

## МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ БУДУЩЕГО МЕНЕДЖЕРА К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

В статье раскрывается модель процесса подготовки будущего менеджера к управлению организационной культурой. Показываются структурные элементы организационной культуры. Предлагаются подходы и принципы подготовки студентов: компетентностный, непрерывности, преемственности, самореализации к управлению организационной культурой. Разрабатывается модель личности студента, готового к управлению организационной культурой. Исследуются уровни готовности будущих менеджеров к управлению организационной культурой при изучении учебных дисциплин: организационная культура, организационное поведение, мотивация и стимулирование трудовой деятельности, этика деловых отношений. Дается итоговая диагностика результатов исследовательской работы.

Организационная культура, модель процесса подготовки будущего менеджера, компетентностный подход в управлении персоналом, принципы обучения, педагогическое сопровождение, информационно-методическое обеспечение исследовательской работы, педагогические условия реализации модели, этапы подготовки студентов.

In the paper, the model of future manager's training to organizational culture management is disclosed. The structural elements of organizational culture are shown. The paper presents the approaches and principles of students' training: competence-based, continuity, succession, self-realization to organizational culture management. The model of student's personality ready for organizational culture management is developed. The levels of future managers' readiness for organizational culture management are studied in following disciplines: organizational culture, organizational behavior, motivation and stimulation of labor activity and ethics of business relations. The final results of research work are presented.

Organizational culture, model of future manager's training, competence-based approach in personnel management, principles of education, pedagogical support, information and methodical support of research work, pedagogical conditions of model implementation, stages of students' training.

В эпоху глобализации и интеграции экономики активной движущей силой в развитии бизнеса является организационная культура. Организационная культура предприятия является нематериальным фактором успешной конкуренции в силу его экономического благополучия. Главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации на предприятии как социально-эконо-

мической системы посредством персонала. Организационная культура облегчает общение, предоставляет общие ценностные ориентиры, формирующие верность организации, надежность, готовность к сотрудничеству, кооперацию и работу в команде.

Структурная модель содержания организационной культуры может быть представлена в следующем виде (см. рис. 1).

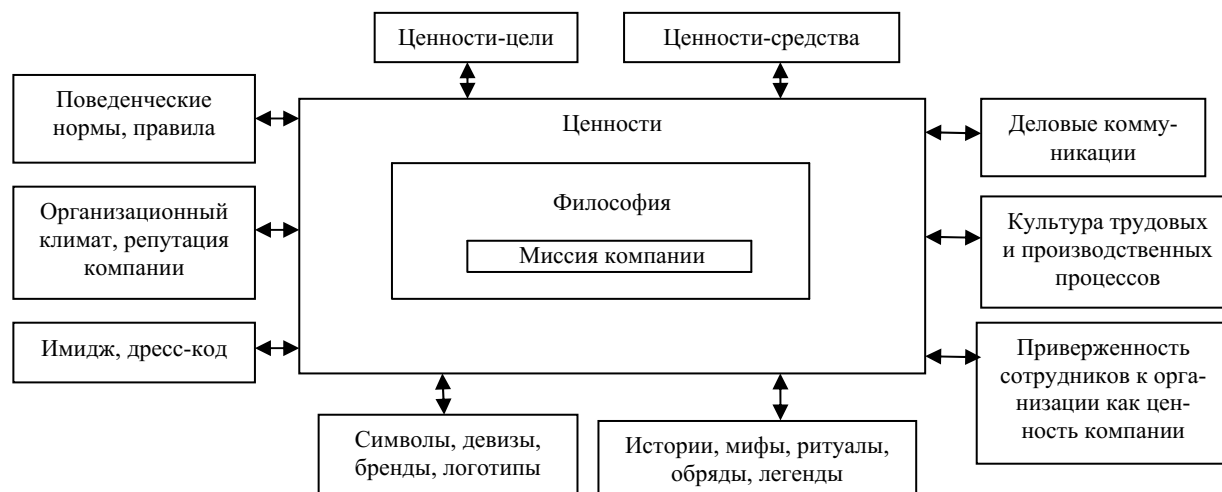


Рис. 1. Структурные элементы организационной культуры

К управлению организационной культурой будущий менеджер должен быть готов. Это требует специальной подготовки его в процессе обучения в вузе.

