

УДК 332.158

В. А. Белошапка,  
 д. э. н., профессор кафедры международного менеджмента, Киевский национальный  
 экономический университет имени Вадима Гетьмана, профессор МИБ  
 Ю. Е. Кулик,  
 ассистент кафедры международного менеджмента,  
 Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЫНОЧНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**В статье показано, что действенным механизмом адаптации компаний к новым экономическим условиям является переход к рыночной корпоративной культуре или культуре результативности. Рассмотрена роль инструментальных компетенций, необходимых менеджерам для формирования этой культуры и использования ее основных преимуществ.**

**The article shows that an effective mechanism for companies to adapt to new economic conditions is transformation to market corporate culture or culture of performance. The role of instrumental competences that managers have to possess in forming this culture and taking and taking main advantages of it.**

*Ключевые слова: компетенции, инструменты, корпоративная культура, результативность, рынок, клиенты, кризис, международные компании.*

*Key words: competences, instruments, corporate culture, performance, market, clients, crisis, international companies*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Работы Г. Хофстеда [6], К. Камерона, Р. Куинна [3], Э. Шейна [8], Д. Дэнисона [4], Дж. Коттера и Дж. Хаскетта [7] и других исследователей показали, что корпоративная культура является важнейшим инструментом решения целого ряда ключевых задач организационного развития и одновременно механизмом, повышающим или, наоборот, ослабляющим "иммунитет" компании к воздействию различных факторов кризисной экономики. Однако различные типы культур отличаются своими возможностями способствовать росту результативности бизнеса, а само формирование корпоративной культуры предполагает, что менеджеры должны овладеть специальными компетенциями.

### ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Руководителям компаний следует быстро адаптироваться к новым экономическим условиям, повышая результативность бизнеса, в том числе за счет превращения корпоративной культуры в действенный инструмент повышения качества управленческих решений. Целью данной статьи является определение содержания и роли инструментальных компетенций в создании в компании корпоративной культуры рыночного типа.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Типология корпоративных культур была исследована К. Камероном и Р. Куинном. Ими были выделены четыре типа: клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая [3].

Очевидно, что каждая из этих культур имеет разный потенциал в решении задачи адаптации компании к условиям кризисных явлений внешней среды. При этом, как показывают проведенные исследования, наиболее частой реакцией топ-менеджмента является активизация использования методов ручного управления, представляющего, по сути, производную от иерархической (бюрократической) культу-

ры. В абсолютном большинстве случаев это лишь отдаляет компании от желаемых результатов, что приводит к следующим негативным явлениям.

Во-первых, управленческое внимание сосредотачивается на совершенствовании внутренних процессов и систем, и, как следствие, реальные потребности даже самых важных клиентов остаются в стороне.

Во-вторых, управленческую работу сопровождает непрерывный поток инструкций и распоряжений "сверху", содержание которых может противоречить друг другу.

В-третьих, несмотря на попытки декларировать важные ценности (например, ориентацию на клиента, лидерство, инновации, командную работу т.д.), руководители сталкиваются с растущим числом обстоятельств, вынуждающих оставлять эти ценности лишь в виде "заявлений на бумаге".

В-четвертых, несмотря на наличие больших массивов данных явным становится отсутствие информации, позволяющей принимать, действительно, обоснованные и своевременные стратегические решения, в итоге — стратегия представляет либо продукт компромисса, либо интуиции высшего руководителя, либо отсутствует вовсе.

В-пятых, решения по оценке и стимулированию персонала принимаются в таких компаниях импульсивно, присутствуют "двойные стандарты".

В-шестых, лидерство в процессе изменений концентрируется, главным образом, на обеспечение согласия и поддержки, но при этом даже ключевые сотрудники могут не понимать логики таких изменений.

В-седьмых, менеджеры могут не иметь ресурсов и полномочий, необходимых для решения поставленных перед ними задач, что неизбежно приводит к невыполнению или недостаточной результативности выполнения последних.

В-восьмых, управленческие ошибки не фиксируются, не анализируются, а потому повторяются.

