее новации, тем больше необходима коррекция корпоративной среды. В связи с этим управление корпоративной культурой становится все более актуальной задачей для отечественной промышленности, ориентированной на инновационный путь развития. Своевременность и динамичность изменений сейчас являются главными условиями успеха в бизнесе. Но чтобы эффективно осуществлять перемены, необходимо создать механизмы коррекции корпоративной культуры. При этом нужно повышать не силу ее, а гибкость, которая определяет способность обновляться и совершенствоваться.

Корпоративная культура влияет не только на кардинальные изменения, но и на процессы планомерного совершенствования деятельности предприятия. Более высокий уровень квалификации, новые профессиональные компетенции, методы принятия решений менеджера не сможет в полной мере применить и реализовать в своей работе без соответствующей коррекции корпоративной культуры. Поэтому приоритетное значение имеют вопросы, связанные с методами и способами ее целенаправленного изменения под актуальные задачи предприятия.

Исследования корпоративной культуры последнего десятилетия приводят к выводам о том, что ее содержание изменяется вместе с развитием бизнеса. При этом роль ее в деятельности компании существенно повышается. Происходящая переоценка значения корпоративной культуры особенно заметно подтверждается в успешно развивающихся

компаниях. Организационная структура и цель в инновационной экономике утрачивают традиционную роль системообразующего фактора организации. Новым системообразующим фактором становится корпоративная культура. При этом в конкурентоспособных компаниях она эволюционирует в соответствии с изменениями ценностей внешней среды. Именно такие ценности корпоративной культуры способствуют росту конкурентных преимуществ и формированию новых способностей компании.

Корпоративная культура изменяется по многим направлениям, одним из них является переход от технократической культуры производства к культуре инноваций и постоянного совершенствования. При таких изменениях квалификация, управленческие способности, добросовестное отношение работников к своему делу и другие конструктивные качества персонала оказываются на верхних ступенях в иерархии ценностей, составляющих корпоративную культуру. В связи с этим, ценность компетентности, профессионализма в инновационно ориентированной компании становятся для большинства работников более высокими, чем должностной статус и личные контакты. Тем самым организационная культура формирует внутреннюю среду, которая становится более комфортной для развития профессионализма персонала.

Еще в 1960 г. Д. Мак-Грегор считал, что «менеджерами не рождаются и не становятся – их выращивают». Поэтому обязанность компании заключается в том, чтобы предоставить благоприятные условия для быстрого роста своих работников. При этом важно, чтобы эти условия входили в состав внутренней среды компании, определяли ее культурную атмосферу, а также органично сочетались со стилем управления, которого

придерживается высшее руководство [6]. В связи с этим ключ к успешному развитию профессионализма в компании заключается в том, чтобы определить оптимальные условия и параметры корпоративной культуры и внутренней среды, а затем спроектировать и внедрить их.

Рабочая среда является самой важной переменной, влияющей на развитие работников. Если эта среда не способствует их росту, ничего из того, что будет делаться в плане личного влияния на них или для их комфорта, не будет эффективным. Причина этого в том, что «сельскохозяйственный» подход (выращивание) к повышению квалификации руководителей предпочтительнее «промышленного» (производство). Последний, кроме всего прочего, приводит к нереалистичному мнению, будто мы можем создавать и развивать менеджеров в аудитории (Д. Мак-Грегор по [6]). В этой позиции, разделяемой автором, заключена важная мысль о том, что внутренняя культурная среда является неотъемлемым механизмом развития управленческого профессионализма и оказывает на него не меньшее влияние, чем организованное обучение. А следовательно, грамотное управление корпоративной культурой компании – это важнейшее условие развития профессионализма менеджмента.