Для решения этой проблемы мы использовали системный подход, как определенную методологию исследования. Подготовка будущего менеджера к управлению организационной культурой с позиций системного подхода подразумевала последовательное построение системы знаний, умений, навыков в процессе изучения комплекса дисциплин с использованием межпредметных связей и их интеграции. Модель процесса подготовки будущего менеджера к управлению организационной культурой представлена на рис. 2.

Центральное место в решении проблемы отведено учебной дисциплине «Организационная культура». В процессе ее изучения студенты овладели знаниями, полученными на лекциях. Тематика лекций представлена в табл. 1.

Таблица 1

Темы лекционных занятий по дисциплине  
«Организационная культура»

| №     | Тема лекций                                                             | Кол-во часов |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1     | Сущность организационной культуры и ее методологические характеристики  | 2            |
| 2     | История исследования организационной культуры                           | 2            |
| 3     | Классификация и основные типы организационной культуры                  | 2            |
| 4     | Принцип организационной культуры                                        | 2            |
| 5     | Функции организационной культуры                                        | 2            |
| 6     | Комплексная оценка организационной культуры                             | 2            |
| 7     | Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры | 2            |
| 8     | Управление процессом формирования и развития организационной культуры   | 2            |
| Итого |                                                                         | 16           |

Лекционные занятия были дополнены практическими занятиями, где на основе интериоризации знаний и их практическом применении, формировались профессиональные умения. Темы практических занятий представлены в табл. 2.

В курсе изучения дисциплин «Организационная культура» были предусмотрены учебно-методические задания, которые были выполнены в период производственных практик на градообразующих предприятиях г. Череповца. Эти задания предполагали деятельность студентов:

1. Определение типа организационной культуры по Э. Штейну.
2. Определение типа организационной культуры по методике Ч. Хэндию.
3. Определение типа организационной культуры по методике Хофстеда.
4. Расчет количественных показателей для определения организационной культуры предприятия, где студенты проходили производственную практику.

Таблица 2

Темы практических занятий по дисциплине  
«Организационная культура»

| №     | Темы                                                                                                           | Кол-во часов |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1     | Состав и содержание задач организационной культуры                                                             | 2            |
| 2     | Количественные и качественные методы изучения организационной культуры                                         | 2            |
| 3     | Многофакторная модель оценки зависимости организационной культуры от факторов внутренней и внешней среды       | 2            |
| 4     | Оценка уровня функционального построения системы управления формированием и развитием организационной культуры | 2            |
| 5     | Оценка уровня элементарного построения системы управления формированием и развитием организационной культуры   | 2            |
| 6     | Определение трудового потенциала организации. Критерии роста трудового потенциала                              | 2            |
| 7     | Воздействие организационной культуры на компетенцию менеджера                                                  | 2            |
| Итого |                                                                                                                | 14           |

5. Исследование дерева целей организации.
6. Исследование дерева критериев достижения целей организации.
7. Оценка уровня организации системы управления формированием и развитием организационной культуры на предприятии.
8. Анализ факторов внешней и внутренней среды как первый этап формирования и развития организационной культуры.
9. Выбор рациональной стратегии развития организационной культуры методом предпочтения. На основе исследовательских знаний студенты выполнили творческие работы: рефераты, курсовые работы, дипломные проекты.

Подготовка будущего менеджера к формированию организационной культуры вполне уместна и при изучении учебной дисциплины «Организационное поведение». В том случае используются фрагменты отдельных занятий, органично использующих межпредметные связи по следующим аспектам:

- специфика организационной культуры в зависимости от сферы деятельности организации;
  - особенности организационной культуры в международной организации;
  - характеристика организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации;
  - влияние личности создателя фирмы на организационную культуру.
- Уместны были здесь и тренинги:
- организационное поведение сотрудников во внутренних коммуникациях по вертикали;
  - организационное поведение сотрудников при внутренних коммуникациях по горизонтали;
  - диалогические приемы формирования положительного имиджа организации.