В-девятых, процессы внутрикорпоративного обучения менеджеров не учитывают то обстоятельство, что профес-

**Таблиця 1. Сравнительная характеристика проявлений иерархической и рыночной культур в компаниях**

Иерархическая культура (ручное управление)	Рыночная культура (культура результативности)
Акцент на внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство.	Акцент на внешнюю среду и конкуренцию на рынке.
Ориентация на организационную сплоченность и людей в организации.	Ориентация на предпринимательский подход, агрессивное рыночное поведение и склонность к риску.
Лидер – инструктор, координатор.	Лидер – постановщик проблем, боец.
Принятие решения – единоличное, решение принимает руководитель.	Принятие решения – в принятии решения вовлечены ключевые сотрудники.
Культура исполнительности и выполнения поставленных задач.	Культура инициативности, результатов и достижений.
Ответственность размыта, зачастую перекладывается.	Ответственность четко определена, каждый знает свою зону ответственности.
Ошибка не признается, нередко перекладывается.	Нет страха совершить ошибку, ошибка рассматривается как элемент опыта и обучения.
Руководитель окружен помощниками и исполнителями.	Руководитель окружен единомышленниками.

сиональное развитие менеджеров, главным образом, происходит "on job" (на рабочем месте)

При этом следует отметить, что, подтверждая доминирование и усиление иерархической культуры, а также отмеченные выше негативные симптомы, сопровождающие это доминирование, менеджеры большинства из почти 50 включенных в наш анализ компаний выразили желание в ближайшие год-два оказаться в условиях клановой организации. Вторым предпочитаемым вариантом трансформации является переход к адхократической или инновационной культуре.

Однако реалистичность первого варианта (клановая культура) в текущих условиях близка к нулю. Это слишком дорого для прагматичного бизнеса, работающего в жесточайшем режиме выживания. В свою очередь возможность активизации элементов адхократической культуры сдерживаются не только технологическим отставанием от зарубежных конкурентов, но и крайне низким числом руководителей, комфортно себя чувствующих в роли новатора.

Таким образом, рыночная культура остается, с одной стороны, единственной реалистичной альтернативой для развития бизнеса, а с другой — предполагает принципиальные изменения ключевых управленческих установок. Эти изменения связаны с различиями между рыночной культурой (культурой результативности) и иерархической культурой (ручным управлением). Наиболее важные из этих различий отражены в табл. 1.

Наши исследования, а также практика сопровождения группы украинских компаний в 2008—2010 годах позволили выявить систему компетенций, освоение которых на уровне топ-менеджмента решает задачу создания культуры результативности [1]. Эти компетенции можно разделить на несколько групп: 1) корневая компетенция (С1); 2) компетенции охвата (С2—С5); 3) компетенции стиля (С6—С9) и 4) инструментальные компетенции (С10—С16).

Семь инструментальных компетенций помогают руководителям обеспечить необходимый уровень технологичности осуществляемых культурных изменений и их необратимость. Компетенция С10 "Менеджер обеспечивает безусловную передачу ответственности своим сотрудникам и эффективно контролирует выполнение ими своих обязательств"

предполагает фиксацию момента перехода ответственности (МПО). Здесь ожидается, что менеджер понимает и использует то обстоятельство, что люди гораздо быстрее готовы превращать поставленную перед ними задачу в собственное обязательство, если будут ощущать авторство/соавторство содержания такой задачи, особенно способов ее решения. Конечно же, от менеджера здесь требуется умение эффективно сформировать ожидания к результатам работы сотрудников, обеспечивая ясность, достижимость, необходимость и связанность этих ожиданий. Когда ожидание воспринято и принято в работу исполнителем, менеджер предлагает ему/ей сформулировать свой план и ресурсные потребности, поощряя при этом наиболее рациональное использование ресурсов. Но при этом такой менеджер понимает и важность недопущения обратных ситуаций. Культура результативности требует оперативной и недвусмысленной реакции, когда не запрашивается то, без чего заведомо невозможно добиться ожидаемого. И, конечно же, очень важно правильное установление промежуточных контрольных точек.

Компетенция С11 "Менеджер обеспечивает своевременную обратную связь, нацеливая сотрудников на поиск лучших способов выполнения своих обязательств" предполагает, что менеджер не избегает корректирующей обратной связи при выявлении проблем в исполнении. При этом менеджер не забывает убедиться в том, что предоставленная им обратная связь воспринята и учтена исполнителем. Высокий уровень владения данной компетенцией проявляется в том, что по результатам полученной обратной связи исполнитель в еще большей степени отождествляет себя с обещанным результатом и прикладывает максимальные усилия для его получения. Наши исследования показывают, что для достижения такого эффекта весьма полезно грамотное использование коучинговой технологии, в частности через постановку вопросов сотруднику. Такие вопросы должны фокусироваться на проблеме, а не на личности сотрудника (необходимо исключить проявления сарказма и личные нападки). Вопросы следует спроектировать так, чтобы помочь сотруднику добиться прогресса, а не с целью выявления слабостей (провалов). Лучшие менеджеры, владеющие компетенцией С11, создают в такой способ среду уважения, профессионализма, ориентации на результат и успех.

Компетенция С12 "Менеджер обеспечивает мобилизующую и прозрачную систему оценки и стимулирования своих сотрудников" определяет эффективность усилий менеджера по внедрению таких механизмов контроля и вознаграждения, которые стимулируют работу сотрудников с максимальным КПД. Владение этой компетенцией менеджеры умеют обеспечивать часто необходимую конкуренцию внутри организации. Но в то же время они не допускают использование заведомо конфликтных стимулов, когда интересы сотрудников или подразделений будут кардинально расходиться, что отрицательно скажется не только на взаимоотношениях, но и на качестве обслуживания клиентов. Важным проявлением компетенции С12 является готовность менеджера не допускать эффектов "вакуума ответственности" и "недостаточного делегирования". Первый эффект возникает, когда за результат формально отвечают несколько сотрудников, а де-факто (как хорошо понимают практики!) не отвечает никто. Во втором случае время более квалифицированных сотрудников идет на

выполнение работы, с которой справился бы исполнитель уровнем ниже. Кроме перечисленного выше компетенция С12 предполагает умение менеджеров управлять форс-мажорными ситуациями, когда, к примеру, невозможно избежать реструктурирования графика выплат. Опять же главный критерий здесь — это то, в какой мере принятые решения будут восприниматься сотрудниками как справедливые и мобилизующие на максимально возможную самоотдачу.

Компетенция С13 "Менеджер создает все необходимые предпосылки для распространения в своей компании лучшей практики и неповторения сделанных управленческих ошибок" характеризует класс менеджера в реализации идеи обучающейся организации (learning organization). Практикующие управленцы под этим термином должны понимать то, насколько их компания (подразделение) умеет учиться как на своих победах, так и на ошибках, не повторяя последние. Что должен уметь владеющий этой компетенцией менеджер, стремящийся сформировать культуру результативности? Прежде всего, отмечать и культивировать успешную практику. И, конечно же, необходимо фиксировать и признавать оказавшиеся неверными действия, вовлекать сотрудников в диалог относительно их причин, держа в фокусе внимания реакцию рынка, поведение потребителей и конкурентов. Такой диалог будет результативным, если удастся пресечь часто встречающиеся в подобных ситуациях попытки "заговорить проблему" (общие внешне правильные фразы, уводящие разговор от необходимой конкретики). Анализ причин должен органично переходить в поиск ответа на вопрос: "Как бы мы поступили, если бы была возможность вернуться назад?" На этом этапе формируются инициативы сотрудников относительно проектов новых правил и процедур в компании. Высокий уровень владения компетенцией С13 предполагает превращение менеджером задачи неповторения сделанных ошибок в дело чести (как говорят в некоторых компаниях, в "момент спорта"). Как бы иногда это не было психологически трудно, такие руководители готовы публично отказаться от неоправдавших себя взглядов и подходов, в том числе тех, которые сами некоторое время назад принесли в свои компании.

Компетенция С14 "Менеджер способствует ускорению профессионального роста своих сотрудников" требует понимания и использования основных катализаторов управленческого развития — вызова, обратной связи и поддержки [2]. Взаимодействие с фиксацией МПО, предоставление сотруднику права на ошибку и его вовлечение в решение задачи неповторения ошибки, совместное планирование профессионального развития — вот основные элементы компетенции С14. Сотрудники, работающие под руководством такого менеджера, всегда четко понимают ключевые задачи своего профессионального развития, видят их логичность, заинтересованы в решении этих задач, инициируют конкретные действия для обеспечения прогресса. Владение компетенцией С14 предполагает использование индивидуального подхода, а также умение балансировать стабильность и доверительность отношений с прагматикой учета альтернативных возможностей на рынке труда.

Компетенция С15 "Менеджер не избегает конфликтов, а умеет их направлять в конструктивное русло для повышения результативности решения важных организационных задач" предполагает осознание менеджерами информационной природы большинства конфликтов в организациях, помня чрезвычайно точные слова П. Друкера: "Ничто не портит человеческих отношений больше, чем неточная информация, которой люди обмениваются друг с другом. Хуже может быть только преднамеренная дезинформация" [5]. Владение этой компетенцией менеджеры используют конфликты для повышения результативности, четко различая между конфликтом стилей ("как лучше решить задачу?") и конфликтом персоналий ("кто виноват, что задача не решена?"). Такие руководители владеют эмпатией

и умеют использовать конфликт как способ уточнения настоящих организационных ценностей, уменьшения числа необсуждаемых вопросов, а также выявления глубинных мотивов поведения участвующих в конфликте сотрудников. Кроме того, компетенция С15 позволяет на основе наблюдений за динамикой проявления конфликтов прогнозировать и повышать результативность командной работы. Подчеркнутое спокойствие, согласие и толерантность на первых стадиях командного взаимодействия часто являются надежными предвестниками неприемлемого результата и высокой конфликтности на завершающем этапе. И, наоборот, грамотно управляемые трения на старте способствуют оптимизации конфигурации команды и нахождению каждым участником роли, позволяющей внести наибольший вклад в общий результат.

Компетенция С16 "Менеджер умеет создавать, использовать и развивать сеть эффективных партнерских отношений вокруг своей компании" вносит вклад в усиление внешнего фокуса организационного внимания. Владеющий этой компетенцией менеджер понимает CRM (customer relationships management), действительно, как управление отношениями с клиентами, а не как управление клиентскими базами данных. Он стремится освоить инструменты нетворкинга (networking), чтобы успешно представлять свою компанию во взаимодействии не только с текущими и перспективными клиентами, но и всеми группами влияния. При этом предельно точно доносятся организационные ценности и обещания. Такой менеджер управляет ожиданиями представителей различных групп влияния и часто превосходит эти ожидания. В этом общении он постоянно расширяет возможности партнерства и взаимной поддержки не только на рациональном, но и на эмоциональном уровне, превращая свою компанию в сильный и значимый бренд.

## ВЫВОДЫ

Предложенное в данной статье описание семи инструментальных компетенций направлено на создание технологичной системы действий по внедрению культуры результативности в международных компаниях. Очевидно, что в конкретных условиях бизнеса целесообразно уточнить содержание ряда акцентов (возможно, на основе определения субкомпетенций), а также утвердить перечень всех компетенций культуры результативности, включая компетенции охвата и компетенции лидерского стиля.

### Литература:

1. Белошапка В.А. Создание культуры результативности: компетенции "неручного" управления бизнесом // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — №2 (104). — С. 82—93.
2. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія. — К.: Графіка і Друк, 2007. — 236 с.
3. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. — New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1999. — 256 p.
4. Denison D. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. — New York: Wiley, 1990. — 267 p.
5. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. — New York: Harper Collins Publishers, 1999. — 224 p.
6. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. — CA: Sage Publications, 1984. — 328 p.
7. Kotter J., Haskett J. Corporate Culture and Performance. — New York: Free Press, 1992. — 224 p.
8. Schein E. The Corporate Culture Survival Guide. — New York: Jossey Bass, 1999. — 224 p.

*Стаття надійшла до редакції 26.10.2010 р.*