Отд. проектов

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ГОРОДСКОЙ ОКРУГ

АДМИНИСТРАЦИЯ СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Р А С П О Р Я Ж Е Н И Е

«17» апреля 2019 г. № 85-ро

г. Старый Оскол

Об утверждении методических рекомендаций по проведению диагностики корпоративной культуры в администрации Старооскольского городского округа

В целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления на территории Старооскольского городского округа, в соответствии с Федеральным законом от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», распоряжением администрации Старооскольского городского округа от 30 ноября 2018 года № 212-ро «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа», на основании Устава Старооскольского городского округа Белгородской области:

1. Утвердить методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры в администрации Старооскольского городского округа (прилагаются).
2. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на первого заместителя главы администрации городского округа – руководителя аппарата администрации Старооскольского городского округа.
3. Настоящее распоряжение вступает в силу со дня его подписания.

Глава администрации
Старооскольского городского округа А.Н. Сергиенко

Протокольная часть

Утверждены
распоряжением администрации
Старооскольского городского округа
от «17» 04 2019 года № 85-ро

Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры в администрации Старооскольского городского округа

1. Основные положения

1.1. Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры в администрации Старооскольского городского округа (далее – методические рекомендации) разработаны в соответствии с распоряжением администрации Старооскольского городского округа от 30 ноября 2018 года № 212-ро «Об утверждении Положения о бережливом управлении в администрации Старооскольского городского округа».

1.2. Настоящие методические рекомендации разработаны в целях повышения результативности и эффективности деятельности, организованной в соответствии с принципами бережливого управления в администрации Старооскольского городского округа (далее – администрация городского округа).

1.3. Настоящие методические рекомендации определяют порядок проведения диагностики корпоративной культуры отраслевыми (функциональными) и территориальными органами администрации городского округа (далее – органы администрации).

1.4. Диагностика корпоративной культуры – анализ организационных и коммуникационных барьеров между руководителем и сотрудниками органа администрации с целью определения общих направлений для изменений, расстановки приоритетов, оптимизации организационной структуры и формирования ключевых направлений развития.

1.5. Диагностика корпоративной культуры органа администрации проводится в 2 этапа:

- исследовательский этап;
- стратегический этап.

1.5.1. Исследовательский этап диагностики корпоративной культуры включает следующие стадии:

- проведение установочных совещаний;
- проведение анкетирования;
- проведение интервьюирования;
- проведение фокус-группы;
- подготовка итогового отчета.

1.5.2. Стратегический этап диагностики корпоративной культуры включает следующие стадии:

- проведение сессии по разработке меморандума;
- проведение сессии по разработке миссии;
- проведение сессии по корпоративной рефлексии;
- утверждение меморандума.

1.6. Рекомендации применяются с учетом особенностей конкретного органа администрации.

2. Рекомендации по организации и методике проведения установочных совещаний

2.1. Установочное совещание – личная встреча руководителя органа администрации с его сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

2.2. Задача установочного совещания – сформировать у сотрудников понимание необходимости изменений, определить направление развития органа администрации, обозначить ожидания от результатов деятельности.

2.3. Установочное совещание проводится модератором из числа тим-лидеров.

2.4. Установочное совещание включает:

- выступление руководителя органа администрации согласно приложению 1 к настоящим методическим рекомендациям;
- упражнение на командообразование «Вавилонская башня» согласно приложению 2 к настоящим методическим рекомендациям;
- упражнение «Коллаж» на выявление проблем, с которыми сталкиваются сотрудники органа власти, согласно приложению 3 к настоящим методическим рекомендациям;
- подведение итогов согласно приложению 4 к настоящим методическим рекомендациям.

2.5. Установочное совещание проводится с сотрудниками структурных подразделений органа администрации. Рекомендуется проводить 2 и более установочных совещания если численность сотрудников органа администрации превышает 25 человек.

2.6. Продолжительность установочных совещаний 1-1,5 часа.

2.7. Выступление руководителя в рамках проведения установочных совещаний включает информацию:

- о концепции бережливого управления;
- о бережливых проектах;
- о планах по изменениям в рамках деятельности органа администрации.

2.8. Упражнение на командообразование (приложение 2) направлено на создание неформальной доброжелательной обстановки в аудитории с целью подготовки участников установочного совещания к упражнению «Коллаж».

2.9. Упражнение на выявление проблем, с которыми сталкиваются сотрудники органа администрации – это проективная методика, посредством которой участники установочного совещания выражают свое мнение о работе в органе администрации, обозначают имеющиеся проблемы, формируют желаемый образ будущего (приложение 3).

2.10. Подведение итогов установочного совещания включает информирование сотрудников о дальнейшей последовательности действий по внедрению бережливого управления в органе администрации (приложение 4).

3. Рекомендации по организации и методике проведения анкетирования

3.1. Анкетирование – это метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на систему стандартизированных ответов анкеты.

3.2. В рамках проведения диагностики корпоративной культуры рекомендуется использовать заочное, сплошное анкетирование.

3.3. При проведении анкетирования необходимо опросить не менее 75 % сотрудников органа администрации независимо от должности и принадлежности к муниципальной службе.

В анкетировании не участвуют руководитель органа администрации и его заместители.

3.4. Допускается использование как почтового, так и раздаточного анкетирования. Возможно проведение анкетирования с использованием различных интернет сервисов.

3.5. Типовая форма анкеты для проведения исследования представлена в приложении 5 к настоящим методическим рекомендациям.

3.6. При обработке результатов анкетирования необходимо отобрать неправильно заполненные анкеты (анкеты, в которых даны ответы менее чем на 70 % вопросов), данные анкеты не участвуют в дальнейшей обработке данных.

3.7. Для анкет, участвующих в обработке, необходимо подсчитать долю одинаковых ответов на один и тот же вопрос (в процентах) по формуле:

$$\frac{a * 100}{b} = x$$

где a – количество респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу;

b – общее количество респондентов;

x – доля респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу.

Пример результатов обработки анкет:

О чем чаще всего разговаривают руководители управления или департамента при посещении рабочих мест сотрудников органа администрации?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
2.1	Узнают о существующих проблемах	52,2%	20,9%	13,4%	6%	7,5%
2.2	Инспектируют состояние рабочих мест, выявляют беспорядок, неудовлетворительное состояние техники и прочие недостатки	4,5%	15,2%	27,3%	43,9%	9,1%
2.3	Со мной никто из представителей высшего руководства не говорил	9%	11,9%	22,4%	52,2%	4,5%

2.4	Обсуждают текущие показатели деятельности отдела	37,1%	38,7%	11,3%	3,2%	9,7%
2.5	Всегда общаются только с руководством отдела / управления, с сотрудниками ничего не обсуждают	24,6%	15,9%	10,1%	42%	7,2%

4. Рекомендации по организации и методике проведения интервьюирования

4.1. Интервьюирование – это направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные бланком интервью (приложение 6).

4.2. Проведение интервьюирования включает следующие этапы:

- подготовка интервью;
- интервьюирование респондента;
- обработка материалов интервью.

4.3. Подготовка интервью предусматривает:

4.3.1. Отбор респондентов. При проведении диагностики корпоративной культуры необходимо проинтервьюировать не менее 15 % от общего числа сотрудников. При этом в выборочной совокупности интервьюируемых должны быть представлены все категории должностей, кроме руководителя органа администрации и его заместителей.

4.3.2. Определение времени проведения интервью. Время интервьюирования согласовывается с респондентом заранее. Стандартная продолжительность интервью составляет от 40 минут до 2 часов.