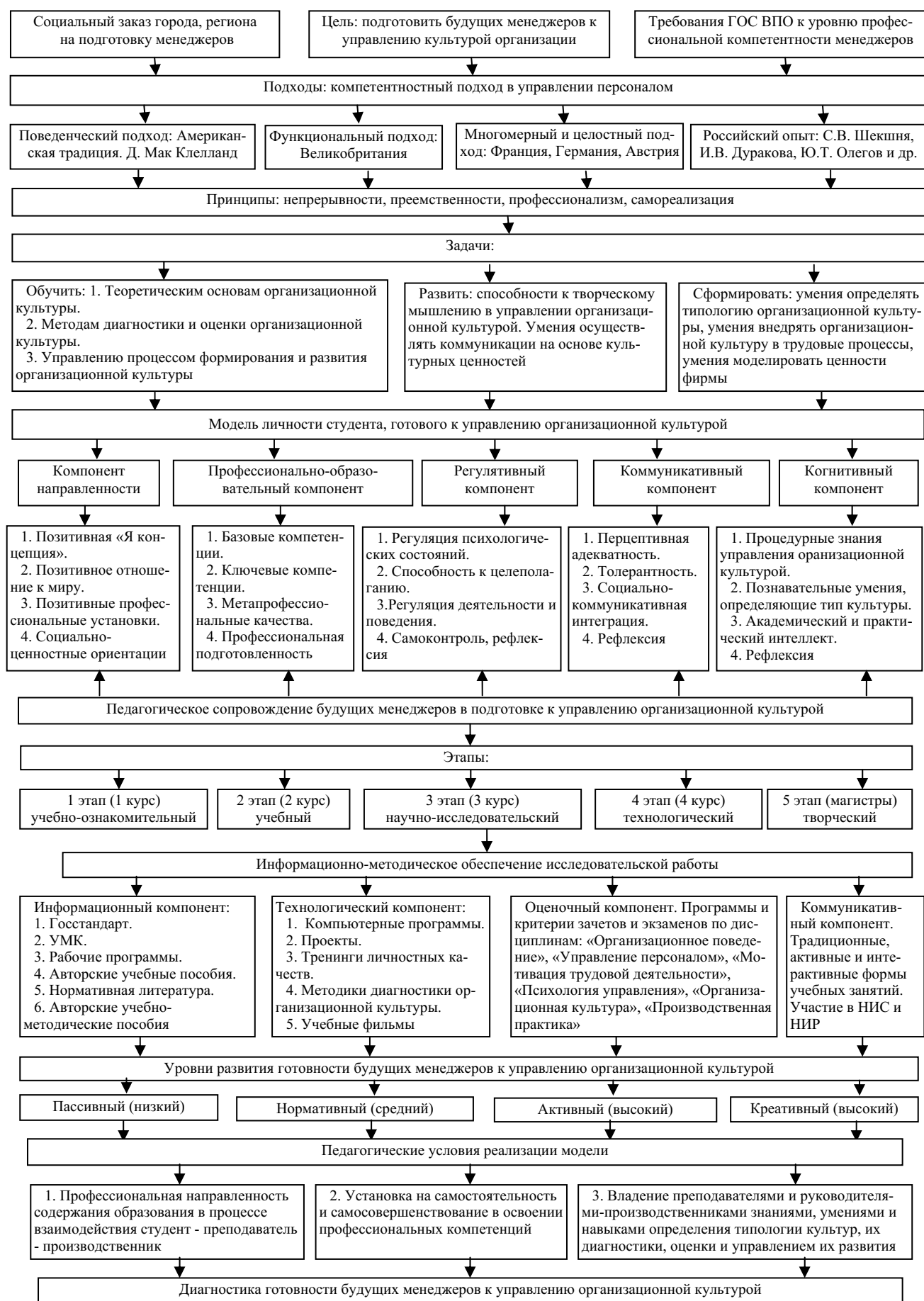


Рис. 2. Модель процесса подготовки будущего менеджера к управлению организационной культурой

Тренинги были дополнены практическими заданиями:

- разработка фирменного стиля организации;
- разработка ритуалов и традиций организации;
- создание героев и легенд организации.

