

ОЦЕНКА УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Автор методики: Оливер У. Уайт

Для оценки уровня управления корпоративной культурой необходимо оценить каждый элемент, представленный в таблице. Оранжевым цветом выделены подзаголовки, баллы в этой строке не проставляются. Результат оценки каждой подсистемы рассчитывается как средняя арифметическая величина баллов за все ее элементы. Общий результат рекомендуется представлять в виде диаграммы для большей наглядности и быстрого определения зон развития.

Система оценки:

0 - Состояние удручающее, например: данная деятельность отсутствует \ не осуществляется.

1 - Состояние близкое к удручающему, например: деятельность осуществляется спонтанно, в период кризиса или по разовым распоряжениям.

2 - Пограничное состояние, например установлен порядок для данной деятельности, но он формален и часто не соблюдается.

3 - Удовлетворительное состояние, например: деятельность осуществляется на постоянной основе в установленном порядке, но не анализируется эффективность и не совершенствуется.

4 - Состояние эталонное, например: деятельность осуществляется в установленном порядке на постоянной основе, при этом производится анализ эффективности и совершенствуется в случае необходимости.

Подсистемы корпоративной культуры	Описание элементов	0	1	2	3	4
Следование ценностям	<u>Ценности документально оформлены и наглядны.</u> Ценности корпоративной культуры компании являются как документально оформленными, так и наглядными для всех работников. О них широко сообщается по всей компании.					
	<u>Поддержание ценностей.</u> Топ-команда (команда высшего звена руководства) стремится "поддерживать жизнь ценностей" путём наилучшего поведения, являющегося образцом для подражания. Они стремятся к подобной демонстрации поведения и требуют её от своих управляющих, начальников и руководителей (лидеров) групп и, тем самым, от всех работников.					
	<u>Изучение поведения.</u> Изучается производственное поведение работников с целью соотнесения его с поведением, определяемым ценностями корпоративной культуры. На основе анализа разрабатываются мероприятия по стимулированию "требуемого поведения".					
	<u>Связь со стратегией.</u> При разработке (актуализации стратегии) проводится актуализация ценностей корпоративной культуры.					
	<u>Доверие.</u> Доверие высоко ценится во всей организации. Ключевые типы поведения общепризнаны и, насколько это возможно, включают в себя политику «открытых дверей»; «управление путём хождения в народ», допущение разногласий, возможность открыто давать предложения по улучшению, обмениваться информацией не всегда по иерархии и т.д.					
	<i>Команда высшего звена управления чётко формулирует и демонстрирует лидерство, как индивидуально, так и коллективно.</i>					
	<u>Понимание лидерства и управления.</u> Команда высшего звена управления знает и понимает качества лидерства. Ее представители способны чётко сформулировать и продемонстрировать различие и взаимосвязь между лидерством и руководством. Они способны побудить желание к действию у остальных сотрудников организации.					