4.3.3. Определение способа записи интервью. Выделяются два основных способа записи: звукозапись, запись от руки в процессе интервью. Оптимальной является звукозапись с использованием диктофона с согласия интервьюируемого. В случае отказа респондента от записи, следует использовать запись от руки непосредственно в ходе беседы.

4.4. Интервьюирование респондента включает:

4.4.1. Начало интервью – этап, в ходе которого необходимо установить психологический контакт с респондентом. Значительное внимание уделяется внешнему виду интервьюера. Внешний вид должен быть «деловым» или «служебным».

4.4.2. Основная часть интервью начинается с того момента, когда респондент дал свое согласие на интервью. В рамках данного этапа необходимо получить полную и детальную информацию по проблеме исследования.

4.4.3. Завершение интервью – этап, в рамках которого необходимо завершить беседу, сформировав у респондента заинтересованность в дальнейшем взаимодействии.

4.5. Обработка материалов интервью:

4.5.1. Составление письменного текста (стенограммы) высказываний респондента.

4.5.2. Редактирование письменного текста, включающее стилистическую обработку фраз и их сочетаний, логический контроль и формирование текстовой композиции без внесения смысловых изменений.

5. Рекомендации по организации и методике проведения фокус-группы

5.1. Фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у респондентов субъективного восприятия определенных предметов или явлений реальности в ходе дискуссии.

5.2. Организация и проведение фокус-группы:

5.2.1. Формирование команды. Команда по проведению фокус-группы включает модератора и ассистентов. Модератор осуществляет координацию хода дискуссии в рамках заданного направления. Ассистенты обеспечивают участникам комфортные условия и фиксируют ход интервью.

5.2.2. Отбор респондентов. Для проведения фокусированного интервью формируется группа из 10-12 участников из числа консультантов и/или заместителей начальников отделов.

5.2.3. Требования к месту проведения фокус-группы:

- доступность и узнаваемость, нейтральная обстановка (отсутствие отвлекающих предметов в помещении, например, картин, плакатов и т.п.);
- пространственное расположение участников дискуссии вокруг стола, имеющего круглую или овальную форму.

5.2.4. Непосредственно само фокусированное интервью, проводимое в соответствии со сформированным сценарием (приложение 7).

Длительность проведения фокус-группы составляет от 40 минут до 2 часов. Во время проведения интервью ассистентами фиксируются ответы и элементы поведения участников дискуссии.

5.2.5. Анализ полученных данных, предусматривающий составление письменного текста (стенограммы) высказываний каждого из респондентов по рассматриваемым вопросам. При составлении стенограммы учитывается эмоциональная реакция респондента.

6. Рекомендации по подготовке итогового отчета

6.1. Итоговый отчет – это публичный инструмент информирования руководителя органа администрации и сотрудников о результатах исследовательского этапа диагностики корпоративной культуры.

6.2. Итоговый отчет готовится в презентационном виде и включает следующие разделы:

6.2.1 Вводная часть, описывающая стадии диагностики корпоративной культуры.

При описании стадий диагностики корпоративной культуры указывается количество проведенных установочных совещаний, интервью, фокус-групп, обозначается число опрошенных респондентов.

6.2.2. Описание аспектов, которые являются полезными при внедрении бережливого управления и планировании направлений развития органа администрации.

При подготовке раздела необходимо выносить на слайды результаты анкетирования, цитаты, полученные в ходе интервью фокус-групп, фотографии коллажей по итогам установочных совещаний.

6.2.3. Описание аспектов, которые негативно влияют на развитие органа администрации и внедрение бережливого управления.

При подготовке раздела необходимо выносить на слайды результаты анкетирования, цитаты, полученные в ходе интервью фокус-групп, фотографии коллажей по итогам установочных совещаний.

6.3. В отчет могут быть включены дополнительные разделы в зависимости от специфики результатов, полученных в ходе диагностики корпоративной культуры.

7. Рекомендации по проведению сессии по разработке меморандума

7.1. Сессия по разработке меморандума – это форма групповой работы руководителя органа администрации, заместителя руководителя органа администрации и руководителей структурных подразделений администрации городского округа, которая направлена на составление стратегических планов и принятие важных управленческих решений в рамках реализации мероприятий по изменениям.

7.2. Задачи сессии по разработке меморандума:

- оценка текущего состояния ситуации в органе администрации;
- осознание руководителями своей роли в процессе внедрения изменений;
- формулирование единой цели для органа администрации;
- составление стратегического плана внедрения мероприятий по изменениям;
- вовлечение руководителей органа администрации в стратегию внедрения изменений;
- рост сплоченности управленческой команды органа администрации;
- обсуждение и разрешение проблемных тем.

7.3. В сессии по разработке меморандума принимают участие начальник органа администрации, заместители начальника органа администрации и руководители структурных подразделений администрации городского округа.

7.4. При проведении сессии по разработке меморандума руководителю органа администрации, заместителю руководителя органа администрации и руководителям структурных подразделений администрации городского округа для ознакомления предварительно направляется итоговый отчет по результатам диагностики корпоративной культуры.

7.5. Сессия по разработке меморандума проводится в кабинете руководителя органа администрации или в ином помещении, в котором достаточно места для размещения участников сессии, есть возможность передвижения стульев и размещения плакатов на стенах.

7.6. Проведение сессии по разработке меморандума осуществляет модератор из числа лидеров в соответствии с инструкцией для модератора (приложение 8).

7.7. В рамках сессии по разработке меморандума руководитель органа администрации области, заместитель начальника органа администрации и руководители структурных подразделений администрации городского округа заполняют форму меморандума (приложение 9), в котором предварительно обозначены 5-6 ключевых проблем для органа администрации.

7.8. По итогам сессии формируется итоговый меморандум, который утверждается руководителем органа администрации.

8. Рекомендации по проведению сессии по разработке миссии

8.1. Сессия по формированию миссии – это форма групповой работы команды по изменениям и представителей команды лидеров с целью определения главных направлений и сфер деятельности органа администрации.

8.2. Сессия по формированию миссии органа администрации области включает следующие этапы:

8.2.1. Подготовительный этап.

8.2.1.1. В рамках подготовительного этапа формируется команда по изменениям и определяется структура и критерии формирования миссии.

8.2.1.2. Команду по изменениям формирует куратор, ответственный за внедрение инструментов бережливого управления в органе администрации (далее – Куратор).

8.2.1.3. Куратор определяет координатора команды по изменениям из числа ее участников.

8.2.1.4. Численность команды по изменениям не должна превышать 10 человек.

8.2.1.5. В состав команды по изменениям могут входить как представители команды лидеров, так и линейные сотрудники.

8.2.2. Практический этап.

8.2.2.1. Команда по изменениям в ходе рабочего совещания формирует проект миссии органа администрации.

8.2.2.2. Участников рабочего совещания знакомят с рекомендациями по разработке миссии (приложение 10).

8.2.2.3. Участники рабочего совещания в ходе обсуждения формируют 3-5 вариантов формулировки миссии.

8.2.2.4. Каждый участник рабочего совещания оценивает формулировки миссии, присваивая им оценки от 1 до 100.

8.2.2.5. По итогам оценки подсчитывается итоговый балл для каждой формулировки миссии.

8.2.2.6. Формулировки, набравшие по итогам оценок максимальные баллы, выносятся на согласование руководителю органа администрации.

8.2.2.7. Проект миссии органа администрации дорабатывается и согласуется руководителем органа администрации в ходе совещания с участием Куратора, заместителей начальника органа администрации и руководителей структурных подразделений администрации городского округа.

8.2.2.8. Практический этап формирования миссии завершается утверждением формулировки миссии руководителем органа администрации.

