

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА»

ВКСП.180020-01 40 2

всего листов **8**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Культура» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «КУЛЬТУРА».....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	4
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА»	4
2. МЕТОДЫ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА».....	5
2.1 МЕТОДЫ НАГЛЯДНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
2.2 МЕТОДЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ.....	6
2.3 МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....	6
2.4 МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ	7
3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «КУЛЬТУРА»	8
4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА»	8
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	8

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание сферы управления «Культура»

Под *сферой управления «Культура»* понимается группа методов управления, которые могут быть применимы для создания в компании такой деловой рабочей атмосферы, в которой сотрудники могут рождать и применять новые идеи. Основной задачей применения методов управления в этой сфере является сплочение сотрудников для достижения целей компании, формирование их лояльности, воспитания навыков поведения, общения и совместного труда.

1.2 Терминология

Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура – деятельность персонала компании, определяемая специально выработанными правилами, традициями, возникшими из целей и стратегии развития компании. Определяет индивидуальность и узнаваемость компании. (Декларация ISMC)

Вознаграждение - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала, все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

Деловая этика - совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства.

Имидж - образ, изображение, распространенное представление о характере того или иного объекта.

Кадровая политика - целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы.

Коммуникации - способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде письменных и устных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Профессионально важные качества - индивидуальные особенности человека, обеспечивающие успешность профессионального обучения и осуществления профессиональной деятельности.

Профессиональное самоопределение - процесс формирования человека как субъекта профессиональной деятельности.

Самореализация - высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.

Самооценка - оценивание человеком собственных личностных качеств, поведения и достижений.

Способности - индивидуально-психологические особенности индивида, обуславливающие возможность успеха в какой-либо деятельности.

Ценностные ориентации - социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений.

1.3 Цели и задачи применения методов сферы «Культура»

Сфера «Культура» включает набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В Сферу «Культура» органично входит понятие «Корпоративная культура» (или, как ее еще называют «Организационная культура»).

Главной целью применения методов сферы «Культура» - это целенаправленное формирование у сотрудников ценностей, требуемых для развития бизнеса. При этом набор применяемых методов должен быть таков, чтобы эффективность деятельности поддерживать на максимально возможном уровне (рис. 1).

К методам сферы «Культура» относятся методы, которые по своей направленности ориентированы на (рис. 1):

1. Наглядное управление;
2. Стандартизацию.
3. Непосредственно корпоративную культуру:

Задача применения методов: целенаправленное формирование сильной корпоративной культуры

Цель применения методов: создание на предприятии комфортной атмосферы и социально-психологические условий для творческого и эффективного труда персонала.

Ожидаемый результат применения методов: реализация основных функций корпоративной культуры, обеспечивающих:

- Формирование морально-этических ценностей.
- Организацию работы и распоряжение человеческими ресурсами.
- Упрочение связей (социальное партнерство).
- Создание фирменного стиля по отношению к внешней среде.
- Завоевание благожелательного отношения к организации.

4. Корпоративную этику:



Рис. 1 – Классификация методов культуры

2. Методы сферы «Культура»

2.1 Методы наглядного управления

Пример:

- метод «Бригадная доска»¹ – позволяет визуально донести до сотрудников все аспекты деятельности их подразделения. В качестве воздействий в данном методе используется наглядное информирование коллектива о

¹ Рыжкин И.Ю. Бригадная доска // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 9. – с. 44-45.

состоянии дисциплины труда и соблюдении технологии производства. В качестве косвенных показателей, характеризующих эффективность применения метода выступают показатели выполнения производственного плана (коэффициент простоя, процент выполнения производственного плана и плана развития);

2.2 Методы стандартизации

В США, согласно Закону Оксли-Сорбнейса, компании, открыто выпускающие ценные бумаги, обязаны объявлять о создании собственных кодексов корпоративной этики или о причинах, по которым последние не были приняты.

Пример:

- Формирование кодекса корпоративной культуры, как стандарта предприятия с формализацией определением миссии организации, базовых ценностей (см. ВКСП.180020-01 40 2 01 Кодекс КК);
- формулирование стандартов поведения членов организации.