	<p><u>Ситуационное руководство и зрелость.</u> Команда высшего звена управления способна адаптировать свой стиль управления к различным ситуациям в деловой деятельности, а также к индивидуальным и командным случаям. Их стиль руководства соответствует текущей ситуации и согласованно отражает развитие организации, когда она переходит в более зрелую фазу.</p>					
	<p><u>Демонстрация — образец для подражания.</u> Команда высшего звена управления, индивидуально и коллективно, рассматривается остальной частью организации как образец для подражания в отношении руководства (лидерства). Они (члены топ-команды) демонстрируют неудовлетворённость существующим положением вещей, постоянно сомневаются и дают возможность организации улучшить саму себя, устанавливая высокие стандарты и действуя сообразно им.</p>					
	<p><u>Согласованное поведение и доступность.</u> Члены команды высшего звена управления демонстрируют коллективную поведенческую ответственность. Поведение членов команды в отдельности полностью согласуется с поведением команды. Все члены команды высшего звена управления доступны для взаимодействия с работниками организации.</p>					
	<p><u>Возможности руководства (лидерства) в будущем.</u> Команда высшего звена управления осознаёт, что требования к стилям, навыкам (умениям), и способностям руководства со временем будут меняться. Поэтому управленческая команда активно занимается вопросами развития собственных компетенций.</p>					
Управление изменениями	<p><i>Управление изменением рассматривается как чёткое и постоянное требование, и является образом жизни всей организации. Все изменения планируются и ими эффективно управляют.</i></p>					
	<p><u>Сторонники и посредники изменений.</u> В компании созданы условия для поддержки изменений, которые гарантируют, что как отдельные руководители, так и управленческая команда в целом обеспечат доброжелательную атмосферу новым идеям, и поддержат развитие и осуществление изменений своим поведением и действиями.</p>					
	<p><u>Изменение, в большей степени, принимается как образ жизни.</u> Существуют системы (например, система рационализаторских предложений, программа Growing Managers Technology и др.), которые побуждают работников подавать предложения по совершенствованию деятельности компании и к активному участию в значимых изменениях. Работников награждают за это.</p>					
	<p><u>Оценка и готовность.</u> Потребность в изменении и ожидаемые результаты обосновываются анализом и диагностикой проблем, исследованием альтернативных решений и проверкой/моделированием результатов, в т.ч. и с использованием инструментов TQM. Перед реализацией всегда проводится обучение и подготовка.</p>					
	<p><u>Реализация.</u> Осуществляется эффективное планирование и управление изменением с использованием подтверждённых методологий.</p>					
	<p><u>Процесс анализа лучших практик и конкурентов.</u> Процесс анализа лучших практик и конкурентов четко определён, определены также четкие роли и ответственность в этом вопросе. Собранный информация быстро становится общим достоянием. Все возможности по улучшению быстро анализируются и внедряются. Визиты к поставщикам и заказчикам рассматриваются как возможность изучения лучших практик и проводятся соответствующим образом.</p>					
	<p><u>Обзор текущей производительности.</u> Обзор текущей производительности в сравнении с анализом лучших практик происходит постоянно, действия и прогресс по закрытию разрывов являются частью процесса интегрированного управления бизнесом.</p>					
	<p><u>Обмен и поддержание.</u> Существует формализованный процесс внедрения, обмена, поддержания лучших практик внутри бизнеса. Полученные знания и информация хранятся в доступном формате.</p>					
	<p><u>Внешняя критика.</u> Критика в форме внешних визитов, оценок и аудитов используется для идентификации и понимания лучших практик. Соответствующая обратная информация (обратная связь) используется для усиления существующих планов по улучшению.</p>					
	<p><u>Лучшие практики.</u> Понимание будущих лучших практик поддерживается при помощи образования, связей в академических кругах, в соответствующих ассоциациях и объединениях. Эти знания используются для влияния на существующие планы по улучшению бизнеса.</p>					
Владение и вовлеченность	<p><i>Существует формализованный процесс предоставления полномочий на владение и их ответственность по процессам (Владельцы процессов). Существует широкое понимание, что владение процессом и ответственность являются необходимыми предварительными условиями улучшения производительности.</i></p>					