9. Рекомендации по проведению сессии по корпоративной рефлексии

9.1. Корпоративная рефлексия – мероприятие, организованное с целью ознакомления сотрудников органа администрации с результатами диагностики корпоративной культуры органа администрации.

9.2. Сессию по корпоративной рефлексии проводит руководитель органа администрации совместно с экспертом из числа сотрудников, участвовавших в подготовке итогового отчета и формировании миссии.

9.3. В сессии по корпоративной рефлексии принимают участие все сотрудники органа администрации.

9.4. Сессия по корпоративной рефлексии включает:

9.4.1. Ознакомление сотрудников с результатами диагностики корпоративной культуры.

9.4.2. Доведение до сотрудников миссии органа администрации.

9.4.3. Ознакомление сотрудников с положениями меморандума.

9.4.4. Утверждение меморандума сотрудниками.

9.5. Утверждение меморандума сотрудниками проводится в форме открытого голосования.

9.5.1. Плакат, на котором изложены положения меморандума, размещается на стене.

9.5.2. Плакат необходимо разместить таким образом, чтобы сотрудники могли беспрепятственно к нему подойти.

9.5.3. Каждому сотруднику в начале сессии по корпоративной рефлексии выдается два стикера зеленый и красный (рекомендуемы цвета стикеров, допускается использование стикеров других цветов).

9.5.4. Сотрудник размещает на плакате с меморандумом зеленый стикер, если согласен со всеми его положениями.

9.5.5. Сотрудник размещает на плакате с меморандумом красный стикер, если не согласен со всеми положениями меморандума либо с одним или несколькими из положений.

9.5.5.1. Если сотрудник не согласен с меморандумом, на стикере необходимо указать с чем именно он не согласен.

9.6. Меморандум считается утвержденным, если свое согласие с ним выразили 51 % от общего числа сотрудников органа администрации.

9.6.1. Если по итогам голосования меморандум не был утвержден, он дорабатывается с учетом замечаний и выносится на повторное голосование.

9.7. Путем открытого голосования простым большинством голосов от числа присутствующих определяется представитель для подписания меморандума со стороны сотрудников.

9.8 Решение об утверждении меморандума оформляется протоколом, который оформляется куратором, и подписывается руководителем органа администрации и выбранным представителем от сотрудников.

9.9. По итогам корпоративной рефлексии положения миссии и меморандума визуализируются в виде полиграфической продукции.

Приложение 1
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Структура выступления руководителя на установочном совещании

1. О концепции бережливого управления:
- история возникновения бережливого производства;
- мировой опыт применения технологий бережливого производства;
- понятие бережливого управления;
- понятие потерь и их виды.

2. О бережливых проектах:
- сроки инициации проектов;
- этапы реализации проектов.

3. О планах по изменениям в рамках деятельности функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации Старооскольского городского округа:
- необходимость внедрения бережливого управления в деятельность функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации Старооскольского городского округа;
- планы по изменениям в рамках деятельности функциональных (отраслевых) и территориальных органов администрации Старооскольского городского округа.

Приложение 2
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Пример упражнения на командообразование

Упражнение «Вавилонская башня»

Время проведения: 15 минут.

Ресурсы: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Ход упражнения: участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника.

Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей. Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос.

Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут).

Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось трудным? Успешно ли было взаимодействие в группе? Благодаря чему?

Могут быть использованы иные упражнения на командообразование.

Приложение 3
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Пример упражнения на выявление проблем, с которыми сталкиваются сотрудники администрации Старооскольского городского округа

Упражнение «Коллаж»

Время проведения: 20-30 минут.

Ресурсы: 2 ватмана или листы для флипчарта с заголовками «Как есть» и «Как будет», которые размещаются на стене или на флипчарте.

Для каждой из групп: пул картинок, характеризующих проблемы, которые могут быть в функциональных (отраслевых) и территориальных органах администрации Старооскольского городского округа, и ситуацию, когда данные проблемы отсутствуют; 3-4 маркера, 3-4 клея-карандаша.

Ход упражнения: участники делятся на команды по 4-5 человек. Каждой команде предоставляется комплект из не менее 50 картинок, маркеры и клей-карандаш.

Задача каждого участника:

- выбрать из имеющихся картинок те, которые характеризуют проблемы, с которыми он сталкивается (как минимум 1 картинку для 1 участника, максимум не ограничен). Приклеить картинки на ватман «Как есть» и подписать проблему;
- выбрать из имеющихся картинок те, которые бы отображали желаемую ситуацию. Приклеить картинки на ватман «Как будет» и подписать.

Приложение 4
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Структура итоговой презентации для установочного совещания

1. Необходимость развития культуры бережливого управления.
2. Принципы внедрения бережливого управления.
3. Причины применения инструментов бережливого управления.
4. Значимость культуры бережливого управления для сотрудников.

Приложение 5
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Типовая форма

УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!

В рамках реализации портфеля проектов «Бережливый регион» проводится опрос сотрудников _____ с целью изучения корпоративной культуры.

Опрос носит анонимный характер, все полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

Благодарим Вас за согласие принять участие в нашем исследовании!

ОБРАЗЕЦ ЗАПОЛНЕНИЯ АНКЕТЫ

1. Как часто Вы видите представителей высшего руководства (начальника департамента) на Вашем рабочем месте?

1. Каждый день.
2. Раз в неделю.
3. Один раз в месяц.
4. Видел (-а) несколько раз.
5. Не видел (-а) ни разу.

2. О чем чаще всего разговаривают руководители управления или департамента при посещении рабочих мест сотрудников органа?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
2.1	Узнают о существующих проблемах	1	2	3	4	5
2.2	Инспектируют состояние рабочих мест, выявляют беспорядок, неудовлетворительное состояние техники и прочие недостатки	1	2	3	4	5
2.3	Со мной никто из представителей высшего руководства не говорил	1	2	3	4	5
2.4	Обсуждают текущие показатели деятельности отдела	1	2	3	4	5
2.5	Всегда общаются только с руководством отдела / управления, с сотрудниками ничего не обсуждают	1	2	3	4	5

АНКЕТА

1. Как часто Вы видите представителей высшего руководства (начальника департамента) на Вашем рабочем месте?

1. Каждый день.
2. Раз в неделю.
3. Один раз в месяц.
4. Видел (-а) несколько раз.
5. Не видел (-а) ни разу.

2. О чем чаще всего разговаривают руководители управления или департамента при посещении рабочих мест?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
2.1	Узнают о существующих проблемах	1	2	3	4	5
2.2	Инспектируют состояние рабочих мест, выявляют беспорядок, неудовлетворительное состояние техники и прочие недостатки	1	2	3	4	5
2.3	Со мной никто из представителей высшего руководства не говорил	1	2	3	4	5
2.4	Обсуждают текущие показатели деятельности отдела	1	2	3	4	5
2.5	Всегда общаются только с руководством отдела / управления, с сотрудниками ничего не обсуждают	1	2	3	4	5

3. Распоряжения высшего руководства (начальника департамента) для Вас это:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
3.1	Просто рекомендации, необязательные к исполнению	1	2	3	4	5
3.2	Пожелания, исполнение которых требует согласования с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
3.3	Указания, обязательные к исполнению в первую очередь, несмотря на мнение непосредственного руководителя	1	2	3	4	5
3.4	Просто пожелания. Я делаю то, что говорит непосредственный руководитель	1	2	3	4	5
3.5	Повод для изменения своего подхода к работе	1	2	3	4	5