Как было отмечено, корпоративная культура имеет множество характеристик. Для целей данного исследования важно было определить те параметры, которые благоприятно влияют на развитие управленческого профессионализма в компании. В соответствии с этим автором было проведено изучение отдельных вопросов корпоративной культуры, связанных с профессиональным развитием и инновационной деятельностью менеджеров [7, 8, 9]. В результате

были выделены параметры, которые в условиях активизации инновационных процессов являются благоприятными для эффективной работы персонала и для повышения профессионализма менеджеров компании, а соответственно являются желательными для бизнеса. Они сводятся к двум группам показателей:

- 1) инициативность и адаптивность к изменениям, проявляющимся в степени соответствия-несоответствия элементов культуры, тем способам поведения, видам отношений, через которые реализуются новые идеи и осуществляется процесс адаптации организации; при этом основными параметрами данных элементов культуры являются разнообразие, активность, изменчивость;
- 2) ориентированность на человеческий ресурс проявляется в постоянстве реальных ценностей и норм поведения на всех уровнях власти и выражается в конкретных нормах и стереотипах взаимоотношений между сотрудниками, которые способствуют проведению одних решений и препятствуют реализации других, противоречащих принятым ценностям; для элементов культуры данного типа основными являются те же параметры.

В практическом плане важно уметь фокусировать усилия на ключевые параметры, изменение которых позволяет управлять организационной культурой предприятия. Для влияния на первую группу параметров подходит теоретическая модель корпоративной культуры Камерона и Куинна, получившая название «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI). Данная модель имеет специальный диагностический инструментарий, методологию измене-

ния культуры, а также обширный опыт ее практического применения, доказавший состоятельность предложенного подхода [5]. Она построена на выделении двух шкал оценки организационной культуры, заданных противоположными характеристиками поведения персонала: 1) гибкость, самостоятельность – стабильность, контроль поведения; 2) ориентация на внутренние задачи предприятия – ориентация на внешнюю среду и соответствующие задачи. На их основе образуются четыре вида культуры, имеющиеся в любой организации:

- *клановая культура* – организация как большая семья, для которой характерны гибкость в принятии решений, забота о сотрудниках, уважение к клиентам;
- *адхократическая культура* – организация как место творческой работы, для нее характерно стремление к поиску лучшего, новаторству и развитию;
- *рыночная культура* – организация ориентирована на конечный результат и выполнение поставленных задач, коммерческий успех и повышение прибыли;
- *иерархическая* или *бюрократическая культура* – строго формализованное и структурированное место работы, где поведение сотрудников в основном определяется правилами и процедурами [5].

Соотношение этих четырех культур, определяющих стержневые ценности работников, отражает специфику предприятия, доминирующие признаки и особенности его корпоративной культуры.

Опыт использования автором данной модели корпоративной культуры и соответствующего методического инструментария в исследованиях отечественных предприятий позволил убедиться в ее эффективности, особенно для проектирования организационных изменений

при внедрении новаций и осуществлении преобразований [7, 8]. Изучение корпоративной культуры предприятий электроэнергетики в период их подготовки к реформированию, проведению преобразований и адаптации к работе в новых условиях, показало, что:

- 1) на всех предприятиях независимо от их положения на рынке, степени успешности в реформировании выражена тенденция к росту инновационной и клановой культуры;
- 2) на всех предприятиях наиболее сильно выражено желание к снижению бюрократической культуры;
- 3) на предприятиях только начинающих преобразования, выражена тенденция к росту рыночной культуры;
- 4) на предприятиях, успешно развивающихся в рыночных условиях, напротив, выражена тенденция к снижению рыночной культуры.

Анализ влияния разных видов организационной культуры в модели конкурирующих ценностей Камерона–Куинна на развитие управленческого профессионализма показал наличие высоких корреляционных взаимосвязей между активностью менеджеров в повышении своего профессионализма и адхократической (инновационной) культурой. В исследованиях отечественных предприятий наиболее тесные корреляционные связи между активностью профессионализации менеджеров и инновационными ценностями отмечены на уровне субкультур, характеризующих внутреннюю среду отдельных подразделений компании. Напротив, неблагоприятную обстановку для развития профессионализма в компании создает доминирование бюрократической культуры, потому что она не чувствительна к изменениям, не ориентирована на самостоятельность и поиск нового, без чего невозможно

представить эффективного менеджера в современном бизнесе.