	<p><u>Улучшение - это повестка дня.</u> В организации создано постоянное чувство неудовлетворённости сложившимся статусом-кво (текущим положением дел). Все работники могут ясно выразить необходимость в дальнейшем улучшении производительности и структуры организации.</p>					
	<p><u>Формализованная передача владения процессом.</u> Существует формализованный процесс, который обязывает руководителей принимать ответственность за тот или иной процесс. Ответственность за тот или иной процесс подразумевает, что владелец процесса несет ответственность за разработку регламентов и стандартов работы по процессу, отвечает за соблюдение установленных стандартов, производит анализ результативности процесса и внедряет (инициирует) улучшения по процессу. Все руководители с пониманием и энтузиазмом относятся к владению процессом.</p>					
Постоянное совершенствование	<p><i>Существует структура и среда, гарантирующая следование принципам постоянного улучшения.</i></p>					
	<p><u>Ведение дел в организации.</u> Постоянное улучшение - единственный способ ведения бизнеса во всей организации. Все работники компании участвуют в действиях, направленных на улучшение, на ежедневной постоянной основе.</p>					
	<p><u>Главенство стратегии.</u> Четко прослеживается связь каждого проекта по улучшению бизнес-процессов и его экономического эффекта со стратегией и бизнес планом компании.</p>					
	<p><u>Фокус на заказчике.</u> В бизнесе существует понимание требований заказчика, как внешнего, так и внутреннего. Существует гарантия выполнения и перевыполнения этих требований путем следования стратегии постоянных улучшений.</p>					
	<p><u>Использование команд.</u> Постоянно создаются многофункциональные, основанные на процессах команды, которые занимаются решением проблем и внедрением улучшений. У команд есть полномочия проводить изменения процессов.</p>					
	<p><u>Визуальный менеджмент (наглядная агитация).</u> Техника визуального менеджмента широко распространена на всех уровнях организации для определения стандартов и управления улучшением производительности. Все необходимые показатели, а также действия по преодолению разрывов выставлены в виде наглядных материалов в рабочей области.</p>					
	<p><i>Существует методология, обеспечивающая структуру для поддержания улучшений.</i></p>					
	<p><u>Стандартизированная методика.</u> В организации разработана единая методика для управления проектами и обмена информацией по этапам и результатам проектов по улучшению процессов. Соответствующие информационные стенды с заполненными шаблонами постоянно выставлены в зонах, относящихся к целевым процессам проектов.</p>					
	<p><u>Выгоды.</u> Существует детализация получаемых выгод от проектов по улучшению. Выгоды могут относиться к качеству, себестоимости, логистике, безопасности, окружающей среде и так далее. Существует и постоянно обновляется реестр (история) всех ожидаемых и полученных выгод и экономического эффекта.</p>					
	<p><u>Индикаторы выполнения.</u> Все проекты по улучшению имеют сформулированный критерий, при котором они считаются завершёнными. Измерение индикаторов процесса продолжается до достижения целевых значений индикатора выполнения проекта. Для многих проектов это означает выполнение целевых значений по финансовым показателям.</p>					
	<p><u>Постоянное измерение.</u> Существуют постоянные измерители, которые гарантируют, что поддерживается достигнутое улучшенное состояние. Новые стандарты производительности интегрированы в соответствующие бизнес-процессы через бизнес-процедуры (документированные процедуры (СТП), рабочие инструкции, методики, памятки и пр.).</p>					
	<p><u>Поиск инноваций.</u> Основан упреждающий проактивный процесс, гарантирующий использование необходимых ресурсов и времени для идентификации и оценки соответствующих возможностей по трансформации. Используется множество подходов для поиска потенциальных возможностей. Инновации подразумевают риск, поэтому существуют соответствующие процедуры по защите тех процессов, где вероятны сбои.</p>					
	<p><u>Процесс оценки.</u> Существует формализованный процесс по оценке, выбору и приоритизации потенциальных возможностей. Оцениваются все релевантные идеи, анализируется и понимается их взаимоотношение со стратегией.</p>					
	<p><u>Структура внедрения.</u> Понимается важность и ценность эффективного процесса внедрения. Существует и внедрена приемлемая технология внедрения и поддержания успешных изменений.</p>					
	<p><u>Обзор процесса.</u> Планы внедрения программ трансформационных изменений интегрированы и рассматриваются через процесс Интегрированного управления бизнесом.</p>					

Быстрота и скорость через процессы	Методики бережливого производства (Lean) воспринимаются как средство понимания ценности для заказчика и достижения скорости бизнес-процессов, соответствующей верхней четверти. В бизнесе существует общее понимание принципов бережливого производства (Lean) и неустанное стремление к минимизации потерь во всем бизнесе.				
	<u>Скорость.</u> Скорость, соответствующая верхней четверти, определена для всех ключевых процессов. Соответствующим образом определены объекты для улучшения, существуют и выполняются планы по закрытию разрывов.				
	<u>Ценность.</u> Точка зрения заказчика является определяющей при понимании и идентификации ценности. Деятельность, добавляющая и не добавляющая стоимость, определяется в рамках любого улучшения. Как следствие, процессы по улучшению сфокусированы на минимизации шагов, не добавляющих стоимости (ценности).				
	<u>Понимание потерь.</u> Все понимают "восемь типов потерь". Все работники могут привести соответствующие их рабочей среде примеры потерь и могут объяснить, как потери могут быть снижены при помощи действий по улучшению бизнес-процессов.				
	<u>Карта создания ценностей.</u> Карта создания ценностей используется для определения скорости, все области бизнеса могут показать действия по улучшению, основным фокусом которых было повышение скорости при помощи устранения потерь. Скорость всех ключевых процессов измеряется и отслеживается с целью подтверждения улучшений.				
	<u>"Планирование. Выполнение. Контроль. Действие" (PDCA).</u> "Планирование. Выполнение. Контроль. Действие" или более продвинутая методология используется для структуризации проектов по улучшению. Методология понимается и применяется всеми работниками во всех областях бизнеса. "Планирование. Выполнение. Контроль. Действие" поддерживается аккуратным процессом сбора данных членами команд по улучшению процесса.				
	<u>Обучение.</u> Была проведена и окончена программа обучения методикам бережливого производства (Lean), включающая всех работников, ключевых поставщиков, заказчиков. Масштаб программы включает в себя постоянное обучение новых работников.				
	<u>Расширенная цепь поставок.</u> «Быстрое мышление» применяется по всей цепи поставок. Заказчики и поставщики вовлечены в соответствующие действия по улучшению.				
Ценность знаний	<u>Лучшие практики.</u> Опыт при решении проблем и действиях по постоянному улучшению собирается и используется для создания и развития лучших практик во всей организации. Примеры успеха документируются и делаются общедоступными во всей организации.				
	<u>Обучение.</u> Поощряется посещение работниками соответствующих программ обучения и внешних событий. Понимается важность общедоступности и изучения таких событий и программ.				
	<u>Внешние знания.</u> В бизнесе существует понимание важности поиска любой возможности получения знания от заказчиков, поставщиков, потребителей, конкурентов. Используется как формализованный, так и неформализованный подходы. Все знания становятся общедоступными соответствующим структурам бизнеса.				
	<u>Изучение лучших практик и конкурентов.</u> Изучение лучших практик и конкурентов рассматривается как прекрасная база знаний. Процесс изучения лучших практик и конкурентов подразумевает обязательное обеспечение общедоступности знаний, полученных из соответствующих областей.				
	Все работники понимают важность и ответственность передачи их индивидуальных знаний в процесс или бизнес				
	<u>Изменения процесса.</u> Работники постоянно проверяют существующие процессы и стандартные процессы, описанные в операционных процедурах. Причины изменений в процессах отслеживаются и используются для улучшения операционных процедур через формализованный процесс контроля над изменениями.				
	<u>Распространение знаний.</u> Знания не рассматриваются как инструмент власти или контроля, поэтому все работники активно делятся и передают свои индивидуальные знания, как участникам рабочих процессов, так и системе накопления знаний (базе знаний).				
	<u>Данные.</u> Сбор и сличение данных рассматривается как важный источник информации и знаний. Релевантные данные собираются на постоянной основе для расширения базы знаний по производительности и мощности процессов.				
Оценка уровня корпоративной	Проводится регулярный опрос работников, результаты которого оглашаются и учитываются в последующих действиях.				

культуры	<p><u>Высокая степень участия.</u> Вводятся критерии организационного климата и удовлетворённости работников. Ключевой задачей является высокая доля участия. Отдельные личности не являются частью исследований удовлетворённости работников, и анонимность является важнейшим элементом. Соответственно, опросы выполняются профессиональным способом, в т.ч. с использованием внешней поддержки. Результаты опросов работников публикуются и оглашаются. Исследования удовлетворённости работников и организационного климата проводятся регулярно и являются обычной частью процесса улучшения работы компании. Периодичность основного исследования (опроса) должна быть, по крайней мере, ежегодной.</p>					
	<p><u>Повышение уровня корпоративной культуры</u> На основании анализа проведенных исследований в отношении уровня корпоративной культуры, разрабатывается план повышения уровня корпоративной культуры. Этот план доводится до сведения сотрудников компании.</p>					
	<p><i>Компания демонстрирует постоянное, позитивное обязательство перед местным обществом.</i></p>					
	<p><u>Связи с обществом.</u> Существует политика работы с местным обществом. Делаются постоянные попытки заслужить доверие и расположение общества. На месте существует двусторонняя связь с общественностью.</p>					
	<p><u>Утверждение обществом.</u> Компания пользуется уважением у местного общества. Признаётся польза, принесённая обществу компанией. Компания считается хорошим соседом.</p>					
	<p><u>Широкий диапазон деятельности общества.</u> Руководство гарантирует, что каждый в организации понимает важность и ценность хороших отношений с обществом. Существует широкое вовлечение работников в связь и деятельность с местным обществом.</p>					
Интегрированное согласование	<p><u>Процедуры интеграции.</u> В компании на регулярной основе проводятся совещания с участием заинтересованных лиц. Установлены периодичность, уровни и порядок проведения совещаний. Руководители, проводящие совещания, обучены навыкам проведения совещаний. Постоянно проводится оценка эффективности совещаний.</p>					
	<p><u>Контроль исполнения решений.</u> В компании существует процедура, при которой на регулярной основе ответственные лица отслеживают степень выполнения решений, принятых на совещаниях, планерках и пр.</p>					