4. На совещании Вы узнали о том, что в следующем году планируется увеличение функционала Вашего управления без увеличения численности. Что Вы подумаете об этом?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
4.1	Мы и так работаем на пределе возможностей	1	2	3	4	5
4.2	Будет команда руководства, будем решать	1	2	3	4	5
4.3	Если это позволит увеличить мой доход, то это отличные планы	1	2	3	4	5
4.4	У меня есть предложения, которые помогут достичь этой цели	1	2	3	4	5
4.5	Нужно получить новые навыки для достижения этой цели	1	2	3	4	5

5. Как Вы поступите, если узнаете, что планируемые функции будут возложены на Ваш отдел?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
5.1	Никак, подожду развития ситуации	1	2	3	4	5
5.2	Выясню у руководителя, что именно от меня потребуется	1	2	3	4	5
5.3	Выясню у руководителя, чем я могу быть полезен	1	2	3	4	5
5.4	Обсужу с коллегами, что мы вместе можем сделать	1	2	3	4	5
5.5	Изменю свой подход к работе	1	2	3	4	5

6. Руководство сообщило о планируемых (предстоящих) изменениях в работе Вашего управления. Какие чувства вызовет у Вас эта новость?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
6.1	Я боюсь предстоящих изменений	1	2	3	4	5
6.2	Я недоволен(а) предстоящими изменениями	1	2	3	4	5
6.3	Я уверен(а) в том, что все изменения пойдут на пользу нашему отделу	1	2	3	4	5
6.4	Предстоящие изменения меня не беспокоят	1	2	3	4	5
6.5	Я рад(а) предстоящим изменениям	1	2	3	4	5

7. На совещании Вы узнали о том, что показатели эффективности работы отдела были ниже запланированных. Нужно увеличить объем работы. Что Вы скажете об этом на совещании?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
7.1	Что планы были изначально невыполнимы	1	2	3	4	5
7.2	Что отдел не сможет выполнить данную задачу	1	2	3	4	5
7.3	Промолчу на совещании, но подробно обсужу с коллегами после	1	2	3	4	5
7.4	Оставлю свои мысли при себе	1	2	3	4	5
7.5	Буду убеждать и призывать коллег к выполнению планов	1	2	3	4	5

8. Как Вы узнаете о целях и планах Вашего управления и департамента в целом чаще всего?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
8.1	Информация о целях и планах размещается на информационных досках, корпоративном портале, в газете и журнале компании	1	2	3	4	5
8.2	Руководитель сразу информирует нас о новых целях и планах управления и департамента в целом	1	2	3	4	5
8.3	Руководитель всегда проверяет, понятны ли нам цели и планы; спрашивает наше мнение	1	2	3	4	5
8.4	Из разговоров коллег	1	2	3	4	5
8.5	Мне сложно понять, какие цели ставятся на самом деле из-за большого потока противоречивой информации	1	2	3	4	5

9. Насколько приведенные ниже высказывания характеризуют Вашу роль в управлении/ в департаменте?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
9.1	От меня практически ничего не зависит	1	2	3	4	5
9.2	Я выполняю свои обязанности в полной мере	1	2	3	4	5
9.3	Я оказываю помощь своим коллегам	1	2	3	4	5
9.4	Я самостоятельно принимаю важные решения	1	2	3	4	5
9.5	Моя работа напрямую влияет на результаты управления/ департамента	1	2	3	4	5

10. Насколько приведенные ниже высказывания характеризуют Вашу работу в управлении/ в департаменте?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
10.1	Я работаю в рамках своих обязанностей и не больше	1	2	3	4	5
10.2	Работа в департаменте для меня лишь способ достижения своих целей	1	2	3	4	5
10.3	Я помогаю своим коллегам	1	2	3	4	5
10.4	Моя ежедневная работа обеспечивает выполнение задач департамента	1	2	3	4	5
10.5	Моя ежедневная работа обеспечивает развитие департамента	1	2	3	4	5

11. В какой ситуации Вы обычно испытываете беспокойство?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
11.1	Ежедневно я испытываю беспокойство за свое будущее	1	2	3	4	5
11.2	Я испытываю беспокойство, когда объявляют об очередных изменениях	1	2	3	4	5
11.3	Меня не беспокоят изменения в департаменте, я переживаю за результаты работы своего управления	1	2	3	4	5
11.4	Я беспокоюсь, что делаю недостаточно для достижения целей своего управления	1	2	3	4	5
11.5	Я беспокоюсь за правильность своих действий и решений	1	2	3	4	5

12. Говоря о своей роли в рамках департамента, чаще всего Вы используете выражение:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
12.1	Расходный материал. Сторонний наблюдатель	1	2	3	4	5
12.2	Один из многих: много обязанностей, мало прав	1	2	3	4	5
12.3	Важная деталь в сложном механизме	1	2	3	4	5
12.4	От меня многое зависит	1	2	3	4	5
12.5	Ответственный за все	1	2	3	4	5

13. Во время моей работы мои коллеги чаще всего:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
13.1	Контролируют мою работу	1	2	3	4	5
13.2	Советуются со мной	1	2	3	4	5
13.3	Просят о помощи, перенимают мой опыт	1	2	3	4	5
13.4	Просят оценить правильность их решений и действий, ожидают получить инструкции	1	2	3	4	5
13.5	Учитывают мое мнение, считают его верным	1	2	3	4	5

14. Поставлены цели по изменению работы Вашего управления. От каждого сотрудника ожидается не менее одного предложения по улучшению. Как Вы к этому относитесь?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
14.1	Я не понимаю, зачем что-то менять и улучшать	1	2	3	4	5
14.2	Нельзя ставить цель по количеству инициатив, творчество по заказу невозможно	1	2	3	4	5
14.3	У меня есть предложения. Рабочий процесс требует изменений	1	2	3	4	5
14.4	Уже многое сделано, но еще много предстоит сделать	1	2	3	4	5
14.5	Изменения остро необходимы	1	2	3	4	5

15. В результате реализации мероприятий по улучшениям изменяется рабочий процесс, в связи с чем требуется дополнительное обучение. В такой ситуации Вы…

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
15.1	Попытаюсь избежать дополнительного обучения	1	2	3	4	5
15.2	Дождусь указаний руководителя, чтобы пройти обучение	1	2	3	4	5
15.3	Самостоятельно изучу все необходимое без траты времени на обучение	1	2	3	4	5
15.4	Пройду обучение, чтобы скорее применить полученные знания на практике	1	2	3	4	5
15.5	Изучу дополнительную информацию, лучшие практики	1	2	3	4	5

16. В рамках реализации портфеля проектов «Бережливый регион» у Вас появились идеи как сделать работу Вашего управлении более эффективной. При обсуждении идеи с Вашими коллегами, Вы скорее всего услышите:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
16.1	Руководители пусть думают, как сделать лучше, а наше дело работать	1	2	3	4	5
16.2	Инициатива наказуема: сам предложишь - сам будешь делать	1	2	3	4	5
16.3	Пусть все остается как есть. Так оно работает много лет	1	2	3	4	5
16.4	Ситуация уже давно требует изменений	1	2	3	4	5
16.5	Реализовав твои идеи, нам придется работать больше	1	2	3	4	5

17. Руководитель требует срочного выполнения задания. При этом Вы видите, что никакой срочности нет. Как Вы поступите?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
17.1	Обсужу это с руководителем	1	2	3	4	5
17.2	Внутренне не соглашусь, но выполню поручение	1	2	3	4	5
17.3	Выполню поручение: руководителю виднее, когда и что нужно делать	1	2	3	4	5
17.4	Выполню поручение, когда посчитаю нужным	1	2	3	4	5
17.5	Промолчу, так как мой руководитель не приемлет никаких возражений	1	2	3	4	5

18. К Вам обратился коллега за помощью или советом. Недавно он получил повышение и занял вакансию, на которую претендовали Вы. Как Вы поступите в данной ситуации?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
18.1	Скажу, что не знаю, как помочь	1	2	3	4	5
18.2	Скажу, чтобы он сам решал свои проблемы	1	2	3	4	5
18.3	Помогу по мере своих возможностей и знаний	1	2	3	4	5
18.4	Подумаю, что он не соответствует новой позиции	1	2	3	4	5
18.5	У нас принято помогать друг другу, и я поступлю также	1	2	3	4	5

19. Руководитель высоко оценил результаты Вашей работы за год. Работа Вашего коллеги была оценена ниже, но он получил повышение. Что Вы об этом подумаете?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
19.1	Не удивлюсь: в нашем управлении это нормально	1	2	3	4	5
19.2	Попытаюсь узнать у руководителя, как это получилось	1	2	3	4	5
19.3	Расстроюсь: зачем стараться, если твоих усилий не замечают?	1	2	3	4	5
19.4	Задумаюсь: возможно, для повышения необходимы другие навыки	1	2	3	4	5
19.5	Порадуюсь за коллегу	1	2	3	4	5

20. Вы выполняете работу со смежными отделами / управлениями. Какой способ взаимодействия Вы считаете правильным?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
20.1	Формализованное взаимодействие через письменные запросы, приказы, распоряжения	1	2	3	4	5
20.2	Есть регламенты, и им нужно следовать	1	2	3	4	5
20.3	Прямое взаимодействие с коллегами из смежных отделов / управлений	1	2	3	4	5
20.4	Взаимодействие с другими отделами / управлениями через запросы к их руководителям	1	2	3	4	5
20.5	Выполнять свою работу и не пытаться вмешиваться в работу других отделов / управлений	1	2	3	4	5

21. Вы подготовили информацию для свода, которая на Ваш взгляд подробна и понятна. Но Ваш коллега (который запрашивал информацию) просит пояснений, поскольку не понял информацию. Как Вы поступите в данной ситуации?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
21.1	Попрошу его прочитать информацию еще раз и вернуться ко мне с конкретными вопросами	1	2	3	4	5
21.2	Попрошу его прочитать информацию еще раз: я на нее потратил(а) много времени и предусмотрел все	1	2	3	4	5
21.3	Посмотрю информацию вместе с коллегой, объясню все детали	1	2	3	4	5
21.4	Подробно отвечу на все вопросы коллеги, и постараюсь улучшить информацию	1	2	3	4	5
21.5	Попрошу его прочитать информацию еще раз и вернуться ко мне с конкретными вопросами	1	2	3	4	5

22. В департаменте объявлен набор в команду нового, важного и сложного проекта по улучшениям. Что Вы об этом подумаете?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
22.1	Это возможность проявить себя и вырваться из рутины	1	2	3	4	5
22.2	Это отличный шанс получить повышение	1	2	3	4	5
22.3	Интересно получить новые знания и навыки	1	2	3	4	5
22.4	Мне не нужны лишние заботы, у меня и так много работы в рамках моих должностных обязанностей	1	2	3	4	5
22.5	Можно попробовать, если это позволит больше зарабатывать	1	2	3	4	5
22.6	Интересно поработать в новой команде, с новыми людьми	1	2	3	4	5

23. Какая причина будет для Вас наиболее весомой, чтобы принять активное участие в проекте?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
23.1	Повышение заработной платы	1	2	3	4	5
23.2	Возможность профессионального развития и карьерного роста	1	2	3	4	5
23.3	Работа с интересной командой, профессионалами высокого уровня	1	2	3	4	5
23.4	Невысокая степень персональной ответственности	1	2	3	4	5
23.5	Возможность помочь департаменту достичь своих целей	1	2	3	4	5

24. Ваша работа Вам хорошо известна. Ежедневно Вы выполняете набор стандартных действий. Насколько приведенные ниже утверждения характеризуют Ваши ощущения?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
24.1	Мне приходится делать это. За это мне платят зарплату	1	2	3	4	5
24.2	Такая работа не позволяет мне развиваться. Это плохо	1	2	3	4	5
24.3	Чем понятнее и привычнее для меня работа, тем меньше ко мне претензий	1	2	3	4	5
24.4	Кто-то должен выполнять такую работу. Почему не я?	1	2	3	4	5
24.5	Я удовлетворен тем, что в мою работу никто не вмешивается	1	2	3	4	5

25. На еженедельных совещаниях Вы и Ваши коллеги обсуждают задачи и планы на ближайшую неделю. Как обычно ведете себя Вы?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
25.1	Сижу и молчу, слушаю, жду поручений	1	2	3	4	5
25.2	Слежу за ходом совещания, задаю вопросы, озвучиваю проблемы	1	2	3	4	5
25.3	Активно участвую в обсуждении, предлагаю решения	1	2	3	4	5
25.4	Беру на себя ответственность за реализацию принятых решений	1	2	3	4	5
25.5	Даю важные комментарии	1	2	3	4	5

26. К Вам обратился коллега за помощью или советом. Какая из перечисленных причин является для Вас наиболее весомой, чтобы ему помочь?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
26.1	Мы одна команда	1	2	3	4	5
26.2	Мне это зачтется	1	2	3	4	5
26.3	От выполнения им своей задачи зависит объем моей работы	1	2	3	4	5
26.4	Я лучше остальных знаю этот вопрос	1	2	3	4	5
26.5	Если я не помогу, и это заметит руководитель, у меня будут неприятности	1	2	3	4	5

27. Вы выполнили порученное Вам задание раньше намеченного срока. Как в этом случае, скорее всего, отреагирует Ваш руководитель?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
27.1	Похвалит, поставит в пример остальным	1	2	3	4	5
27.2	Скажет спасибо, сделает отметку о выполнении	1	2	3	4	5
27.3	Усомнится в качестве выполненной работы	1	2	3	4	5
27.4	Никак не отреагирует. Просто сделает отметку о выполнении	1	2	3	4	5
27.5	Примет к сведению. Проверит результат только тогда, когда подойдет срок	1	2	3	4	5

28. На совещаниях по итогам работы за месяц, когда все поставленные перед вами задачи выполнены на 100%, от руководителей Вы чаще всего слышите:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
28.1	Это наша общая работа, и результат - наш общий успех	1	2	3	4	5
28.2	Все нормально, продолжаем работать также	1	2	3	4	5
28.3	Усилий команды недостаточно, нужно работать еще лучше	1	2	3	4	5
28.4	Цифры, комментарии к графикам, статистику	1	2	3	4	5
28.5	Кто и какой вклад сделал в общий успех	1	2	3	4	5

29. Качественно выполняя свои обязанности и поручения, Вы можете столкнуться с ситуацией, когда:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
29.1	Качество не учитывается руководителем при оценке моей работы	1	2	3	4	5
29.2	Результат моей работы руководитель использует как пример для остальных	1	2	3	4	5
29.3	Руководитель поощрит меня за качество выполнения задания	1	2	3	4	5
29.4	Из-за того, что я выполняю эту работу качественнее других, мне ее будут поручать постоянно, не давая возможности развиваться и профессионально расти	1	2	3	4	5
29.5	Рано или поздно меня попросят обучить моих коллег	1	2	3	4	5

30. Вы выполнили порученное Вам задание хуже, чем требовалось. В этой ситуации Вы (чаще всего):

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
30.1	Беспокоюсь, потому что если об этом узнает руководитель, у меня будут неприятности	1	2	3	4	5
30.2	Не беспокоюсь, потому что большинство моих коллег поступают также, и никаких последствий не наступает	1	2	3	4	5
30.3	Я не могу такого представить, зная о возможных последствиях	1	2	3	4	5
30.4	Выслушаю много неприятного от своего руководителя	1	2	3	4	5
30.5	Надеюсь, что руководитель сам исправит все недоработки	1	2	3	4	5
30.6	Сообщу о недоработке своим коллегам	1	2	3	4	5

31. Как часто за последний год оценивался Ваш вклад в работу?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
31.1	Я такого не помню	1	2	3	4	5
31.2	Возможно, было несколько раз, но недостаточно явно, чтобы это запомнилось	1	2	3	4	5
31.3	Я точно помню, за что и сколько раз мой вклад был оценен	1	2	3	4	5
31.4	Меня поощряли неоднократно, но непонятно за что	1	2	3	4	5
31.5	Постоянно. Это обычная практика для нас, все к этому привыкли	1	2	3	4	5

32. Как Вы можете охарактеризовать атмосферу в Вашем коллективе?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
32.1	Болото. Все живут по принципу "Главное - не высовываться"	1	2	3	4	5
32.2	Постоянное соперничество	1	2	3	4	5
32.3	Мы - одна семья, "сор из избы" не выносим	1	2	3	4	5
32.4	Обстановка напряженная, мы не доверяем друг другу	1	2	3	4	5
32.5	Обстановка доверительная. Каждый поможет, если это необходимо, включая руководителя	1	2	3	4	5

33. В большинстве случаев Ваши коллеги для Вас это:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
33.1	Люди, с которыми я работаю	1	2	3	4	5
33.2	Моя команда	1	2	3	4	5
33.3	Балласт, который приходится тянуть за собой	1	2	3	4	5
33.4	Они моя опора, мои глаза, уши, руки	1	2	3	4	5
33.5	Никто, мне проще работать одному	1	2	3	4	5

34. Как Вы думаете, кем Вы являетесь для Ваших коллег?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
34.1	Лидер	1	2	3	4	5
34.2	Эксперт	1	2	3	4	5
34.3	Наставник	1	2	3	4	5
34.4	Душа команды	1	2	3	4	5
34.5	Один из многих	1	2	3	4	5

35. Вашему коллективу наиболее свойственно:

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
35.1	Поддерживать друг друга	1	2	3	4	5
35.2	Радоваться успехам, включая личные	1	2	3	4	5
35.3	Проверять друг друга на прочность	1	2	3	4	5
35.4	Обвинять друг друга в неудачах	1	2	3	4	5
35.5	Нести совместную ответственность за достигнутый результат	1	2	3	4	5

36. Насколько высказывания ниже соответствуют Вашему мнению о качестве работы сотрудников департамента?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
36.1	Работа очень высокого качества	1	2	3	4	5
36.2	Ручаюсь за качество всех подготавливаемых документов	1	2	3	4	5
36.3	Не лучше, но и не хуже, чем у других	1	2	3	4	5
36.4	Могла бы быть лучше	1	2	3	4	5

37. Насколько приведенные ниже высказывания соответствуют Вашим ощущениям от работы в департаменте?

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
37.1	Готов перейти в любую другую организацию, если появится альтернатива	1	2	3	4	5
37.2	Рекомендую работу в департаменте своим родственникам и друзьям	1	2	3	4	5
37.3	Никому не рекомендую работу в департаменте	1	2	3	4	5
37.4	Горжусь тем, что работаю в нашем департаменте	1	2	3	4	5

38. По Вашему мнению, техника (персональные компьютеры, принтеры, телефоны и т.п.) и программное обеспечение в департаменте

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем не согласен(а)	Скорее не согласен(а), чем согласен(а)	Совершенно не согласен(а)	Затрудняюсь ответить
38.1	Из каменного века	1	2	3	4	5
38.2	Вполне современные	1	2	3	4	5
38.3	Есть более современные, но мы выполняем свои задачи на том, что есть	1	2	3	4	5
38.4	Самые современные из возможных	1	2	3	4	5
38.5	Ничего нового за последние 5 лет не придумали	1	2	3	4	5

39. Что Ваш коллектив делает лучше других? *(Напишите)*

_____

_____

_____

_____

40.Что Ваш коллектив мог бы сделать еще лучше? *(Напишите)*

_____

_____

_____

_____

41. Напишите, пожалуйста, дополнительный комментарий, если он у Вас есть. *(Напишите)*

_____

_____

_____

_____

42. Укажите Ваш возраст
1. Меньше 20 лет
2. 20-30 лет
3. 30-50 лет
4. Более 50 лет

43. Укажите Ваш пол
1. Мужчина
2. Женщина

44. Укажите сколько времени Вы работаете в администрации
1. Меньше года
2. 1-3 года
3. 4-6 лет
4. 7-10 лет
5. 11-15 лет
6. 16-20 лет
7. Больше 20 лет

45. Укажите, пожалуйста, к какому уровню сотрудников Вы относитесь
1. Специалист
2. Заместитель начальника отдела
3. Начальник отдела
4. Заместитель начальника управления – начальник отдела
5. Другое *(напишите)*

46. Укажите подразделение, в котором Вы работаете
1. Департамент по организационно-аналитической и кадровой работе
2. Департамент строительства и архитектуры
3. Департамент по социальному развитию
4. Департамент по экономическому развитию
5. Департамент жилищно-коммунального хозяйства
6. Департамент имущественных и земельных отношений
7. Департамент финансов и бюджетной политики
8. Департамент агропромышленного комплекса и развития сельских территорий
9. Управление муниципального контроля
10. Управление безопасности
11. Управления сельских территорий

Благодарим за участие в исследовании!

Приложение 6
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики корпоративной
культуры в администрации
Старооскольского городского округа

Бланк интервью

Имя респондента: _____
Управление (отдел): _____

Шаг	Темы обсуждения	Длит.	Комментарии
1	**Вводная часть**		
1.1	1.1. В рамках реализации проекта «Бережливый регион» в период с «__» _____ по «__» _____ 2019 года в _____ *(наименование органа администрации)* будет проводиться социологическое исследование по изучению корпоративной культуры. Исследование включает: анкетирование, интервью, установочные совещания, фокус-группы. 1.2. Сегодня с Вами будет проведено интервью, для того чтобы более подробно узнать как люди чувствуют себя, работая в _____*(наименование органа администрации)*. В рамках исследования будет проинтервьюировано ____ сотрудников, результаты будут использоваться в обобщенном виде, будут объединены ответы нескольких людей для формирования общих выводов. Руководителям будут представлены только обобщенные итоги. Наш разговор я буду записывать на диктофон и иногда делать некоторые пометки, это нужно для анализа информации, эта запись также никуда не передается и будет удалена после обработки. 1.3. Мы с Вами обсудим Ваш опыт работы в _____*(наименование органа администрации)*, с какими проблемами Вы сталкиваетесь в своей работе, какие изменения на Ваш взгляд нужны. 1.4. Все ли Вам понятно, у Вас, возможно, остались вопросы, которые хотелось бы задать до начала интервью?		

