

МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Базовый стандарт, лежит в основе других Моделей зрелости

CMM

Capability Maturity Model

(Модель зрелости организационных возможностей)

Стандарт появился в результате взаимодействия министерства обороны США и института Software Engineering Institute — SEI*



OPM₃

Organizational Project Management Maturity Model

(Модель зрелости организационного управления проектами)

2003 г. (от сообщества PMI**): определяет уровень зрелости по направлению управление проектами



SPICE

Software Process Improvement and Capability

determination (оценка процессов и возможностей их улучшения определяет правила такого оценивания)



ISO 9000 (ver. 2000)

International Organization for Standardization, ISO

Частично содержит идеи зрелости (стандарт ИСО 9000, версия 2000 г.) . Основан на британских стандартах BS 5750, разработанных Британским институтом стандартов (BSI).



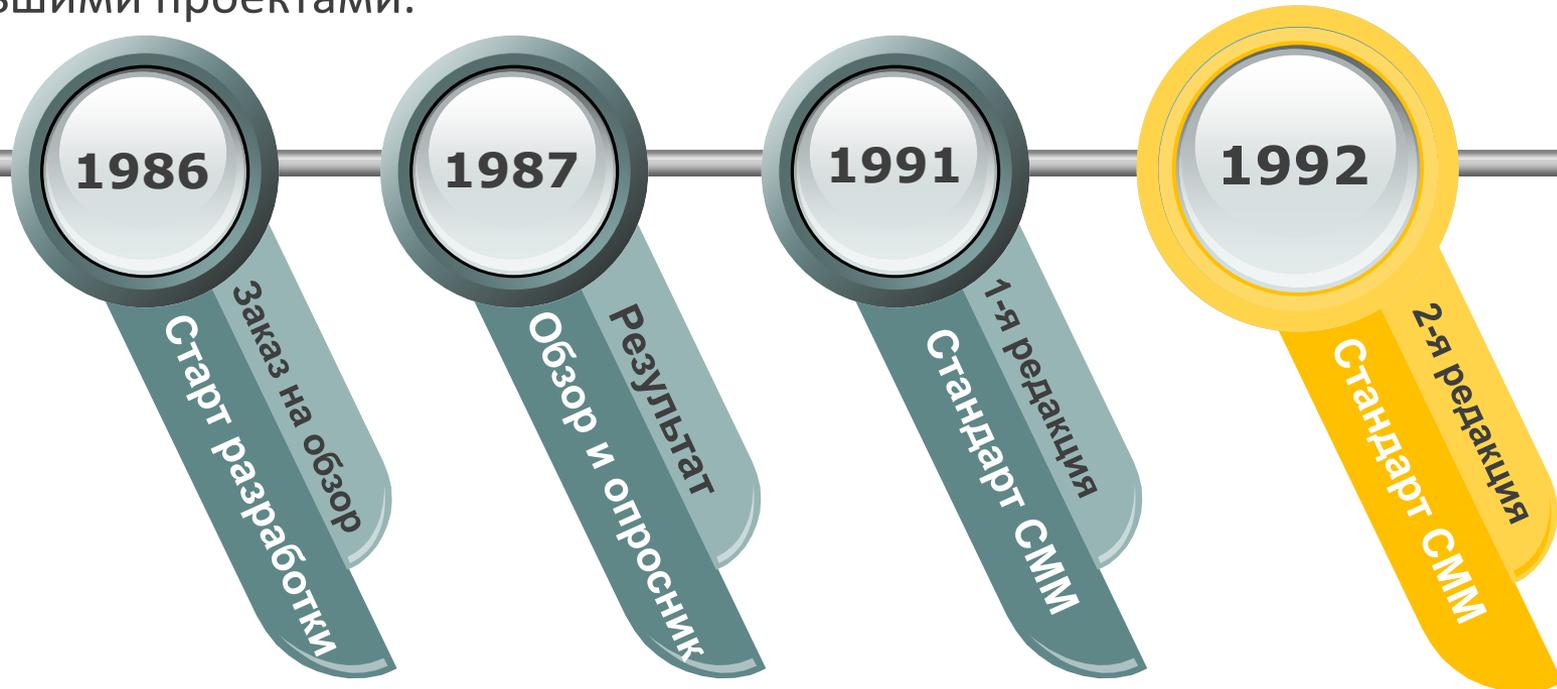
* - Институт Программной Инженерии (SEI) является подразделением Университета Карнеги-Меллона (Питтсбург, США)

** - Project Management Institute – лидирующее в мире сообщество в области проектов, создано в 1969, охватывает 2,9 млн. профессионалов в области управления проектами

ИСТОРИЯ СТАНДАРТА CAPABILITY MATURITY MODEL (CMM)

Разработчик Стандарта: американский институт Software Engineering Institute (SEI) - подразделение Университета Карнеги-Меллона (Питтсбург, США), совместно с Mitre Corporation.

Заказчик: американское федеральное правительство. Первоначальная цель стандарта - оценка субподрядчиков по разработке программного обеспечения. Реальная же проблема состояла в неспособности управлять большими проектами.



Уровень 5

Уровень совершенствования

Уровень 4

Уровень интеграции

Уровень 3

Уровень управления

Уровень 2

Уровень повторяемости

Уровень 1

Начальный

Уровень 1. Начальный



- 1 Отсутствуют внутренние регулирующие документы. Бизнес-процессы в организации не описаны и не классифицированы.
- 2 Сотрудники действуют исходя из своих личных представлений о целях работы. Бизнес-знания не отделены от сотрудников (знания пропадают при увольнении сотрудников).
- 3 Деятельность компании непрозрачна даже для основного персонала.

Примеры Компаний



СПД Филимонов (розничная торговля продуктами питания)



ООО Формат (производство металлопластиковых окон)

Описание Уровня 2. Уровень Повторяемости

В середине 1999 года в странах СНГ лишь 20 % организаций имели 2-й уровень или выше

Уровень 2. Повторяемости

- 1 Руководство компании инициировало создание внутренних стандартов, описаны **только основные бизнес-процессы** Компании.
- 2 Возникает **повторяемость**: выполнение новых проектов основывается на опыте выполнения предыдущих проектов.
- 3 Руководители **регулярно отслеживают** затраты, выполнение графиков и функциональность продукта, проблемы выполнения обязательств выявляются сразу после их возникновения.

Примеры Компаний



Уровень 3. Управление

- 1 В компании регламентированы и стандартизированы **все бизнес-процессы**.
- 2 Система управления оказывается **отделенной от всего персонала сотрудников**, т.е. появляется внутренний «свод законов».
- 3 Этим законам следует весь персонал организации, включая топ-менеджмент.
- 4 Бизнес-процессы **стабильны, стандартизированы, согласованы, воспроизводимы**

Примеры Компаний



Д.ТЕК



**Райффайзен
БАНК**

Уровень 4. Интеграция

- 1 В компании вводится **количественная система оценки эффективности бизнес-процессов** (используются как количественные, так и качественные показатели).
- 2 Показатели интегрированы в **единую систему** и **охватывают все уровни** управления, Системы управления Компании синхронизированы между собой.
- 3 Выполняется **прогнозирование** эффективности деятельности Компании и **развития корпоративных компетенций**.

Примеры Компаний



GE

P&G

PHILIPS

Уровень 5. Совершенствование



- 1 На основе анализа количественных показателей в компании проводится корректировка (реинжиниринг) бизнес-процессов.
- 2 Процесс улучшений носит **постоянный, системный характер.**
- 3 Улучшения происходят как за счет усовершенствования существующего процесса, так и за счет использования инновационных технологий и методов.

Примеры Компаний



УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ СОГЛАСНО МОДЕЛИ СММ*

5	Совершенствования	Управление инновациями
----------	--------------------------	------------------------



Непрерывное совершенствование, управление инновациями

4	Прогнозирования	Управление организационной эффективностью
----------	------------------------	---



Автоматизация бизнес-процессов, внедрение оценки организационной эффективности

3	Стандартизации	Развитие функций
----------	-----------------------	------------------



Регламентация всех бизнес-процессов, создание внутренних стандартов

2	Контроля	Создание функций
----------	-----------------	------------------



Определение ролей, функций, описание ключевых процессов, внедрение контроля

1	Начальный	Отсутствие функций
----------	------------------	--------------------

* - **Capability Maturity Model** (Модель зрелости организационных возможностей). Стандарт появился в результате взаимодействия министерства обороны США и института Software Engineering Institute (Институт Программной Инженерии является подразделением Университета Карнеги-Меллона (Питтсбург, США))