При изучении дисциплины «Управлением персоналом» акцент был сделан на темах: «Влияние уровня образования и квалификации работников на организационную культуру», «Роль внешней адаптации и внутренней интеграции организации на процесс формирования организационной культуры».

Для формирования практических навыков управления развитием организационной культуры студенты выполнили задания:

- разработка должностной инструкции для менеджера-культуролога;
- проведение собеседования и тестирования при приеме на работу менеджера-культуролога;
- разработка положения о формировании и развитии организационной культуры.

Дисциплина «Этика деловых отношений» способствует формированию у менеджеров практических навыков управления организационной культурой. К ним относятся методики проведения:

- деловой беседы;
- деловых переговоров;
- деловой дискуссии;
- совещаний и собраний.

Такие практические занятия дополнялись тренингами:

- особенности общения через переводчика;
- общение с подчиненными и начальниками;
- ведение спора;
- общение по телефону;
- умение слушать в деловом общении;
- тренинг конструктивной критики;
- защита от манипуляций в деловом общении.

Практические занятия по деловому общению при обслуживании клиентов предполагали деловую игру, которая включала этапы: прием клиента и установление персонального контакта, умение менеджера произвести хорошее впечатление и вызвать доверие клиента, приемы прочтения внутреннего состояния клиента, метод презентации услуг, способы устранения возражений, способы ускорения продаж, установление последующего контакта.

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» предполагает изучение системы мотивации формирования и развития организационной культуры для всех категорий работников от генерального директора, руководителей высшего звена (начальники цехов и отделов) до руководителей нижнего звена (начальников отделений, бюро и рядовых работников) с учетом обязанностей в ходе формирования и развития организационной культуры при использовании мотивирующих факторов.

Констатация результатов эксперимента осуществлялась в течение четырех лет, с 2009 г. до настоя-

щего времени. В констатирующем эксперименте приняли участие 160 студентов по специальностям «менеджер организации», «управление персоналом», «государственные и муниципальные служащие». Подготовка студентов проверялась с помощью комплекса взаимодополняющих методик: бесед, интервью, тестов, наблюдений, анализа продуктов деятельности студентов (рефератов, отчетов производственных практик, курсовых работ и др.) по компонентам модели личности студента, готового к управлению организационной культурой: направленности, компетентности, саморегуляции, коммуникативной, когнитивной. Мониторинг диагностики осуществлялся в течение четырех лет.

В результате анализа результатов осуществленного мониторинга четко прослежены уровни развития готовности будущих менеджеров к управлению организационной культурой от пассивного (низкого) в начале обучения, нормативного (среднего) на третьем курсе, до активного на выпускном курсе и креативного в магистратуре. Результаты исследовательской работы нашли отражение на рис. 3.

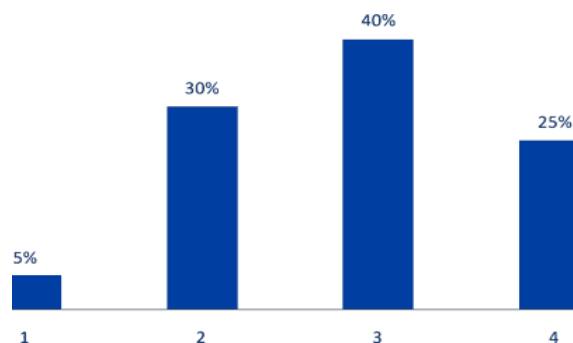


Рис. 3. Уровни развития готовности будущих менеджеров к управлению организационной культурой: 1 – низкий, 2 – нормативный (средний), 3 – активный (высокий), 4 – креативный (высокий)

Итак, формирование личности студента готового к управлению организационной культурой, возможно, если в модели учтен компетентностный подход, необходимый для управления персоналом; кроме того, учтены принципы преемственности, непрерывности, самореализации; поставлены задачи обучения, развития и формирования, которые решаются на каждом этапе обучения: учебно-ознакомительном, учебном, научно-исследовательском, технологическом (на производственных практиках) и творческом при обучении в магистратуре.

## Литература

1. Антропова, Л.В. Формирование мотивационной компетентности у будущего менеджера / Л.В. Антропова // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2013. – № 3. – Т. 2. – С. 97 – 101.