2	**Вопросы относительно опыта работы респондента (ВКЛЮЧАЕМ ДИКТОФОН)**	**10**	
2.1	Расскажите о том, как Вы пришли в _____*(наименование органа администрации)*? *(Есть ли у респондента опыт работы вне _____(наименование органа администрации)?)*		
2.2	Какие должности Вы занимали, работая в _____*(наименование органа администрации)*? Опишите свои задачи и зону ответственности на текущий момент. Насколько Вам они нравятся?		
2.3	Что Вам нравится в Вашей работе больше всего?		
2.4	Что в Вашей работе препятствует Вам? Могли бы Вы быть эффективнее? Как? Приведите 1-2 примера наиболее сильных барьеров, и как бы складывалась работа без этих барьеров?		
3	**Для более глубокого погружения**	**45**	
3.1	Подумайте о том моменте в Вашей карьере, когда вы чувствовали себя увлеченным, как часть команды. Расскажите об этом опыте. Как это было? (*зафиксируйте моменты, что объединяло, способствовало командной работе, взаимодействию между уровнями управления с фокусом на цели*) – Что Вы чувствовали в тот момент? – За счет чего это стало выдающимся опытом? Почему это важно для Вас? – Каков был результат для организации/отдела от Вашей работы? *(в зависимости от роли респондента)*		
3.2	Имеется ли в Вашем отделе возможность чувствовать себя увлеченным, быть частью команды? (*Если ответ положительный*): 1. Каким образом она реализуются в Вашем отделе? Почему в Вашем отделе взаимодействие выстроено именно таким образом? (какие конкретные отношения и способы поведения/взаимодействия приходят на ум)? 2. Какой из аспектов командной работы, является наиболее важным? 3. Если вернуться к примеру, который Вы описали в первом вопросе (когда Вы чувствовали себя увлеченным, как часть команды), чем ситуация тогда отличается от ваших нынешних взаимоотношений в отделе?		
	(*Если ответ отрицательный*): 1. Какое из наиболее важных улучшений (например, организация рабочего места, взаимодействие с руководством, коллегами, качество и сроки представляемой информации и т.д.) может с легкостью быть реализовано в Вашем отделе сегодня? 2. В идеальных условиях, каким образом Вы бы реализовали такую возможность в отделе? Какие условия можно было бы назвать идеальными? (*Исследование для выявления следующего: Что лидеры должны делать по-другому, что начальники отделов должны делать по-другому, какая поддержка может потребоваться респонденту, и что респондент готов сделать по-другому?*) 3. Каким образом Вы бы поддержали такое улучшение?		

3.3	Если бы у Вас была **«волшебная палочка»,** Вы могли бы реализовать всё описанное выше и изменить свою повседневную работу... – Какое улучшение Вы бы реализовали прежде всего? – Каких «недостатков», которые существуют на сегодняшний день, больше не было бы? – Каким образом люди могли бы взаимодействовать/какие виды взаимодействия бы имели место, в отличие от тех, которые имеются на сегодняшний день? – Что бы Вы хотели сделать, но не можете на сегодняшний день? *(Почему это так важно для респондента?)* – Что мешает вам сделать это сегодня?		
3.4	Если сфокусироваться на **инструментах бережливого управления**, где, по Вашему мнению, имеются наибольшие возможности для их применения? – Какие могут возникнуть препятствия? Почему? – На что необходимо обратить внимание, чтобы люди хотели использовать инструменты бережливого управления в дальнейшем? – Что руководители должны сделать по-другому, чтобы поддержать это?		
3.5	Говоря конкретно о бережливом управлении *(возможно, потребуется представить обзор бережливого управления для тех, кто менее информирован)* ... – На что необходимо обратить внимание в Вашем отделе, чтобы рассматривать бережливое управление как то, что поможет улучшить повседневную работу, повысить эффективность на Вашем рабочем месте, повысить статус департамента? – Где, по Вашему мнению, инструменты бережливого управления могут иметь наибольшее влияние?		
4	**Заключительные вопросы**		
	Уделите, пожалуйста, минуту, чтобы отразить все, что мы обсуждали здесь сегодня. Опишите в 3-5 словах культуру: - в вашем департаменте; - управлении; - отделе. Представьте, что Ваш лучший друг должен начать работу в Вашем органе власти на следующей неделе, какие советы Вы могли бы дать ему относительно того, как ориентироваться в понятии «культура»? Какой совет Вы бы дали ему относительно того, что при этом требуется для достижения успеха? *(Что они должны делать, и что они не должны делать?)*		

Приложение 7
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Порядок проведения фокус-группы

1. Вступительное слово модератора. Участникам обозначают цели, задачи и продолжительность мероприятия, согласовывают возможность ведения аудиозаписи.

2. Построение диаграммы сродства, которая позволяет систематизировать имеющиеся проблемы и лучше понять природу этих проблем:

- всем участникам фокус-группы необходимо раздать стикеры, на которых они указывают проблемы, с которыми сталкиваются в ходе своей работы;

- стикеры размещаются на доске, и проводится группировка проблем, если это возможно.



Рисунок 1. Пример диаграммы сродства.

3. Строится граф проблем, в котором определяется влияние каждой проблемы (группы проблем) на остальные. Граф проблем строится на основе

парных сравнений для наглядного изображения тех проблем, которые необходимо решать в первую очередь.

При построении графа проблем стрелками указывается влияние каждой из проблем на остальные, если такого влияния нет, то стрелка не изображается.

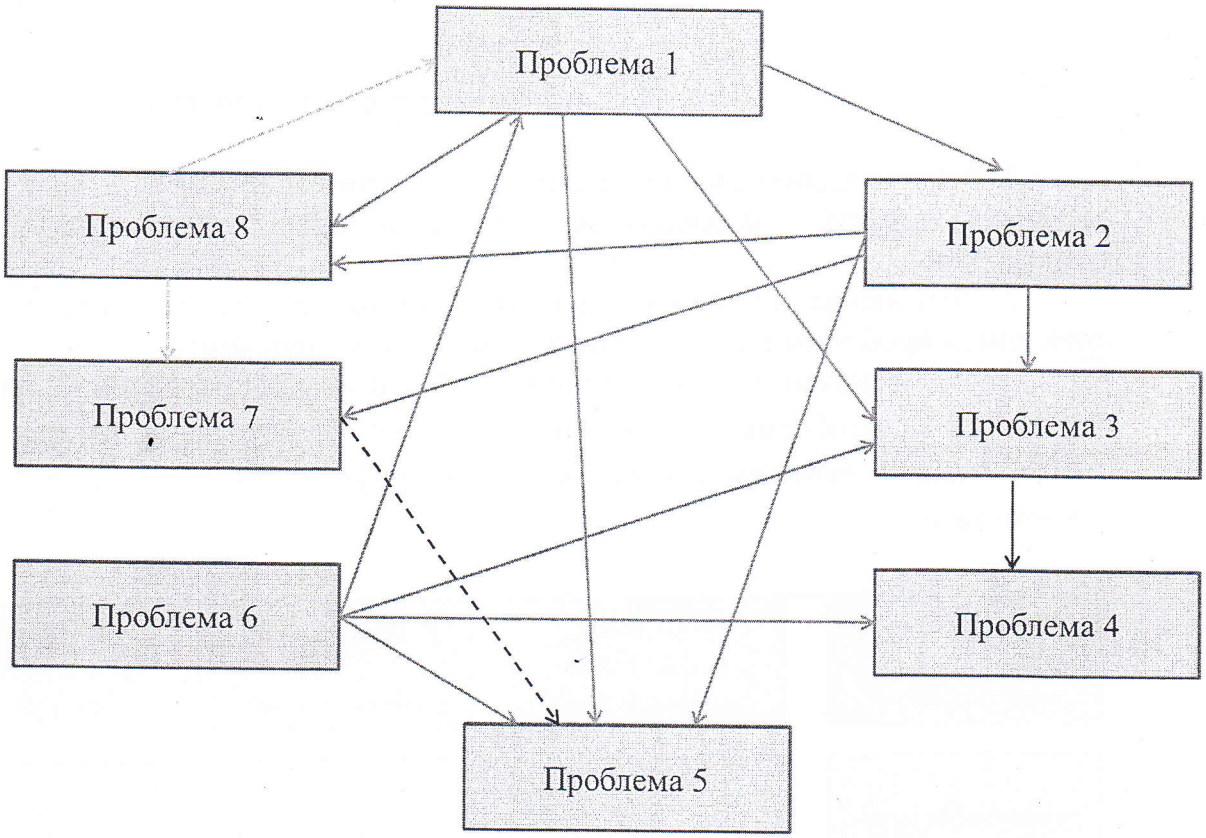


Рисунок 2. Пример графа проблем.