В то же время эти исследования показали, что модели OCAI и ее методологии недостаточны для того, чтобы целенаправленно изменять внутреннюю среду компании для создания более комфортных условий для ускоренного развития профессионализма менеджеров. Решение данной задачи требовало учета тех факторов внутренней среды, которые оказывают более быстрое и непосредственное влияние на профессиональный рост руководителей разного уровня. К таким факторам относятся внутрифирменное обучение, условия достижения служебного роста и других привлекательных целей, соответствующих мотивации менеджеров.

Впервые характеристики культуры обучения были сформулированы П. Сенге в виде особенностей, которые имеют самообучающиеся организации [10]. Такая организация предоставляет время для учебы, предписывает целостный подход к проблемам (для нее характерна общая приверженность обучению, системному мышлению, знанию того, как обстоят дела в компании, и в особенности пониманию отдаленных по времени последствий каких-либо шагов); поощряет открытые коммуникации; требует доступных для общения лидеров.

Анализ опыта исследований зарубежных и отечественных компаний, ориентированных на создание самообучающихся организаций [8, 11], позволил расширить представление о содержании культуры обучения и развития, которое видно из перечня ее основных характеристик:

- непрерывность процесса обучения персонала в организации;
- сочетание формальных мероприятий по обучению с мерами по развитию личности сотрудника;
- поддержка стремления к самообучению сотрудников;

- регулярная и объективная оценка квалификации сотрудников;
- поощрение творческой активности сотрудников;
- материальное и нематериальное стимулирование профессионального роста персонала;
- постоянное совершенствование системы корпоративного обучения;
- активное внедрение информационных технологий в систему управления предприятием;
- объективность и конкретность квалификационных требований к служебному продвижению;
- развитие системы внешних и внутренних коммуникаций;
- связь обучения со стратегическими целями предприятия.

Анализ данных характеристик убедительно показывает, какое большое значение для актуальных задач развития предприятий и решения отдельных задач бизнеса приобретает сегодня культура обучения и развития персонала. Обучение приводит к переоценке организационных целей, ценностей и убеждений, методологии развития профессионализма через поощрение обучения, переобучения и формирование личностных качеств более высокого порядка (таких как ответственность, инициативность, творческий подход к делу, поиск нестандартных решений даже фантазий, часто необходимых для поиска и нахождения принципиально новых решений регулярно возникающих инновационных задач). В свою очередь эти утвердившиеся в компании ценности начинают оказывать обратное влияние на стимулирование развития персонала, включая руководителей. Все это повышает инновационную активность персонала, формируя его готовность к деятельности в динамично изменяющихся условиях.

В любой экономической среде большое влияние на корпоративную культуру предприятий оказывает внутриорганизационная конкуренция. На определенных этапах развития бизнеса ее роль заметно повышается. На предприятиях, активно занимающихся инновационной деятельностью, преобразованиями и организационными изменениями, часто меняется должностная структура, а также требования к новым и изменившимся должностям. Все это повышает возможности для карьерного роста, а соответственно естественным образом усиливает конкуренцию между менеджерами. Культура соперничества определяется тем, как она влияет на профессионализм работников, а следовательно, на эффективность их действий, которые во многом предопределяют конкурентоспособность предприятия и конечные результаты его работы

Профессиональная межличностная конкуренция – это взаимоотношения активного соревнования между сотрудниками предприятия за власть, карьерный рост, доступ к производственным ресурсам, лучшие условия деятельности, дополнительные блага и т.п. При этом выделяются три сферы развития конкурентоспособности личности: должностная деятельность, круг и характер общения, внутренняя готовность к соревнованию. Анализ показывает, что конкурентоспособный сотрудник имеет высокий уровень функциональной грамотности и общей образованности; знания по подбору персонала и знаком с правилами работы с ним; способность брать на себя ответственность и нести ее; готовность совершенствоваться и адаптироваться к изменениям.