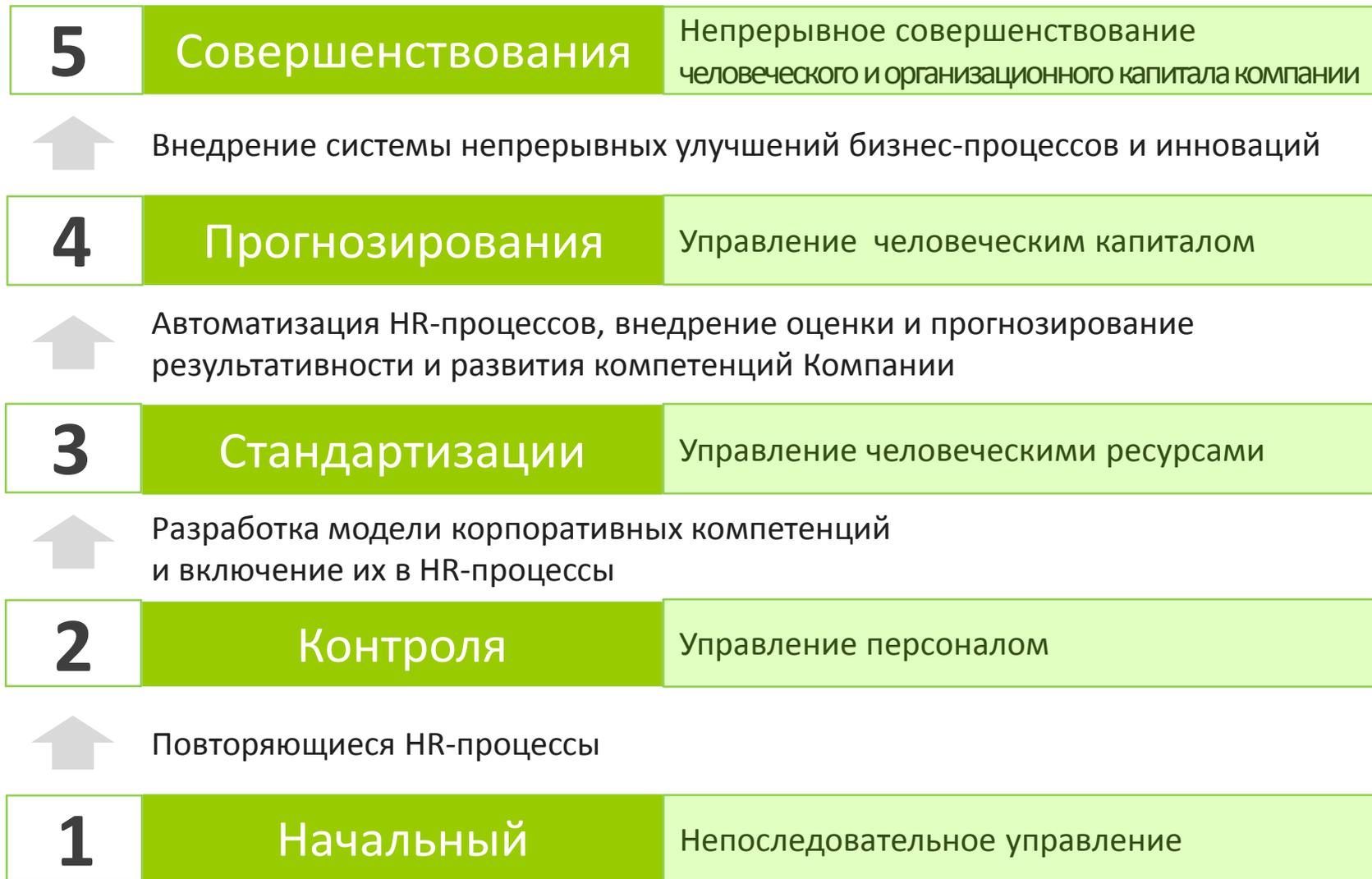
People-Capability Maturity Model (P-CMM)

Разработчик Стандарта: американский институт Software Engineering Institute (SEI) - подразделение Университета Карнеги-Меллона (Питтсбург, США) , совместно с Mitre Corporation

Цель: описать функцию управления персоналом на разных уровнях зрелости.

Последняя версия: Version 2.0, Second Edition, июль 2009

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ HR-СИСТЕМЫ СОГЛАСНО МОДЕЛИ РСММ*



Уровень 1. Начальный

- 1 Внедрены **обязательные и административные HR-функции.**
- 2 **Нестабильность** и несогласованность в выполнении HR-практик.
- 3 **«Размытые» зоны ответственности.**
- 4 Сотрудники **разобщены.**

Примеры Компаний

- СПД Тихомиров (Салон красоты, 1 год работы)
- ООО Агроторг (торговля агропромышленной техникой)

Уровень 2. Повторяемости

- 1 **Базовые HR-функции** стандартизированы: Подбор и адаптация, Управление вознаграждением, Управление результативностью, Обучение и развитие, Внутренние коммуникации.
- 2 **Линейные менеджеры** влияют на результативность, вознаграждение, развитие подчинённых.

Примеры Компаний



INTERPIPE



КОНДИТЕРСЬКА КОМПАНІЯ

Уровень 3. Управление

- 1 Углублённые HR-функции** стандартизированы: Организационное планирование, Управление карьерой, Управление персональными компетенциями сотрудников, Управление корпоративной культурой.
- 2 Персональные компетенции** сотрудников включены в процессы управления вознаграждением и результативностью.
- 3 Персональные компетенции** сотрудников регулярно оцениваются и развиваются.

Примеры Компаний



Уровень 4. Интеграция

- 1 **Высокопрофессиональные HR-функции** стандартизированы: Организационное развитие, Управление знаниями, Управление корпоративными компетенциями.
- 2 **Уровень развития корпоративных компетенций** и результативность сотрудников измеряется и прогнозируется.
- 3 **Измеряется влияние HR-практик** на бизнес-показатели, успешные практики тиражируются.
- 4 **Стратегические решения** принимаются на основе HR-данных.

Примеры Компаний



Уровень 5. Совершенствование

- 1 **Мастерские HR-функции** стандартизированы: Управление результативностью Компании, Непрерывное совершенствование персональных и корпоративных компетенций.
- 2 HR-функция инициирует и вовлекает сотрудников в реализацию **инноваций и улучшений**.
- 3 HR-функция разрабатывает методологию, организует менторство, коучинг для **непрерывных улучшений**.

Примеры Компаний



IBM

херох



Модули HR-СИСТЕМЫ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ЗРЕЛОСТИ

Уровень	Сквозные HR-Модули			
	Организационное управление	Управление мотивацией и результативностью	Управление компетенциями сотрудников	Управление культурой и коммуникациями
5	Управление инновациями и операционными улучшениями	Управление результативностью Компании	Самообучающаяся Компания	Непрерывное совершенствование корпоративных преимуществ
4	Организационное развитие	Измеряемое управление результативностью	Управление знаниями	Управление конкурентными преимуществами
3	Организационное планирование	Интеграция компетенций в упр. вознаграгр. и упр. рез-тью Управление карьерой	Управление корпоративными компетенциями	Управление корпоративной культурой
2	Подбор и адаптация	Управление вознаграждением Управление результативностью	Обучение и развитие	Внутренние коммуникации и координация сотрудников
1	Найм и кадровое делопроизводство	Оплата труда, рабочая среда и охрана труда	Обучение, регламентируемое законодательством	-

Задаёт стандарты
для Процессов



People CMM

5 Совершенствование	
4 Прогнозирования	4.2. Распространение знаний
	4.1. Интеграция процессов
3 Стандартизации	
2 Контроля	
1 Начальный	



Описывает уровень
развития людей



Модель Грейвза



Задаёт структуру
инструмента



СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА КЛЭРА ГРЕЙВЗА. ОПИСАНИЕ УРОВНЕЙ КУЛЬТУРЫ

Тип культуры	Цвет	Ценности	Лозунг «Потому что...»
Культура синтеза	Жёлтый	Новое, самореализация и возможности для других	«...это соответствует нашей Миссии»
Культура согласия	Зелёный	Различия, диалог	«...мы об этом договорились»
Культура успеха	Оранжевый	Рекорды, достижения	«...это даёт результат»
Культура правил	Синий	Правильность, точность	«...у нас такие правила»
Культура силы	Красный	Власть, сила, автономия	«...я так сказал»
Культура принадлежности	Фиолетовый	Общность, отношения	«... у нас так принято»
Культура выживания	Бежевый	Безопасность, выживание	«... главное - выжить»

КАКАЯ ОРГСТРУКТУРА ЯВЛЯЕТСЯ ПРИЕМЛЕМОЙ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗНЫХ КУЛЬТУР

	Тип	Особенности
Культура синтеза	Проектная	+ Центры инноваций
Культура согласия	Гибкая Сетевая	+ Центры экспертизы (команды экспертов)
Культура успеха	Матричная Проектно-функциональная	+ Кросс-функциональные проекты
Культура правил	Функциональная	+ Конвейеры (Бизнес-процессы)
Культура силы	Линейно-функциональная Функционально-проектная	+ Функции + Проектные команды
Культура принадлежности	Линейная	Простая, централизованная, жёсткая иерархическая
Культура выживания	Отсутствует	Неформальная

People CMM	Модель Грейвза
5 Совершенствования	Культура синтеза (жёлтый) Мировоззрение: Мы знаем, как сделать мир лучше и формируем будущее Условия существования: Лидерство на рынке захватывает тот, кто создает инновации
4 Прогнозирования	Культура согласия (гуманисты) Мировоззрение: Мы существуем для того, чтобы делать этот мир лучше, а людей счастливее Среда существования: Ситуация на рынке меняется динамично, требуются индивидуальные решения
	Культура успеха (оранжевая) Мировоззрение: Мы находимся в непрерывном поиске лучших решений и новых возможностей в окружающем мире Среда существования: Ситуация на рынке меняется не слишком быстро
3 Стандартизации	Культура правил (синяя) Мировоззрение: Мы привносим в окружающий мир порядок и стабильность! Среда существования: Стабильность рынка, массовый характер производства продукта
2 Контроля	Культура силы (красная) Мировоззрение: Мы можем завоевать мир смелостью и напором! Среда существования: Возможность развития и освоения новых территорий/рынков
1 Начальный	Культура принадлежности (фиолетовая) Мировоззрение: Нам лучше быть вместе, чтобы выжить в этом мире! Среда существования: Один человек способен контролировать бизнес



- ✓ "Охотники-одиночки".
- ✓ Экспрессивный тип.
- ✓ Цель – биологическое выживание.
- ✓ Работают только базовые биологические инстинкты – голод, размножение и т.п.



- ✓ «Племя». Жертвенный тип: индивидуальность приносится в жертву выживанию племени.
- ✓ Цель - безопасность, выживание племени, семьи.
- ✓ Мир воспринимается полным духов, загадочных сил, которые следует ублажать.



- ✓ «Боги и герои». Экспрессивный.
- ✓ Попытка гиперреализации себя, импульсивно, любой ценой.
- ✓ Цель - личная власть, расширение сферы контроля.
- ✓ «Мир - это джунгли, выживает сильнейший». Время великих путешественников и героев.



- ✓ «Жертва ради идеи». Жертвенный.
- ✓ «Пожертвовать чем-то, чтобы получить награду позднее». Свои желания приносятся в жертву идее, высшему порядку.
- ✓ Чувство долга.
- ✓ Цель - стабильность, порядок, соблюдение ритуалов.
- ✓ На этом уровне появляются крупные религии, преследование ересей и т.п.



- ✓ "Большая игра". Экспрессивный.
- ✓ "Проявляю себя обдуманно, в том числе и за счет других«
- ✓ Реализация себя в конкуренции с другими, причем собственно процесс ценится выше результата.
- ✓ "Проигравшему потом возвращают проигрыш, чтобы сыграть еще раз."
- ✓ Появляется профессиональный спорт, конкурсы красоты и т.п.
- ✓ Цель - успех, влияние.