4. Отбирается ключевая проблема или несколько проблем, которые влияют на наибольшее число проблем.

5. Анализ ключевых проблем по следующим направлениям:

- почему данные проблемы возникают?
- насколько существенно данные проблемы проявляются в Вашей работе?
- какие Вы видите пути решения данных проблем?

6. Закрытие группы. Респондентов благодарят за участие.

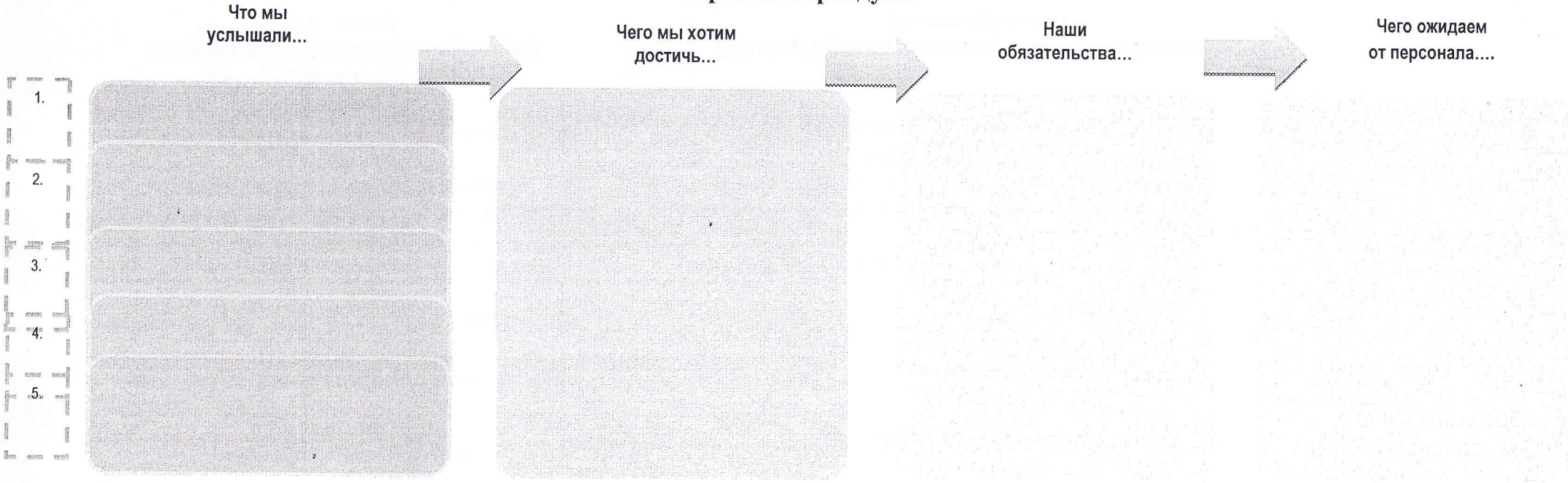
Приложение 8
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики корпоративной
культуры в администрации
Старооскольского городского округа

Инструкция для модератора по проведению сессии по разработке меморандума

Название этапа работы, тайминг	Действия модератора	Отметка о выполнении
Организация рабочего места (*До начала сессии*)	Разместить плакаты-коллажи на стенах; подготовить мультимедийное сопровождение	
Вступительное слово начальника департамента *(10 минут)*		
Ознакомление с плакатами-коллажами *(15 минут)*	Пригласить участников сессии рассмотреть плакаты-коллажи	
Высказывание участников сессии по результатам ознакомления с культурным отчетом *(20 минут)*	Предложить начальникам управлений (отделов) высказать свое мнение о результатах диагностики корпоративной культуры, представленных в отчете	
Заполнение каждым из участников сессии формы меморандума *(20 минут)*	Выдать участникам сессии формы меморандума для заполнения	
Формирование итогового меморандума *(20 минут)*	Заполняет файл с меморандумом в ходе обсуждения с участниками сессии	

Приложение 9
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики корпоративной
культуры в администрации
Старооскольского городского округа

Форма меморандума



Приложение 10
к методическим рекомендациям по
проведению диагностики
корпоративной культуры в
администрации Старооскольского
городского округа

Рекомендации по разработке миссии

1. Миссия функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа – центральный элемент иерархии стратегических целей функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства.

2. Цели формулирования миссии:

- дать субъектам внешней среды общее представление об функциональном (отраслевом) и территориальном органе администрации Старооскольского городского округа;
- способствовать формированию или закреплению определенного имиджа функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа в представлении субъектов внешней среды;
- способствовать единению внутри функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа и созданию корпоративного духа;
- создать возможность для более действенного управления функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа.

3. Миссия отражает:

- целевые ориентиры (к чему стремится функциональный (отраслевой) и территориальный орган администрации Старооскольского городского округа в долгосрочной перспективе);
- сферу деятельности (какой продукт/услуга предлагается потребителям, на каком рынке производится реализация этого продукта/услуги);
- философию функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа (ценности и верования, принятые в организации);
- возможности и способы осуществления деятельности (сила функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа, ее отличительные возможности, технология выполнения работы; ноу-хау и передовая техника).

4. Формулировка миссии должна быть:

- лаконичной;
- удобной для восприятия;

- активно-деятельностной, а не пассивно-наблюдательной (используются глаголы в настоящем времени);

- личностного характера (используются местоимения «Мы», «Вы»).

5. Содержание миссии должно:

- вдохновлять;

- быть простым, как воспоминание или образ;

- заслуживать доверие;

- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

6. Основные группы людей, чьи интересы должны быть учтены при формулировании миссии функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа:

- руководитель и сотрудники функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа;

- потребители услуг функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа;

- деловые партнеры функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа;

- местное сообщество;

- общество в целом.

7. Формулировка миссии не должна зависеть от текущего состояния функционального (отраслевого) и территориального органа администрации Старооскольского городского округа.

8. Вместе с ростом и изменением потребностей, по мере открывающихся новых возможностей функциональные (отраслевые) и территориальные органы администрации Старооскольского городского округа могут пересматривать миссию.

9. Примеры миссий крупнейших компаний России:

Фирма	**Миссия**	**Комментарии**
«Газпром»	Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки	Сухо. Лишние слова
РЖД	Мы – важнейшая часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Мы работаем для клиентов, способствуем объединению народов, интегрируем Россию в единое экономическое пространство. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии	Замечательно
Сбербанк России	Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты	Замечательно

«Российские сети»	Лидерство в развитии системы управления распределительным сетевым комплексом, обеспечивающим надежное и качественное снабжение электрической энергией растущих потребностей экономики и социального сектора Российской Федерации, при приемлемой для потребителей плате за предоставляемые услуги	Плохо. Сложно. Выделены ключевые слова, которые «закопаны»
«Магнит»	Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников	Плохо. Сложно
«Аэрофлот– российские авиалинии»	Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно	Замечательно

Администрация Старооскольского городского округа Белгородской области
Протокольная часть