Исследования, проведенные на предприятиях электроэнергетики и машиностроения, позволили составить относительно полный перечень харак-

теристик, отражающих культуру внутри-организационной конкуренции:

- объективная система оценки работников;
- ориентация кадровой политики на молодых перспективных менеджеров;
- значительная дифференциация по доходам, льготам и доступу к ресурсам между различными уровнями власти в системе управления;
- гибкая система должностных перемещений;
- реальная заинтересованность собственников и первого руководителя в более квалифицированных менеджерах и их профессиональном росте;
- культивирование ценностей карьерного и профессионального роста;
- наличие условий и возможностей карьерного роста для большинства менеджеров;
- прочные традиции соревнования и стимулирования достижения успеха, входящие в неформальный корпоративный кодекс;
- открытость информационных потоков в системе менеджмента;
- возможность проявить себя благодаря уровню квалификации, интеллектуальному и личностному потенциалу;
- поддержка высшими руководителями готовности к риску в поиске нетрадиционных решений, новых подходов.

В настоящее время в связи с быстрым развитием технологий и изменением внешних условий бизнеса усиление дифференциации персонала, а соответственно и их конкуренции внутри предприятий неизбежны. Поэтому необходимо повышение культуры работы

с кадрами и в первую очередь культуры обучения, потому что в противном случае внутриорганизационная конкуренция будет препятствовать развитию предприятия. Если же конкуренция между работниками будет сочетаться с ростом культуры обучения, она окажет стимулирующее влияние на развитие их способностей и соответственно рост эффективности бизнеса. Особенно важно учитывать взаимосвязь обучения и конкуренции для развития менеджеров. Высокая культура обучения в сочетании со здоровой конкурентной средой делает организацию гибкой, способной воспринимать новое, стимулирует творческую активность в коллективе и личную инициативность, что приводит к росту кадрового и инновационного потенциала.

Эффективное обучение и контролируемая конкуренция стимулируют развитие у менеджеров целого комплекса деловых качеств, необходимых инновационному бизнесу, которые часто исключают друг друга: исполнительность и творческий подход к делу; способность проявлять консерватизм и умение рисковать; находить концептуальные решения вопросов и дополнять их технологическими процедурами и расчетами. Именно такие комбинации качеств руководителей становятся все более востребованными. Поэтому корпоративные культуры обучения и конкуренции являются ведущими факторами успешных предприятий. Способность адекватно реагировать на изменения во внешней среде, адаптироваться к ним с наименьшими потерями или обращать их себе на пользу зависит от квалификации персонала предприятия: его знаний, способностей и отношения к переменам. Культура обучения воспитывает персонал в духе разумного отношения к изменениям, раскрывает потенциал работников, а конкуренция стимулирует использование этих качеств на благо организации.

Для комплексного учета указанных факторов автором была разработана модель корпоративной культуры, названная «баланс развития и соперничества» (БРиС). По своему существу она является моделью активизирующих ценностей менеджмента, которая предназначена для расширения и конкретизации спектра ценностно-нормативных характеристик внутренней среды компании, активно влияющих на профессиональное развитие управленческого персонала.

В основе разработанной модели, объясняющей ее название, лежит идея выделения и соотнесения двух разновидностей ценностей современного бизнеса: 1) *корпоративного обучения и развития* и 2) *внутриорганизационной конкуренции*. Данные виды ценностей в том или ином проявлении характерны для каждой компании, поэтому их можно считать универсальными. При этом они непосредственно отражают условия внутренней среды, влияющие на поведение менеджеров и их профессиональное развитие. Однако для того, чтобы их влияние на рост профессионализма менеджеров было конструктивным, необходим определенный баланс между обучением и уровнем конкуренции. Разработанная модель корпоративной культуры позволяет определить характер соотношения ценностей обучения, развития персонала и ценностей конкуренции между менеджерами в достижении должностного роста.