- ✓ "Человек превыше всего". Жертвенный.
- ✓ "Жертвую одним сейчас ради другого сейчас же".
- ✓ Жизненное кредо - "бесплатных пирожных не бывает". Внимание к потребностям других людей. Появляется концепция экологии.
- ✓ "Давайте лишимся завода, но будет чистый воздух".
- ✓ Цель - гармония, взаимный рост, сотрудничество.



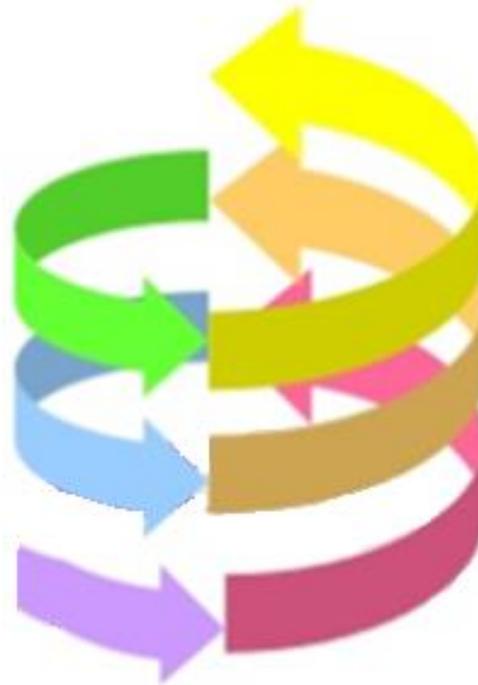
- ✓ "Интеграция". Экспрессивный.
- ✓ Выражаю себя, но не за счет других. Стремление к интеграции конфликтов, удовлетворению всех потребностей.
- ✓ Цель - независимость, свобода, достоинство, интеграция в глобальную систему.
- ✓ Системный подход, учет контекста.

«Мы»

Культура
СОГЛАСИЯ
Различия, диалог

Культура
ПРАВИЛ
Порядок, точность, качество

Культура
ПРИНАДЛЕЖНОСТИ
Общность, отношение



«Я»

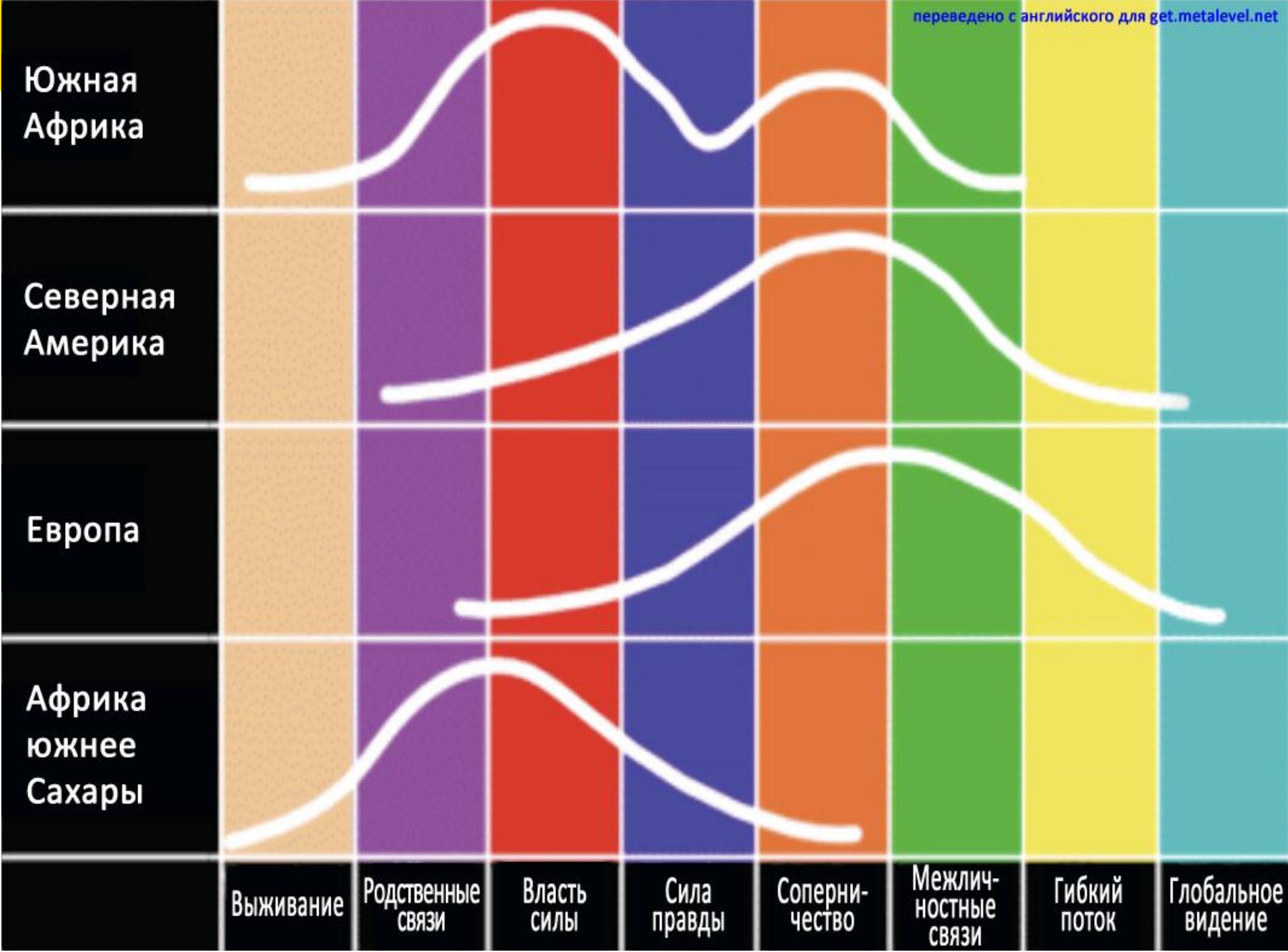
Культура
СИНТЕЗА
Инновации и новые
ВОЗМОЖНОСТИ

Культура
УСПЕХА
Рекорды, достижения

Культура
СИЛЫ
Власть, сила, автономия

- «Естественная» последовательность смены корпоративных культур (по спирали)
- В среднем, на прохождение одного уровня (при условии правильной волевой поддержки топ-менеджеров) затрачивается полтора-два года
- Следующая культура сохраняет навыки и установки предыдущей культуры «на заднем плане», таким образом, ценности прошлых культур не забываются и могут быть использованы при соответствующих условиях
- Попытка «перескочить» через один или несколько уровней в последовательности корпоративных культур может сопровождаться рисками:
 - Потери управляемости
 - Отторжения изменений сотрудниками
 - Высокой текучестью персонала
 - Неустойчивостью новой культуры
 - Неспособностью организации использовать положительные аспекты «пропущенной» культуры.





Южная Африка

Северная Америка

Европа

Африка южнее Сахары

Выживание

Родственные связи

Власть силы

Сила правды

Соперничество

Межличностные связи

Гибкий поток

Глобальное видение

Мы вместе, потому что так легче выжить

Бизнес-среда: микро-бизнес, частное предпринимательство

Особенности управления:

- Собственник трудится наравне с наёмным работником
- Руководство отсутствует или неэффективно



- Сотрудники не имеют никаких гарантий, не оформлены, ЗП «в конвертах»
- Большая текучесть кадров



Убеждения сотрудника

- Жизнь трудна, в ней много опасностей
- Если не прикладывать очень серьёзных усилий, я могу быть лишён самого необходимого
- Моя задача – выжить, обезопасить себя, оградить от лишений

Принципы компании

- Главное – выжить на рынке
- Продавать дешевле всех – лучший способ выжить
- Допустимо всё, что помогает нам выжить, даже если это не законно
- Каждый – сам за себя

Мы вместе, потому что нам комфортно друг с другом и руководитель о нас заботится

Бизнес-среда: небольшой отдел (группа), работа которой держится на людях (а не на технологиях), которая выполняет роль «тыла» и не нуждается в развитии (пример: руководитель группы секретарей и помощников).

- Особенности управления:**
- Компания построена как своего рода «семья»
 - Отношения в коллективе неформальные, люди держатся друг за друга
 - Руководитель похож на заботливую маму для коллектива
 - Власть руководителя основана на личном влиянии и опеке



Убеждения сотрудника

- Я – часть коллектива, команды
- Единство мнений важнее мнения каждого в отдельности
- Я готов отказаться от своего мнения ради своего коллектива, друзей, команды
- Без коллектива человек пропадет
- Ценность человека определяется людьми, которые вокруг него

Принципы компании

- Отношения в коллективе должны быть как в семье
- Следует жертвовать своим мнением ради единства команды
- Хороший руководитель спланирует вокруг себя преданных людей
- Сила компании - в единстве всех ее сотрудников

Мы используем любую возможность для увеличения оборотов бизнеса

Бизнес-среда: кризис, стартап небольшой компании в агрессивной среде

- Особенности управления:**
- Каждая ситуация рассматривается как уникальная
 - Все решения принимаются на самом верху крайне ограниченным числом людей
 - Прямой контроль за исполнением
 - Регламенты практически отсутствуют



Убеждения сотрудника

- Сильный всегда прав
- Я должен быть готовым защищать себя и свою территорию
- Власть делает меня сильным. Сила помогает мне установить власть
- Я буду бороться за власть с людьми, которых я смогу победить



Принципы компании

- Главное – вначале завоевать, а затем защитить свою территорию
- Нападение – лучший способ защиты
- Человек, облегченный властью, имеет право принимать любые решения
- Руководить следует методом «разделяй и властвуй»

Мы производим наши товары дешевле всех, сохраняя высокое качество

Бизнес-среда: рынки достаточно стабильны, продукты не очень сложны

Особенности управления

- Координация действий с помощью планов
- Стандартизация процессов труда
- Формализации поведения
- Создание крупных операционных единиц
- Функциональная специализация



Убеждения сотрудника

- Главное – регламенты и работа по правилам
- Я уважаю правила и буду им следовать, поскольку на правилах держится мир
- Эмоции вредны. Нужно действовать рационально и объективно