2.3 Методы корпоративной культуры

Корпоративная культура (иногда называемая «организационная культура») состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно **ценности** являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое. Поэтому корпоративная культура – это не только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п., а еще и как набор общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые вырабатываются в организации, по мере того как она «учится» справляться с внешними и внутренними трудностями на пути к успеху и в борьбе за выживание. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему уровню относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, техническое ноу-хау, способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, расположен в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, особенности восприятия окружающего мира.

Корпоративная культура является объединяющей силой внутри организации и имеет свое реальное материальное выражение, **руководство организации может** идентифицировать ее и **управлять ею** для достижения лучших результатов в работе организации.

Существует два пути формирования корпоративной культуры:

1. Эволюционный (хаотичный, неконтролируемый) - процесс, при котором отсутствуют механизмы целенаправленного управления корпоративной культурой организации, культура формируется под воздействием факторов внешней и внутренней среды (преобладает в организациях);
2. Управляемый (осознанный, контролируемый) – целенаправленный процесс формирования и управления корпоративной культурой, когда культура формируется под воздействием разрабатываемых методов и механизмов управления (преобладает в организациях, которые стремятся управлять и созидать сильную корпоративную культуру).

В последнем случае применяются специальные методы менеджмента.

Их применение можно разбить на 2 раздела: диагностика и воздействие.

К **методам диагностики корпоративной культуры** относятся следующие:

- наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);
- интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);

- сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;
- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

К методам воздействия на корпоративную культуру относятся следующие:

- создание структурированной модели корпоративной культуры организации;
- методику обоснования мероприятий по диагностике и корректировке корпоративной культуры организации;
- методику диагностики состояния корпоративной культуры и ее элементов;
- методы и механизмы управления элементами культуры и корпоративной культурой в целом.

Более подробно понятие корпоративной культуры, история развития данного понятия и основные используемые методы приведены в документах:

- «ВКСП.180020-01 40 2 08 - Корпоративная культура.doc»
- «ВКСП.180020-01 40 2 00 - Рабочая тетрадь Культура.doc»
- «ВКСП.180020-01 40 2 04 - Диагностика КК.pdf»

2.4 Методы корпоративной этики

Деловое общение отличается тем, что оно происходит в связи с определенной деятельностью, по определенному поводу, где вступающие в общение люди находятся в определенных формальных отношениях. В этом случае общение - не самоцель, а только повод достижения конечной цели самореализации и социализации участников общения. Еще в далеком прошлом решались проблемы этики делового общения. Пожалуй, наиболее ранним документом, дошедшим до нас, является учение Конфуция, проповедующее основной принцип общения: "не делай другим того, что не пожелаешь себе".

- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Более подробно понятие и методы корпоративной этики приведены в документах:

- «ВКСП.180020-01 40 2 03 - Деловая этика.pdf»
- «ВКСП.180020-01 40 2 05 - Кодекс РСПП.doc»
- «ВКСП.180020-01 40 2 06 - Кодекс этики риэлтеров.doc»
- «ВКСП.180020-01 40 2 07 - Хартия корпоративной и деловой этики.doc»

3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «КУЛЬТУРА»

Для диагностики сферы управления «Культура» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развита корпоративная культура?
- Насколько понятно для Вас лично сформулированы ценности и моральный кодекс компании?
- Как хорошо разработан фирменный стиль компании?
- Как развита система наглядной информации?
- Оцените доступность доведения до персонала показателей работы компании?
- Насколько разработаны внутренние операционные стандарты компании?
- Оцените, насколько Вам понятен кодекс корпоративной культуры Вашей компании?

4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «КУЛЬТУРА»

1. Разработка фирменного стиля и правил поведения в компании. Разработка программ закрепления корпоративных ценностей и принципов неформального общения в компании.
2. Создание рабочих групп для решения задач по улучшению работы компании.
3. Создание системы наглядной агитации.
4. Внедрение прогрессивных методов труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления сферы «Культура» необходимо уделять системе неформального закрепления формальных канонов корпорации, связи корпоративной этике с культурологическими традициями и менталитетом доминирующего большинства сотрудников, позиционированию руководства компании в социуме, источникам формирования психологического заряда и системе передачи транзита положительного заряда не только внутри компании, но и среди ключевых стейкхолдеров, соответствию организационной структуры стилю руководства компании, методам поддержки жизненной активности компании.