В соответствии с моделью БРиС в зависимости от характера и степени ориентации предприятия на профессиональное развитие сотрудников и управление внутриорганизационной конкуренции формируются четыре альтернативные типа культуры, которые в системе координат можно представить следующим образом (рис. 1). Им были даны условно-символические названия, отражающие главное содержание цен-

ностей и норм поведения, которые их составляют:

- *тихая лагуна* – место работы со стабильными условиями, привычными функциями, установленным порядком, не требующее дополнительных усилий, а также инициатив и изменений;
- *творческая студия* – место работы с благоприятными условиями для профессионального развития, совершенствования содержания деятельности, но препятствующее соревновательности и создающее разрыв между результатами усилий работников и должностным продвижением;
- *открытое состязание* – организация, для которой характерно развитие и максимальное использование способностей своих сотрудников для повышения эффективности бизнеса путем стимулирования их роста с помощью конкуренции за получение должности соответственно уровню профессионализма;
- *борьба без правил* – организация, в которой основным критерием должностного роста является победа в конкуренции по таким показателям, как адаптивность, активность и преданность, определяемые по внешним признакам и субъективным оценкам руководителей.

Модель БРиС разработана на аналогичных принципах, что и модель Камерона-Куинна. Выделяемые в ней четыре типа корпоративной культуры также одновременно присутствуют в каждой компании и в совокупности составляют ее полное содержание, т. е. 100 % ее показателей. Поэтому качественное отличие культур у разных предприятий определяется по соотношению выраженности указанных разновидностей

в общем профиле организационной культуры.

На основе модели БРиС разработана диагностическая методика оценки корпоративной культуры, позволяющая определить характер и соотношение

ценностей корпоративного обучения и внутриорганизационной конкуренции в двух аспектах: текущее и желательное состояние. Результаты оценки представляются в табличной или графической формах (рис. 2), на основе которых



Рис. 1. Виды организационной культуры в модели баланса развития и соперничества как активизирующих ценностей менеджмента

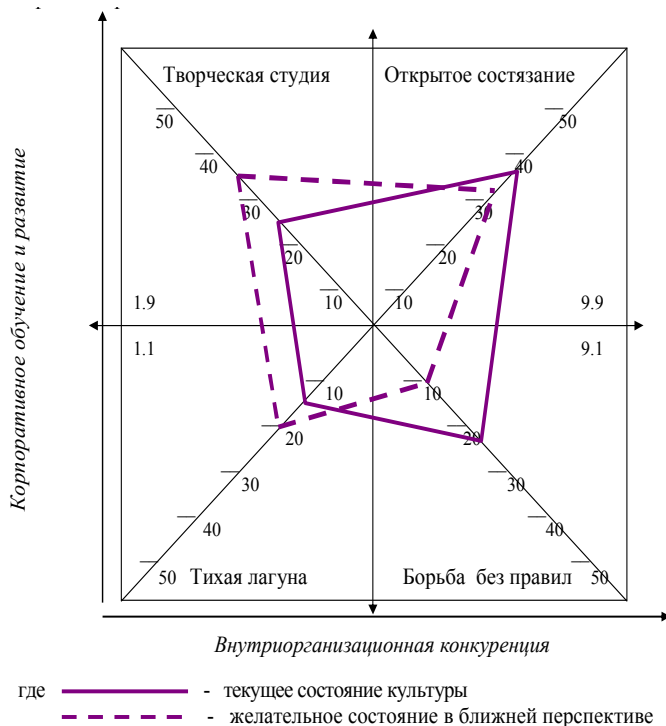


Рис. 2. Профиль текущей и желательной корпоративной культуры энергокомпании в модели БРиС

удобно проводить анализ полученных характеристик и делать выводы относительно комфортности существующей культуры для профессионального развития менеджеров, а также оценивать конструктивность наметившихся тенденций ее развития в перспективе по показателям профиля желательного состояния.