Принципы компании

- Даже первое лицо подчиняется правилам
- Нарушение правил, даже ради лучшего результата недопустимо, поскольку создает плохой прецедент
- Главное не личность, а должность
- Хороший руководитель тот, кто способен обеспечить порядок в работе подразделения

Мы сделаем все, чтобы удовлетворить потребности нашего клиента

Бизнес-среда: острая конкурентная борьба, необходимо агрессивное развитие, остановка «смерти подобна»

Особенности управления

- Управление знаниями
- Активно используется делегирование
- К менеджерским компетенциям руководителей добавляются лидерские



- Активное использование рейтингов и сравнений
- Люди соревнуются по правилам и за лучший результат



Убеждения сотрудника

- Победителей не судят
- Сегодня нужно сделать больше и лучше, чем вчера
- Я хочу поставить рекорд, обогнать себя вчерашнего, своих коллег и самых «крутых» профессионалов в мире
- Я люблю спорить, искать новые решения

Принципы компании

- У успеха один автор
- Успех зависит только от личных усилий человека
- Наибольшего успеха добиваются амбициозные честолюбивые люди
- Хороший руководитель способен мотивировать подчиненных на достижение выдающихся результатов

Мы будем соответствовать всем требованиям рынка не зависимо от их сложности

Бизнес-среда: «интеллектуальный» бизнес, отстроен и динамично развивается, требуется больше внимания к качеству процесса, а не только результату, важно удерживать творческих и талантливых людей

Особенности управления



Создание независимых команд



Отказ от стандартизации



Активное использование сложных ИТ-систем



Передача полномочий экспертам



Убеждения сотрудника

- Люди разные, и очень важно, чтобы они оставались разными, каждый со своими особенностями
- Люди должны уважать различия
- Я слушаю других людей и учусь у них
- Я люблю общаться, спорить, искать новые решения
- Мы ищем правильные ответы на те вопросы, которые нам ставит жизнь. Этот поиск может быть долгим



Принципы компании

- Автор результата – команда, никто не может добиться чего-то сам
- Основа управления – умение договариваться
- Нельзя принимать решение, если не достигнут консенсус – все должны быть согласны с общим решением
- Лучшее решение можно найти только в обсуждениях
- Хороший руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений, уважения.

Мы будем соответствовать всем требованиям рынка не зависимо от их сложности

Бизнес-среда: «интеллектуальный» бизнес, отстроен и динамично развивается, требуется больше внимания к качеству процесса, а не только результату, важно удерживать творческих и талантливых людей

Особенности управления



Компания – союз творческих людей



Миссия компании - создание новых возможностей для людей



Важны не только достижения. Важно, как мы их добиваемся.



Руководитель создает возможности для самореализации команды



Убеждения сотрудника

- Сегодня я сделаю то, что раньше не делал никто
- Я создаю возможности для творческой самореализации других людей
- Я могу способствовать улучшению своей страны и мира



Принципы компании

- Бизнес развивается через предпринимательское творчество
- Нестандартные решения, выход за рамки привычных решений - главное, что нужно бизнесу
- Хороший руководитель объединяет людей необычной и смелой идеей
- Сила компании - в творческих людях и видении будущего

Можно ли оставаться в рамках одной культуры?

Если корпоративная культура компании остановилась в развитии:

Появляется дефицит управляемости, технологичности...

Сгорание в погоне за рекордами...

Регламенты приводит к бюрократизации...

Борьба за власть губит бизнес...

Семейственность и комфорт останавливают развитие

В одной организации могут уживаться несколько культур

Пример гармонии:
должностные уровни
и иерархия культур совпадают

В гармоничной культуре на более высоком должностном уровне доминирует более высокий тип корпоративной культуры



Культура согласия



Культура успеха



Культура правил

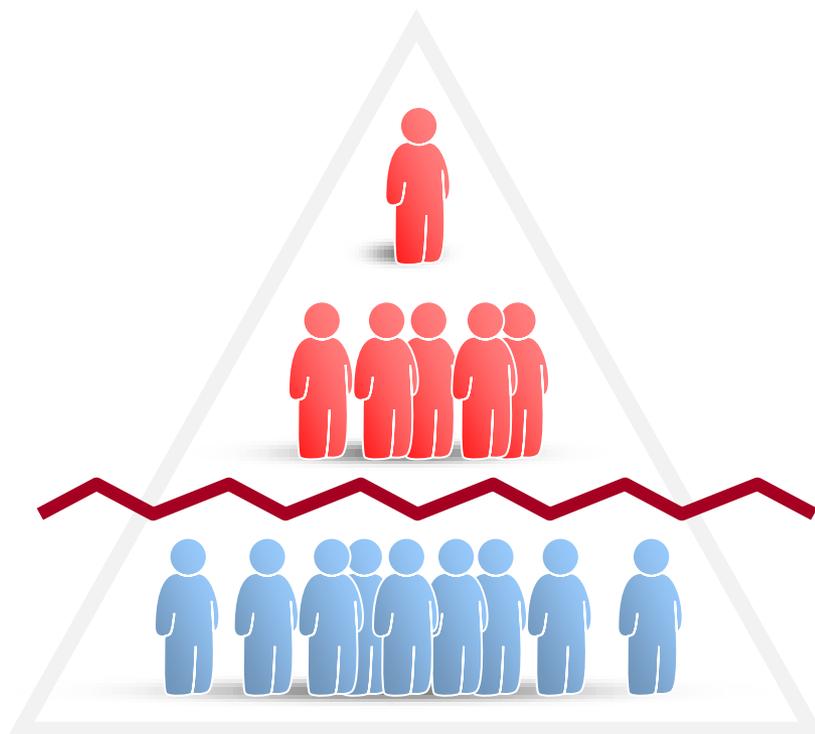


Культура силы



Культура принадлежности

Более «Ранняя/низкая» культура оказывается сверху



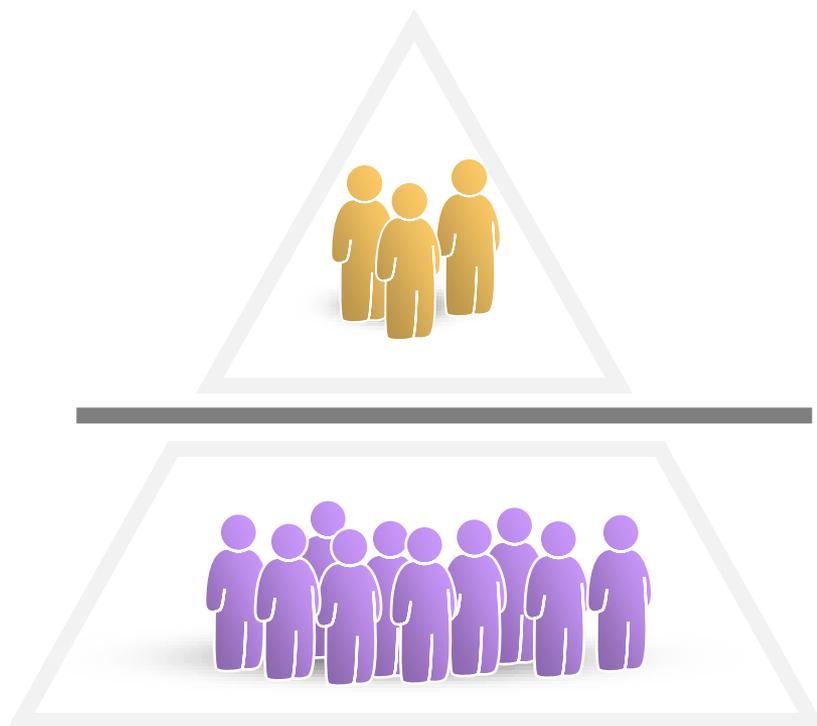
Культура силы

Конфликт

Культура правил

Такая ситуация часто наблюдается в крупных региональных производственных комбинатах.

Большой разрыв между культурой «верхов» и «низов»



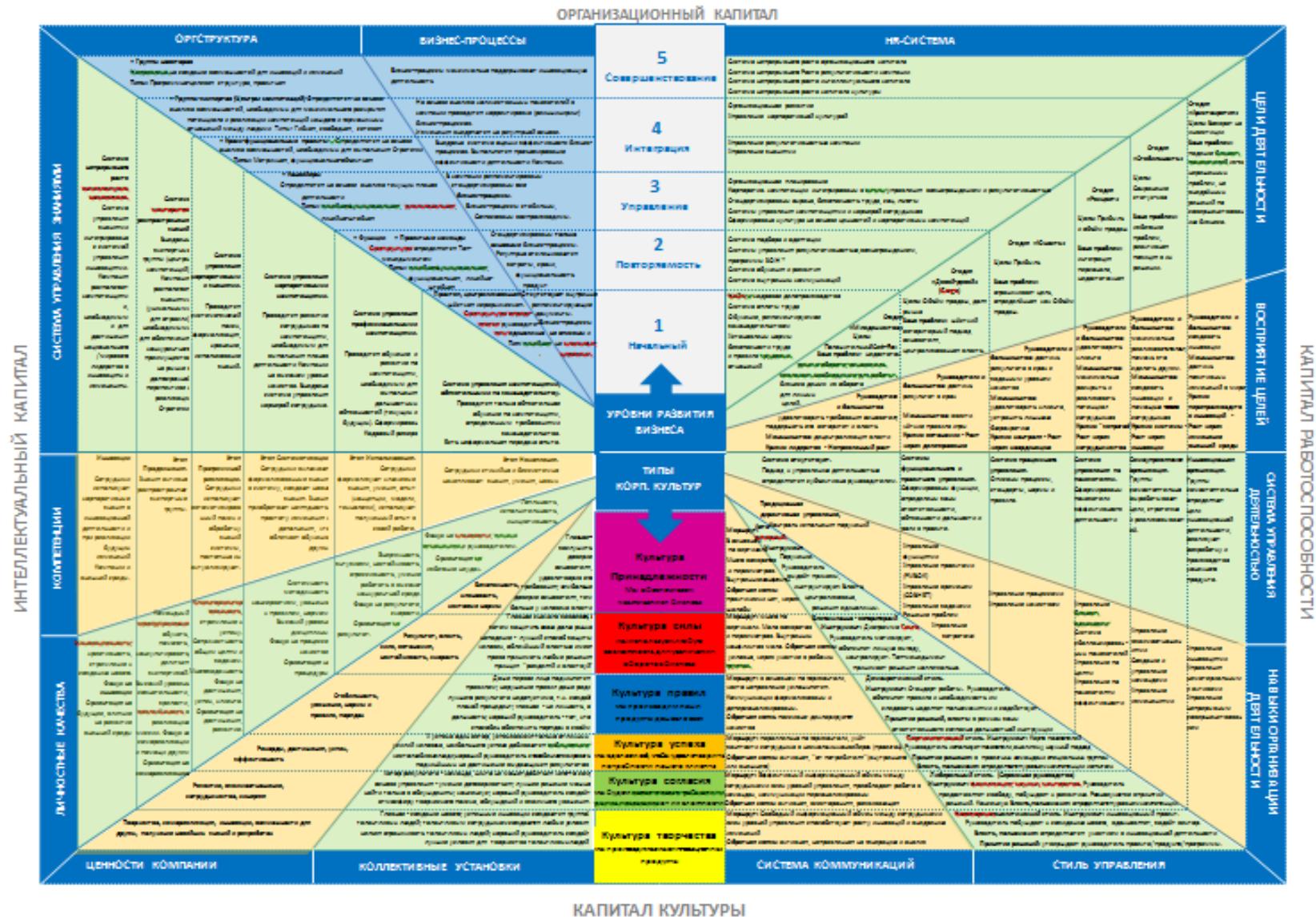
Такая ситуация часто наблюдается, когда на предприятие с советским укладом приходит команда топ-менеджеров из западной компании

Культура успеха

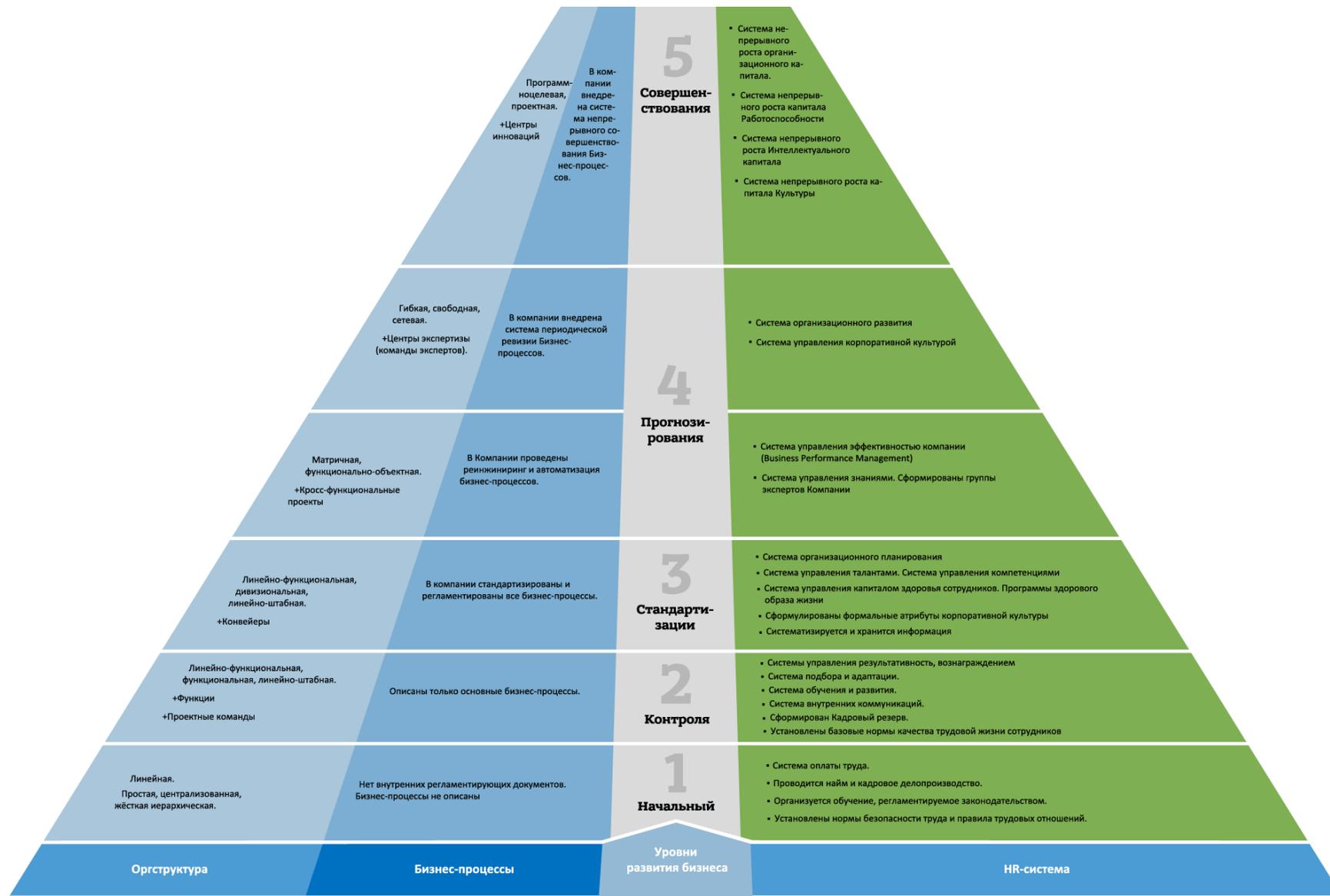
Непонимание,
жизнь в разных мирах

Культура принадлежности

КАРТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ HR – 4 КАПИТАЛА ОПИСАНЫ ПО УРОВНЯМ ЗРЕЛОСТИ



ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ



Миссия Компании

(для чего мы созданы?)



Миссия сотрудника

(для чего я работаю?)

Видение Компании

(кем мы видим себя в будущем?)



Самоидентификация сотрудника

(кем я вижу себя сейчас?)

Ценности Компании

(что мы ценим?)



Ценности сотрудника

(что я ценю?)

Принципы Компании

(каких принципов мы придерживаемся?)