Использование модели БРиС позволяет не только определять соотношение указанных разновидностей корпоративной культуры, но также оценивать ее *уровень сбалансированности и активности* для развития профессионализма. По величине показателей ценности корпоративного обучения и внутриорганизационной конкуренции в модели БРиС выделяются два вида организационной культуры: сбалансированная и разбалансированная культуры. Главный критерий их разделения – характер взаимосвязей и соотношение силы ценностей корпоративного обучения и внутриорганизационной конкуренции. Под сбалансированностью имеется в виду отношение этих ценностей, характеризующее высокой взаимозависимостью и примерным равенством их силы в корпоративной культуре. Под разбалансированностью понимается слабая взаимозависимость этих ценностей или такое их соотношение, в котором сила какой-то одной из них явно преобладает над другой. Разбалансированность на основе доминирования культуры «творческая студия» выражается в том, что рост профессионализма слабо связан с возможностями служебного роста, а другой вариант разбалансированности характеризуется обратным отношением – конкуренция за служебный рост мало зависит от профессиональной квалификации работников.

Сбалансированные культуры делятся на два подвида: активную и пассивную. В пассивной культуре присутствует низкая ориентация как на обучение, так

и на конкуренцию за должностной рост. В модели БРиС – это вариант «тихая лагуна», которая не стимулирует профессиональное развитие управленческого персонала и не создает условия соревновательности. В активной сбалансированной культуре, напротив, высокая ориентация на обе группы ценностей. Поэтому оптимальной для профессионального развития менеджеров является внутренняя среда, формирующаяся в корпоративной культуре, имеющей профиль «открытое состязание». По существу, активная сбалансированная культура – это главная составляющая культуры управленческого профессионализма, а пассивная – ее тормоз. Исследование, проведенное в пяти компаниях, показало, что профили организационной культуры, в которых были наиболее выражены сбалансированные виды культуры «тихая лагуна» и «открытое состязание» встречаются с одинаковой частотой (по одной компании). При этом показатель активной сбалансированной культуры в ее профиле (рис. 2) был заметно выше, чем показатель пассивной культуры в профиле культуры другой компании (37,8 % – «открытое состязание» и 29,4 % – «тихая лагуна»).

Разбалансированность организационной культуры по параметрам модели БРиС приводит к варианту, в котором доминируют ценности обучения и развития, или к противоположному варианту, в котором доминируют ценности соревновательности, конкуренции. В соответствии с полученными в исследовании данными вариант разбалансированной культуры, названный «творческая студия», является достаточно распространенным в электроэнергетике. Профиль организационной культуры с наиболее выраженными ценностями «творческой студии» по сравнению с другими оказался в трех из пяти обследованных компаниях. Анализ показал, что сила

ценностей данного вида культуры коррелирует с возрастом персонала. Чем больше средний возраст работников вообще и менеджеров в частности, тем сильнее выражена культура «творческой студии». Также уровень данной культуры зависит от местонахождения предприятия. Для предприятий, находящихся в моногородах и небольших городах с ограниченным количеством мест для трудоустройства, более характерна культура «творческой студии» по сравнению с предприятиями, расположенными в больших городах.

Другой вариант разбалансированной культуры, условно названный «борьба без правил», в которой ценности соревновательности, конкуренции явно доминируют над образовательными и другими, что встречается значительно реже. Среди обследованных предприятий электроэнергетики не оказалось ни одного, в котором бы культура «борьба без правил» была более сильной по сравнению с другими. Наибольший показатель доли культуры «борьбы без правил» (23 %) был зафиксирован во вновь созданной компании в результате реформирования региональной электроэнергетики, в которой средний возраст менеджеров не превышал 32-х лет.

В целом результаты исследования показывают, что уровень культуры управленческого профессионализма пока находится на невысоком уровне. А это значит, что корпоративная культура предприятий является реальным ограничителем профессионального развития менеджеров, который невозможно преодолеть за счет интенсификации и совершенствования программ обучения. Для повышения качества подготовки руководителей необходимы целенаправленные усилия по развитию корпоративной культуры управленческого профессионализма, включающей инновационную культуру и культуру

развития персонала, а также культуру внутриорганизационной конкуренции. Повышать ее можно путем развития этих культур и обеспечения их активности и сбалансированности. Основное преимущество такой культурной среды предприятия в том, что она позволяет в полной мере реализовать потенциал профессионального роста своих менеджеров и специалистов.

Развитие культуры обучения менеджеров должно строиться на основе содержания управленческого профессионализма. Предложенная автором модель профессионализма менеджеров, соответствующая задачам перехода промышленности на инновационный путь развития [12], может стать одним из инструментов развития корпоративной культуры. Для этого необходимо обеспечить три условия: 1) показать взаимосвязь составляющих управленческого профессионализма с результатами практической деятельности; 2) обеспечить развитие этих компонентов профессионализма в обучении; 3) использовать их в качестве критериев оценки квалификации менеджеров. Первое условие достигается внедрением в практику производственной деятельности методологии управления показателями труда. Для обеспечения второго необходимо специальное обучение, проведение которого не только развивает конкретные составляющие профессиональной деятельности, но и способствует росту их ценности в глазах обученных менеджеров. Выполнение третьего условия может быть связано с использованием функциональных компонентов управленческого профессионализма для повышения культуры внутриорганизационной конкуренции. Применение их в качестве критериев отбора кандидатов на более высокую должность способствует развитию культуры «открытого состязания», которая

существенно стимулирует рост ценности профессионализма в компании.

Таким образом, обогащение содержания профессиональной деятельности и использование его элементов для повышения и оценки квалификации менеджеров создает механизмы для развития культуры управленческого профессионализма.

В заключение можно сделать следующий вывод. Опыт исследования и проектирования показывает, что модели организационной культуры OSAI и БРиС могут использоваться в решении задач повышения управленческого профессионализма и активизации инновационной деятельности. При этом их целесообразно применять в качестве взаимодополняющих как для диагностики, мониторинга внутренней среды компании, так и для ее коррекции. Модель OSAI удобна для

отслеживания и совершенствования инновационной среды в компании, а также развития соответствующих внутренних коммуникаций. Модель БРиС является инструментом мониторинга и координации процессов, направленных на профессиональный рост и здоровую конкуренцию персонала, позволяющую максимально использовать их способности для достижения целей бизнеса. При диагностике внутренней среды компании они позволяют детализировать ее характеристики и определять параметры текущего и желательного состояния, на основе чего ставятся задачи ее коррекции и развития. При проведении коррекционной работы указанные модели корпоративной культуры используются для проектирования содержания и технологий, способствующих развитию ценностно-нормативных основ управленческого профессионализма.

Список использованных источников

1. Мэтс Элвессон Организационная культура. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005.
2. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001.
3. Эдгард Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008.
4. Хильб Мартин Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты / Пер. 11-го нем. изд. М.: Дело и Сервис, 2006.
5. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ.; под ред. С.К.Мордовина. СПб.: Питер, 2004.
7. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры. Дерзость и интеллект. М.: Дело, 2004.
8. Гительман Л.Д., Исаев А.П. В команде – менеджеры и профессора: от традиций к корпоративному университету и инновациям. М.: Дело, 2005.
9. Исаев А.П. Управление знаниями в повышении профессионализма менеджеров // Экономика региона. 2007. № 4. С. 157–167.
10. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
11. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Робертс Шарлота, Ричард Б. Росс, Джордж Рот, Брайан Дж. Смит ; пер. с англ. М.: Олимп–Бизнес, 2004.
12. Исаев А.П. Составляющие управленческого профессионализма // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2007. № 4. С. 4–10.