**Убеждения
сотрудников**

**Нормы поведения
руководителей**



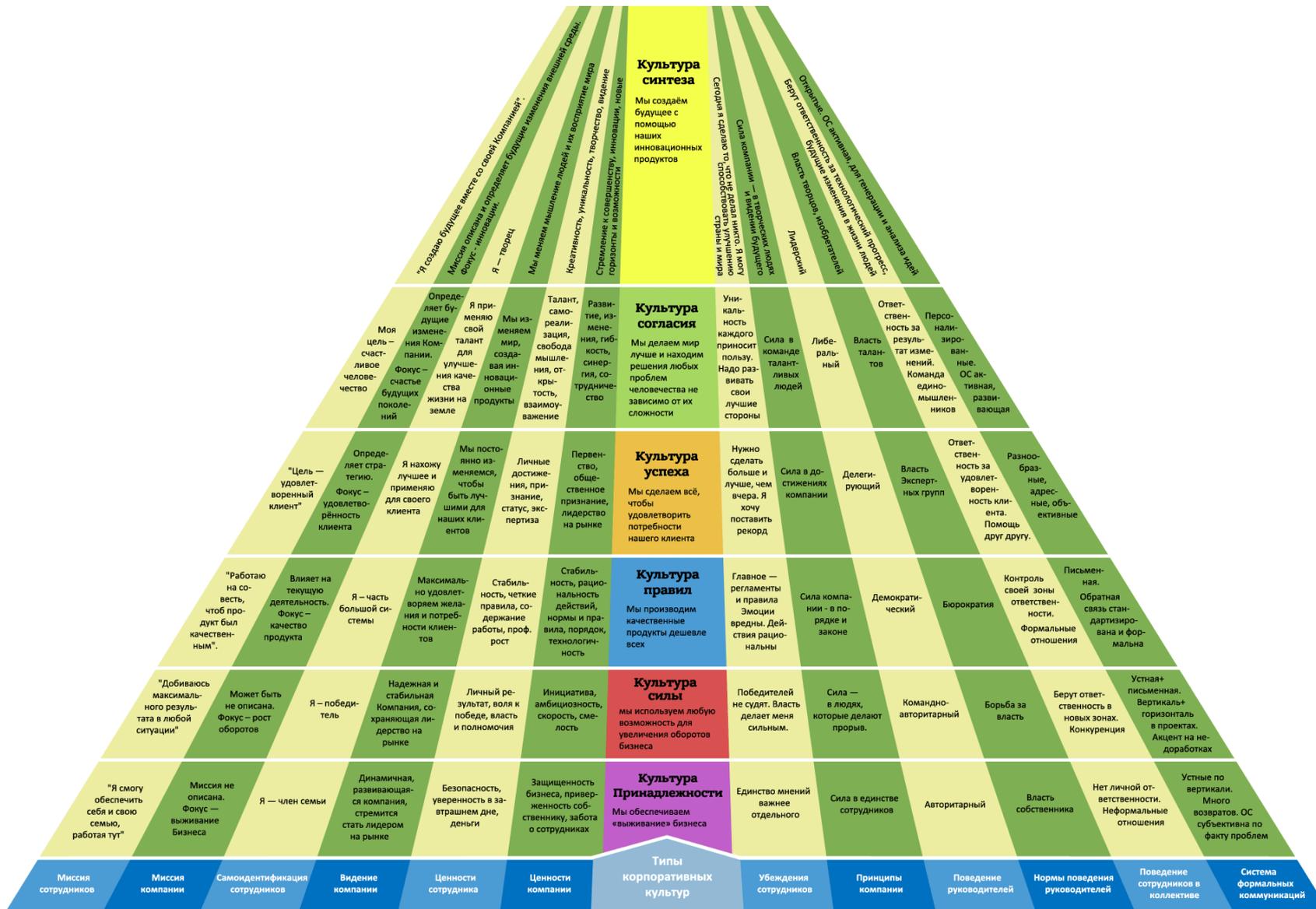
**Поведение
руководителей**

**Система формальных
коммуникаций**



**Поведение сотрудников в
коллективе**

ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ. КАПИТАЛ КУЛЬТУРЫ



Цели деятельности Компании



**Понимание сотрудниками
целей и приоритетов**

**Система управления
деятельностью**



**Организация деятельности
сотрудниками**

**Система управления
мотивацией сотрудников**



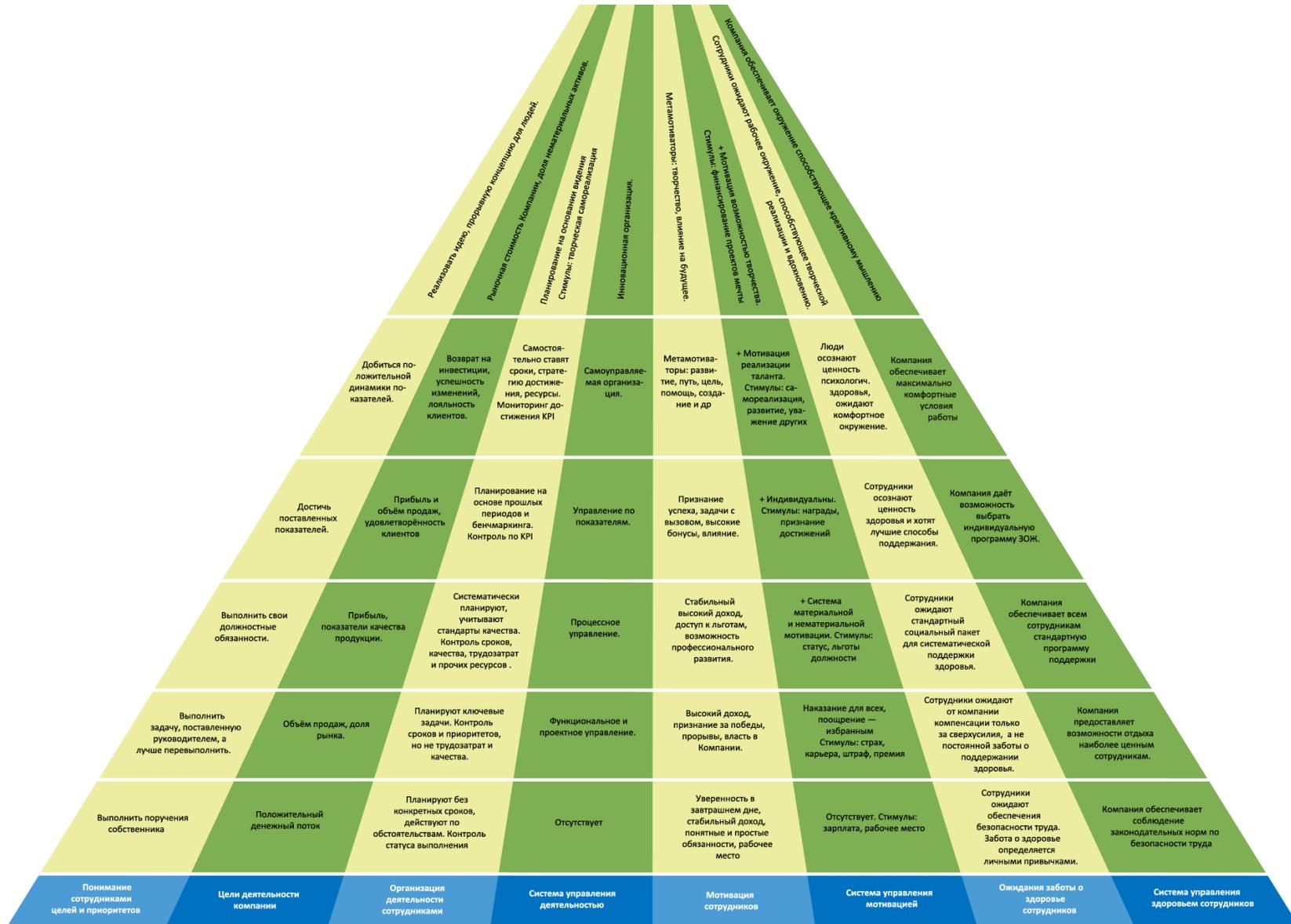
**Мотивация
сотрудников**

**Система управления
здоровьем сотрудников**



**Ожидание заботы о здоровье
сотрудников**

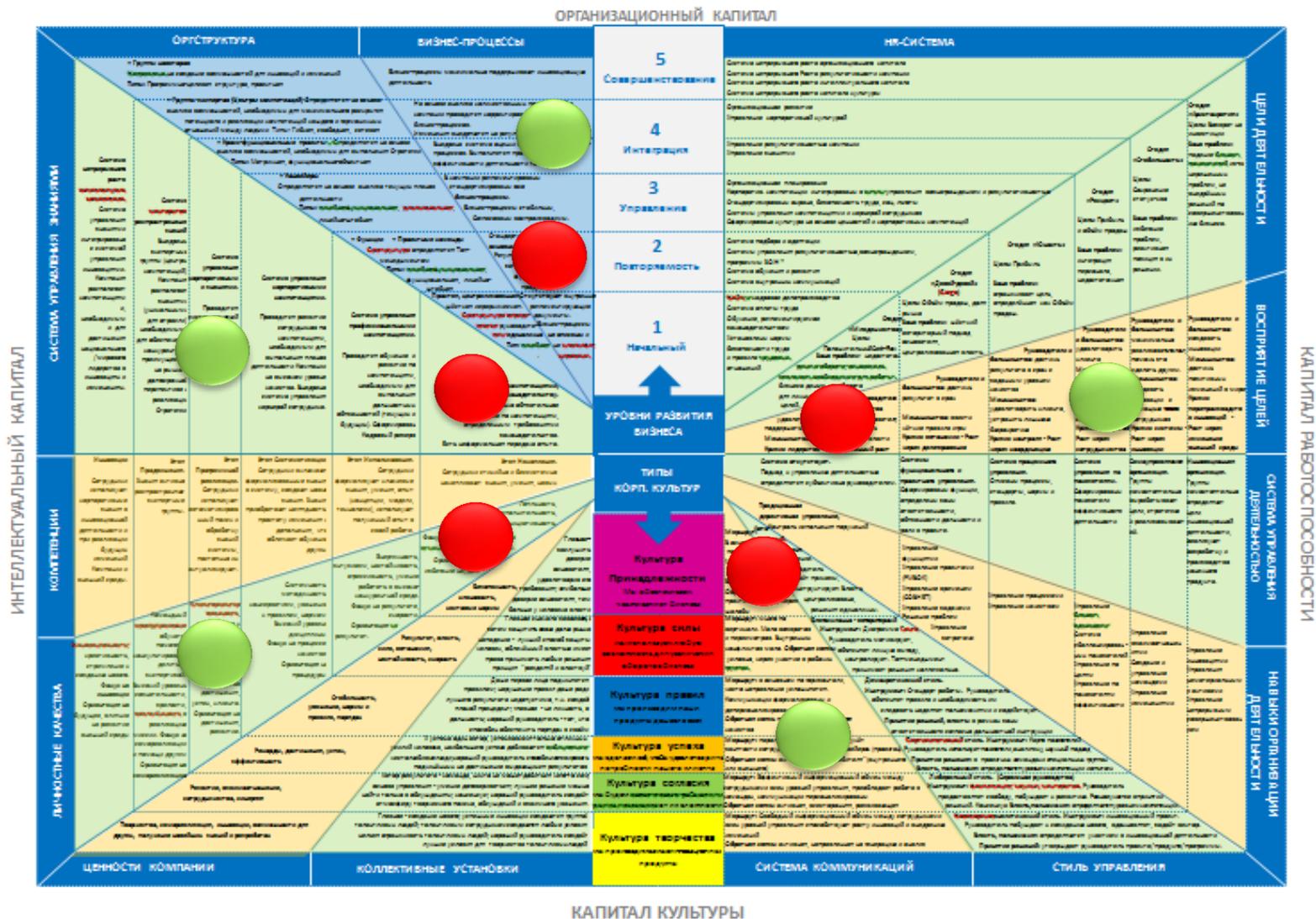
ДЕТАЛЬНОЕ ОПИСАНИЕ. КАПИТАЛА РАБОТОСПОСОБНОСТИ



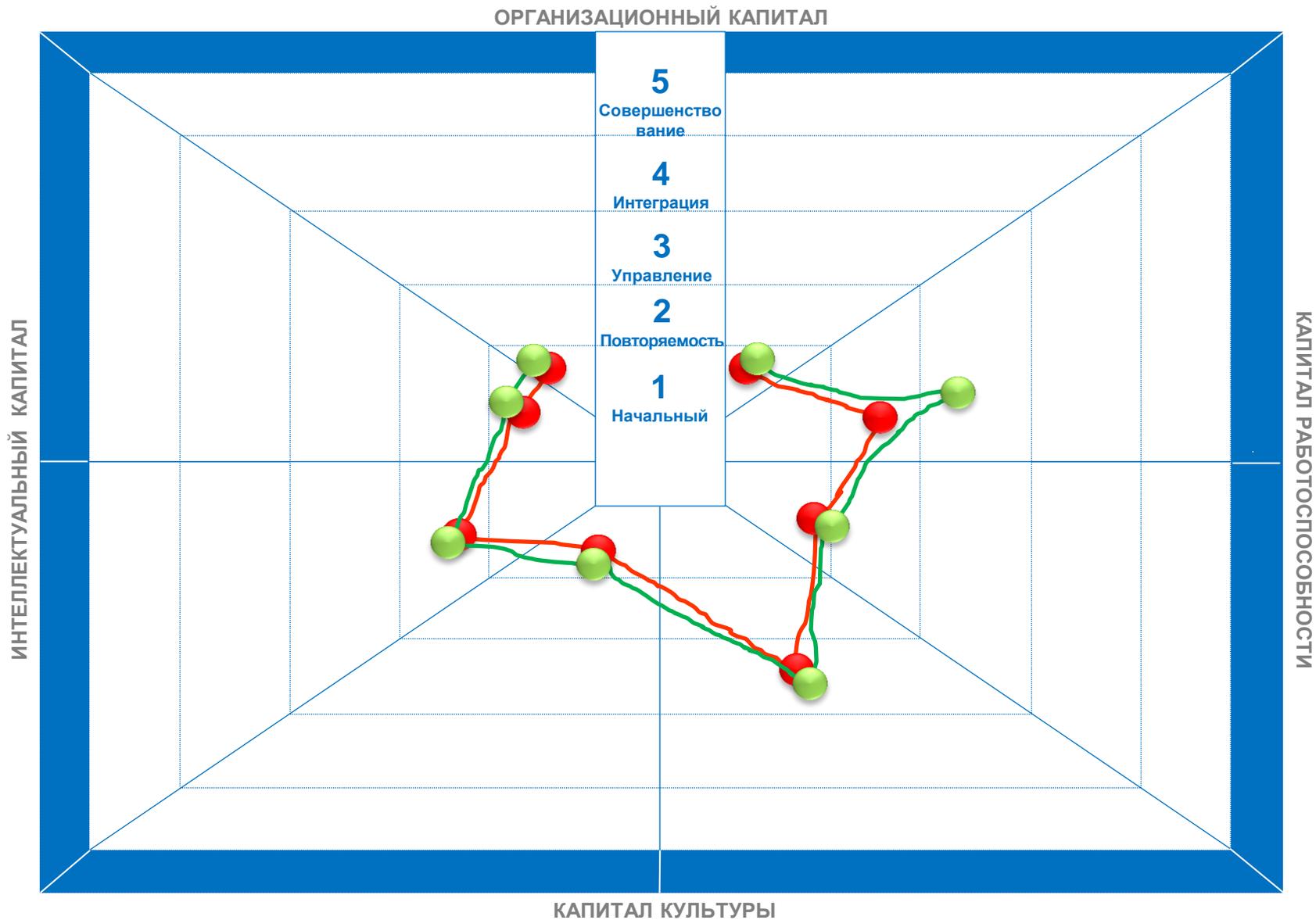


КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КАРТУ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ

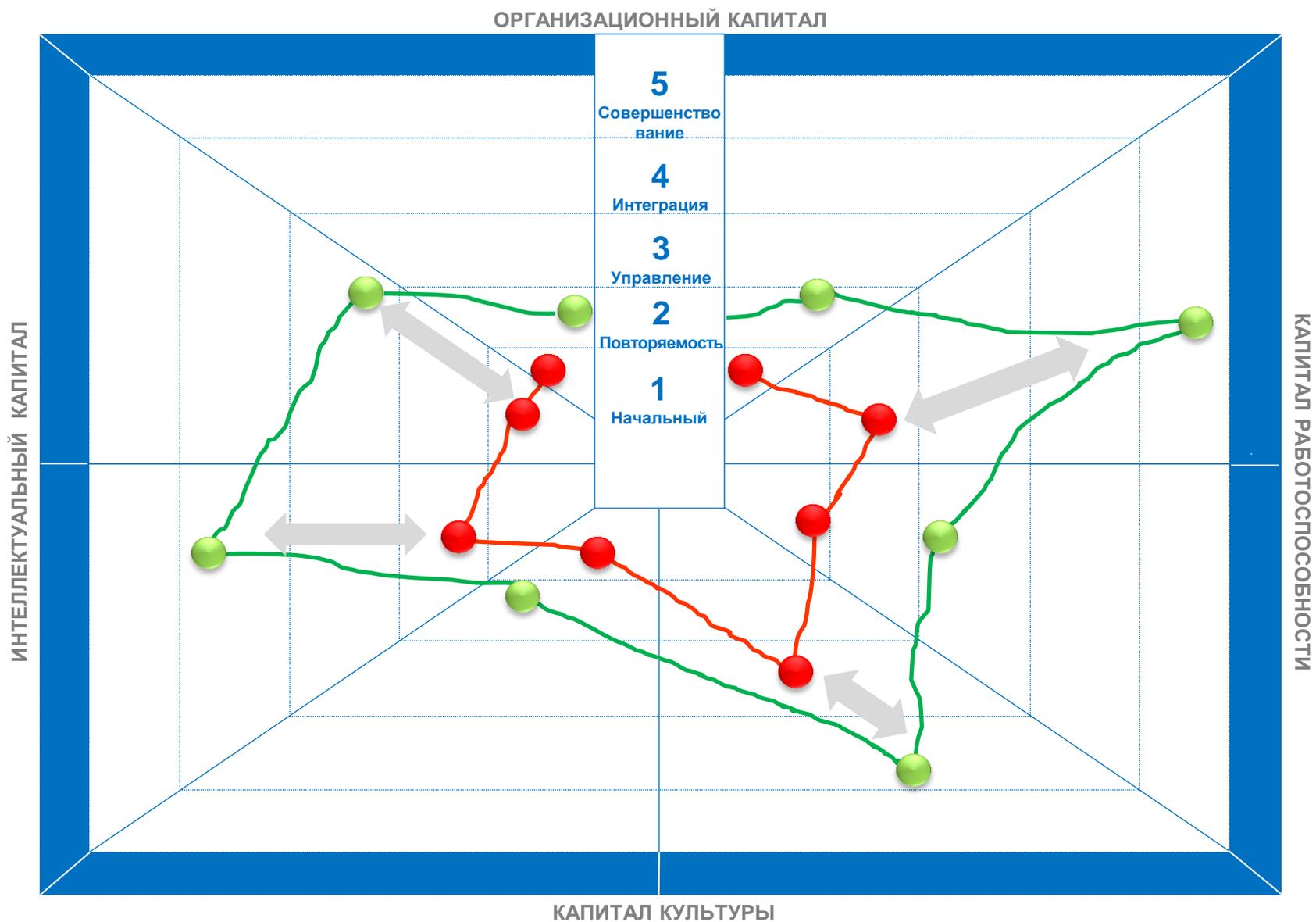
Перенесите точки на карту, чтобы увидеть несоответствия между уровнями



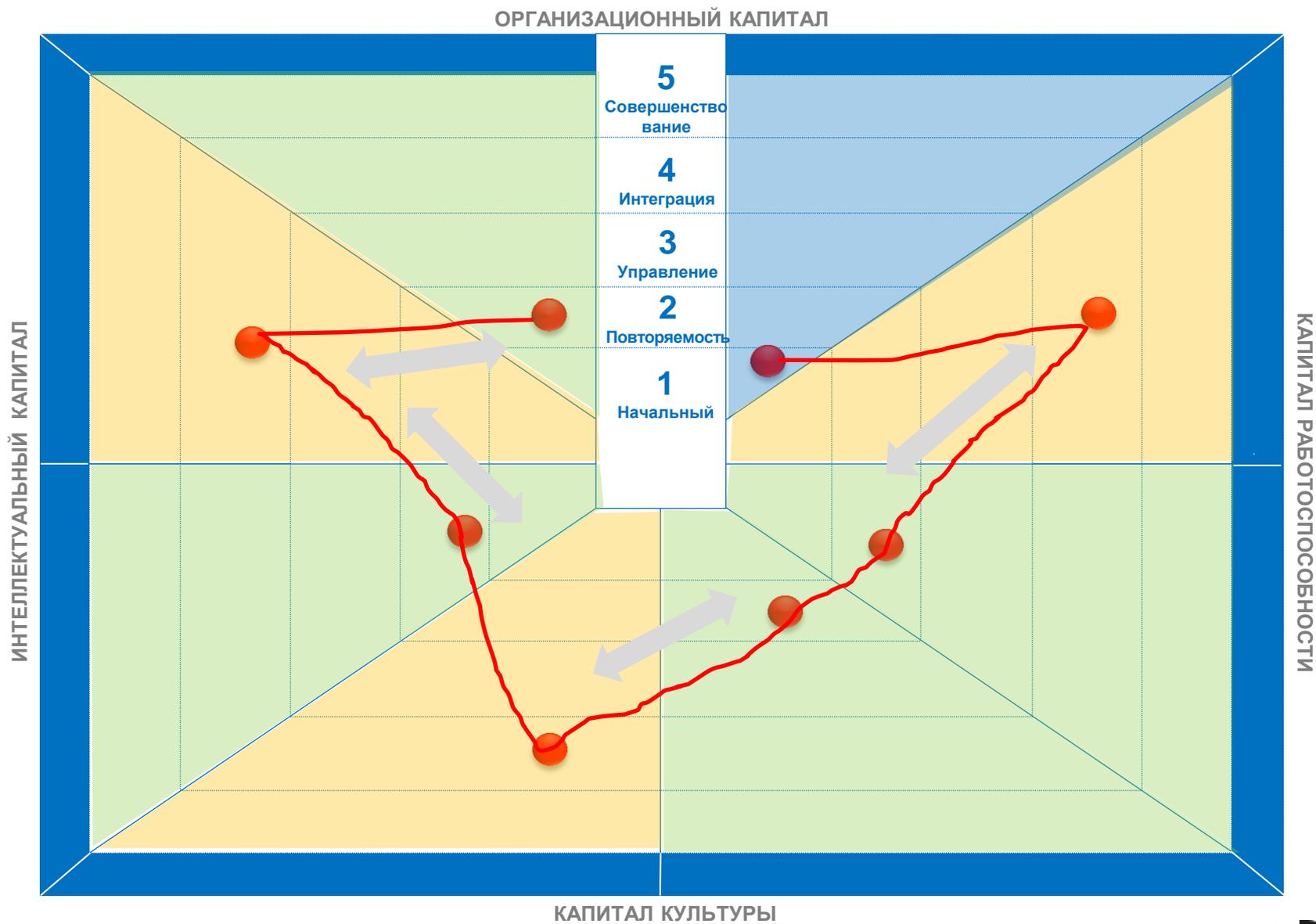
ВАРИАНТ 1 – ТЕКУЩИЙ И ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ СОВПАДАЮТ. ИЗМЕНЕНИЯ НЕ НУЖНЫ



ВАРИАНТ 2 – ТЕКУЩИЙ И ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ НЕ СОВПАДАЮТ. НАЙТИ ПРИЧИНУ НЕСОВПАДЕНИЙ

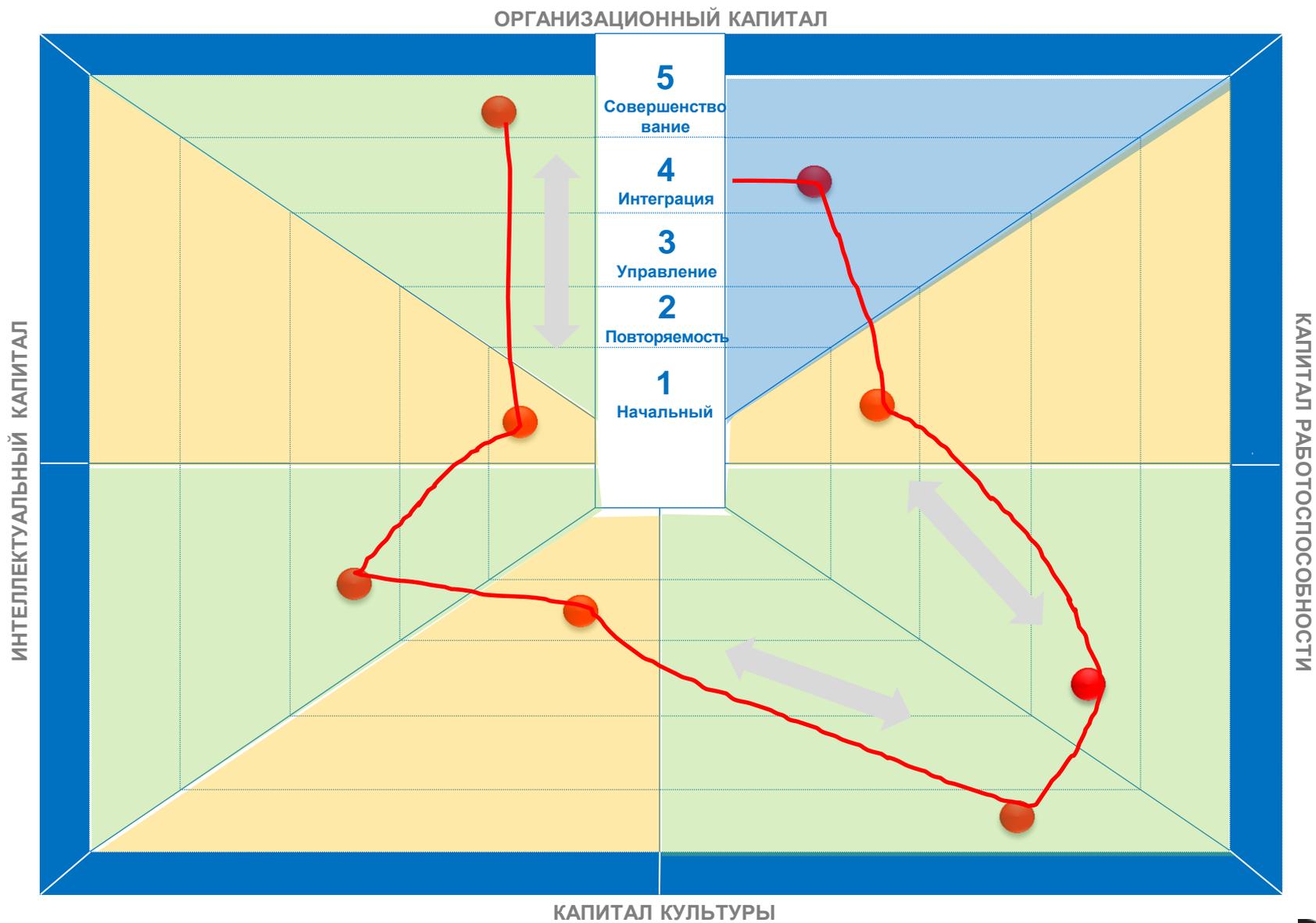


ВАРИАНТ 3 – УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ЛЮДЕЙ ОПЕРЕЖАЕТ УРОВЕНЬ ПРОЦЕССОВ. ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ПРОЦЕССАХ



ВАРИАНТ 4 – УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ ОПЕРЕЖАЕТ УРОВЕНЬ ЛЮДЕЙ.

Проводить изменения в людях



ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «Укрфарба»



Уважаемые руководители!

«Академия ДТЭК» приглашена в Вашу Компанию с целью проведения программы обучения для руководителей и развития предприятия.

Чтобы инициативы по организационному развитию были максимально полезными для Вас, мы предлагаем Вам принять личное участие в диагностике предприятия и заполнить нижеприведенные анкеты.

Информация, которую мы получим, позволит нам грамотно составить программу организационного развития, которые помогут Вашему предприятию выйти на новый уровень зрелости. Данные тесты не предназначены для оценки Ваших результатов работы или профессиональных знаний, итоги будут использоваться только для формирования программы организационного развития.

Как будет выглядеть процедура? Данный документ состоит из 3 опросников, которые Вам необходимо последовательно заполнять. На основе полученных результатов Команда «Академии ДТЭК» разработает программу организационного развития, учитывающую текущий уровень зрелости Бизнеса, HR-системы и Ваш тип корпоративной культуры.

Если есть потребность в получении дополнительной информации, то Вы можете обращаться в офис «Академии ДТЭК».

СПАСИБО ЗА ВАШ ВКЛАД В ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИЗМЕНЕНИЙ!

Желаем Вам успехов и профессиональных достижений,
команда «Академии ДТЭК»

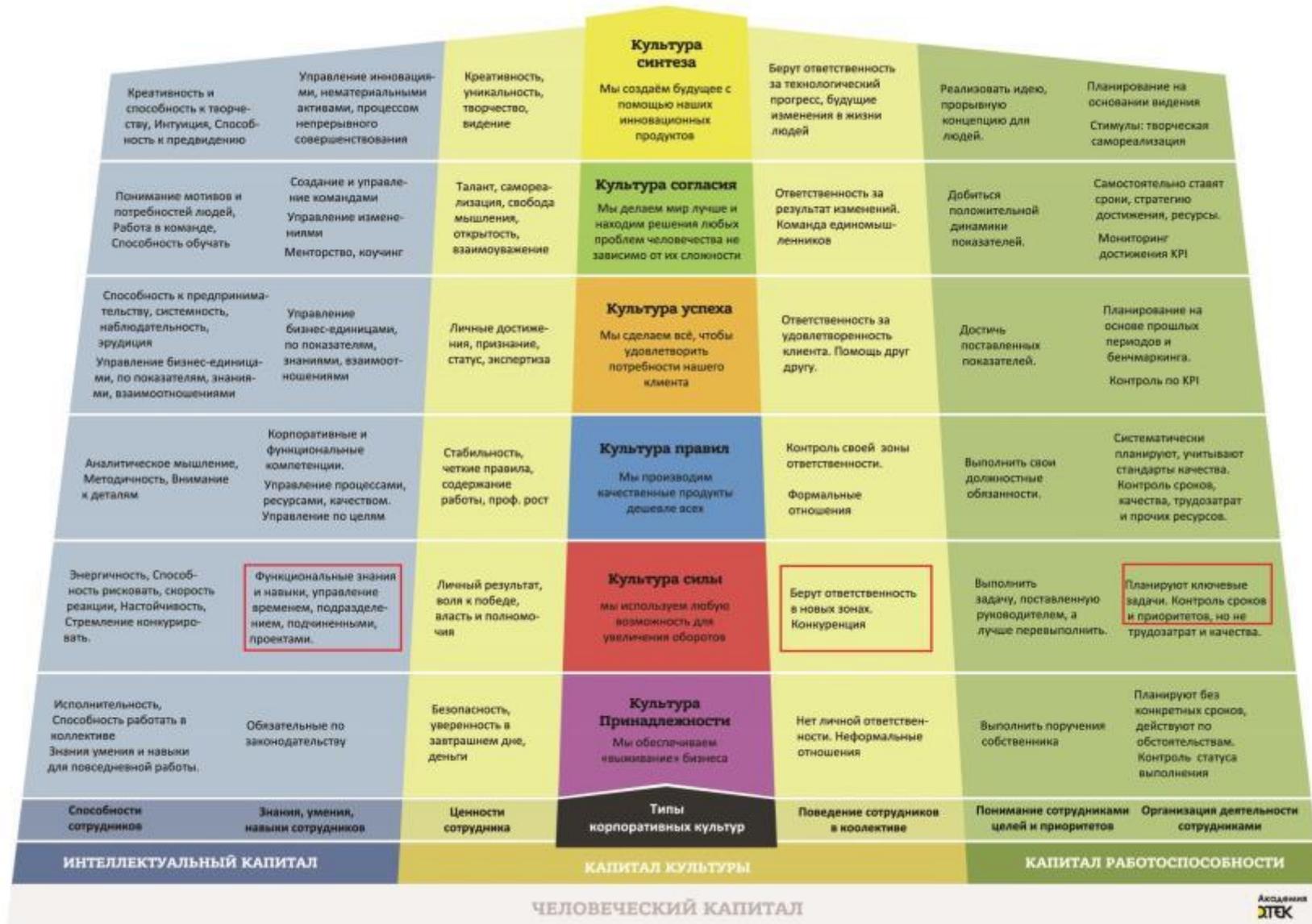
Зоны развития предприятия и HR-системы (ЭКСПРЕСС ДИАГНОСТИКА)



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ

Академия
ЭТЕК

Зоны развития персонала (ЭКСПРЕСС ДИАГНОСТИКА)



Карта изменений для ООО «Укрфарба» на ближайший год в формате:

Процессы		Люди
Развитие Бизнеса <i>Завершить стандартизацию ключевых бизнес-процессов</i>	Работоспособность <i>1. Определить чёткие зоны ответственности сотрудников</i> <i>2. Разработать КПЭ</i> <i>3. Внедрить с-му вознаграждений основанную на КПЭ</i>	Интеллектуальный капитал <i>1. Обучить руководителей менеджерским навыкам, управлению подразделением, проектами</i> <i>2. Обучить сотрудников навыкам, необходимым для выполнения профессиональных обязанностей</i>
Развитие HR-системы <i>1. Создать должность и нанять HR-менеджера</i> <i>2. Доработать и внедрить систему управления результативностью и вознаграждением.</i> <i>3. Разработать и внедрить систему обучения и развития.</i> <i>4. Доработать и внедрить систему внутренних коммуникаций</i>	Капитал культуры <i>1. Развивать культуру достижений среди рядовых сотрудников</i>	

УПРАЖНЕНИЕ: «СОЗДАНИЕ КАРТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ»

Шаг 1. Проведите диагностику вашей компании при помощи Карты организационного развития:

- Красным маркером отметьте **текущий уровень зрелости по всем секторам**, где у Вас есть информация.

Шаг 2. Определите **Целевой уровень развития** вашей компании.

Шаг 3. Определите **ключевые зоны развития** (наибольшего отклонения от целевого уровня) для системы и людей.

Шаг 4. Сформируйте **карту изменений** для вашей компании на ближайший год-два в формате:

