

ИНВЕСТИЦИИ ДЕЛАЮТСЯ В КОНКРЕТНЫХ ЛЮДЕЙ, А НЕ В БИЗНЕС-ПЛАН!

Президенту
компании «БЕНЗИН»
господину **К. А. В.**

Генеральному директору
компании «БЕНЗИН»
господину **В. А. Н.**



ОТЧЕТ

по результатам изучения корпоративного климата в компании «БЕНЗИН»

Состав рабочей группы консультантов ЗАО «Пси Юр»:

- Руководитель
- Консультант
- Консультант

КРАМАРЕНКО Ю. Я.
МАТУСЕВИЧ А. А.
СОСНОВЫЙ А. П.

Начало работы – 18 ноября 1999 года.

Окончание работы – 10 декабря 1999 года.

ОГЛАВЛЕНИЕ

I.	ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ.....	3
1. 1	КРАТКАЯ «ИСТОРИЯ» ВОПРОСА.....	3
1. 2.	НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОЛОГИИ.....	3, 4
1. 3.	НАМЕЧАЕМЫЕ ЦЕЛИ И ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ.....	4, 5
II.	ВЫВОДЫ.....	6, 7
III.	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРВООЧЕРЕДНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.....	8 – 13
IV.	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО КЛИМАТА.....	14 – 16
V.	АНАЛИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОРПОРАТИВНОГО КЛИМАТА.....	17
5. 1.	МАТЕРИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.....	17 – 19
5. 2.	СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.....	19, 20
5. 3.	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.....	21 – 24
5. 4.	МОРАЛЬНЫЙ КЛИМАТ.....	25
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	26
	ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. ОБРАЗЕЦ АНКЕТЫ.....	26 – 28
	ПРИЛОЖЕНИЕ № 2. СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО ПРОЦЕНТНЫМ СООТНОШЕНИЯМ ВАРИАНТОВ ОТВЕТОВ РЕСПОНДЕНТОВ НА ВОПРОСЫ АНКЕТЫ.....	29 – 36
	ПРИЛОЖЕНИЕ № 3. НЕКОТОРЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ СЛУЖАЩИМИ РАЗЛИЧНЫХ ЛЬГОТ И ПОДХОДЫ К ИХ ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ.....	37
	ПРИЛОЖЕНИЕ № 4. СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ И ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ.....	38 – 40

I. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И МЕТОДЫ ЕЕ РЕШЕНИЯ.

1.1. КРАТКАЯ «ИСТОРИЯ» ВОПРОСА.

01 ноября 1999 года Президентом ООО «Бензин» господином К.А.В. перед Заместителем Генерального директора консалтинговой компании «Пси Юр» господином Матусевичем А.А. поставлена проблемная задача на проведение социологического исследования в ООО «Бензин».

Предлагалось изучить и проанализировать представления «рядовых» сотрудников фирмы и ее руководства о причинах эмоциональной напряженности в коллективе, которая, по мнению руководства компанией, имеет тенденцию к росту за последнее время.

При этом, господином К.А.В. было высказано предположение, что подобными причинами могут являться не только неудовлетворенность сотрудников своим материальным положением, но и, возможно, отсутствие у персонала четкого образа целей и задач компании, отсутствие, по их мнению, перспектив развития фирмы и т.п. или иные (неизвестные) обстоятельства.

1.2. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДОЛОГИИ.

Фактически господином К.А.В. поставлена задача на изучение корпоративного климата в коллективе компании «Бензин». Под корпоративным климатом подразумеваются особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач своей организации.

Изучение корпоративного климата подразумевает проведение исследований по двум направлениям. Первое связано с оценкой восприятия сотрудниками степени поощрения компанией их материального положения. Второе позволяет оценить степень понимания сотрудниками стратегических целей и приоритетов организации.

Многообразный опыт, на основе которого формируется восприятие сотрудниками того, насколько благоприятен корпоративный климат, включает в себя:

- Способ структурирования деятельности. Как построена работа: многообразны ли используемые в работе методы, или она скучна и монотонна? Определены ли четко цели и принципы деятельности?
- Характер формальных и неформальных межличностных отношений.
- Процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальные поощрения.

Таким образом, для анализа корпоративного климата в коллективе необходимо изучить четыре блока вопросов:

1. материальное вознаграждение;
2. социальная защищенность;

3. производственная сфера деятельности;
4. моральный климат в коллективе.

1.3. НАМЕЧАЕМЫЕ ЦЕЛИ И ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ.

Основные цели исследования (согласно утвержденному План – заданию):

- выявление т. н. «болевых точек» в корпоративном климате на основе анализа представлений сотрудников компании;
- разработка рекомендаций по улучшению корпоративного климата в коллективе.

Пути достижения указанных целей:

- изучение представлений 20 (двадцати) сотрудников компании о причинах эмоциональной напряженности в коллективе;
- причинно–следственный анализ выявленных представлений;
- групповое обсуждение с 4 (четырьмя) руководителями компании данной проблематики.

Методы получения исходной информации:

- наблюдение;
- анонимное анкетирование;
- беседа;
- групповое обсуждение.

Алгоритм получения информации о мнениях 20 (двадцати) сотрудников, прямо или косвенно занятых в управленческой сфере деятельности был построен по следующей схеме. Все они были анонимно проанкетированы по специально разработанной анкете (образец анкеты приведен в Приложении № 1). 8 (восемь) из них было предложено участвовать в индивидуальных беседах с консультантом. При этом, акцент в беседах с ними был сделан на изучении мнений и представлений респондентов о возможных проблемах в корпоративном климате. Важно отметить, что всеми ими существующие проблемы в корпоративном климате были сгруппированы по четырем блокам:

1. проблемы в адекватности оценки материального вознаграждения своего труда;
2. вопросы, связанные с социальной защищенностью работников;
3. рабочие проблемы, влияющие на эффективность взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
4. состояние морального климата в коллективе.

Фактически указанные блоки вопросов отражают сущностную характеристику корпоративного климата и соответствуют тем группам вопросов, на основании которых была составлена анкета.

Материалы отчета и представленные в нем выводы (рекомендации) базируются на информации, представленной именно этими 20 (двадцатью) респондентами.

Сроки проведения работы:

- сбор исходной информации: 18 и 22 ноября 1999 года;
- анализ полученных данных, подготовка предложений (написание отчета): с 22 ноября по 7 декабря 1999 года;
- работа с первыми лицами: 10 декабря 1999 года;
- представление обобщенного отчета (сдача работы): 10 декабря 1999 года.

В соответствии с общепринятой практикой деятельности консалтинговых фирм, ответственность консультирующей организации, в данном случае ЗАО «Пси Юр», заключается в том, что:

- ⇒ все прогнозы и рекомендации в настоящем исследовании основываются на той информации, которая нам известна в данный момент;
- ⇒ реализация рекомендаций, помимо всего прочего, должна зависеть от плодотворного сотрудничества персонала ЗАКАЗЧИКА с консультантами.

В результате ни одно высказывание в Отчете ни при каких условиях не должно считаться заявлением, обязательством или ручательством.

II. ВЫВОДЫ.

ВЫВОД № 1.

Общая оценка корпоративного климата в коллективе ООО «Бензин»: **«удовлетворительная».**

Некоторые пояснения.

Оценка корпоративного климата как «хороший» может быть дана только тогда, когда он способствует формированию у персонала ощущения благополучия. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда:

- работа хорошо оплачивается и интересна по своему характеру;
- вознаграждения распределяются на конкурсной основе;
- поощрения выплачиваются справедливо;
- межличностные отношения характеризуются теплотой и участием.

Корпоративный климат в коллективе ООО «Бензин» не может быть определен как «хороший» по следующим причинам:

- система оплаты труда персонала не в полной мере учитывает индивидуальный вклад каждого работника в достижение общего конечного результата;
- поощрительная система льгот не всегда соответствует нормам трудового права (фактическая продолжительность отпуска работников, по их мнению, - 12 рабочих дней, а по КЗоТу – 24 рабочих дня).

Корпоративный климат в коллективе ООО «Бензин» не может быть определен как «неудовлетворительный» по следующим основаниям:

- 70% респондентов характеризуют моральный климат в коллективе как «хороший» и только 30% считают его удовлетворительным;
- подавляющее большинство сотрудников удовлетворил бы имеющийся уровень ряда слагаемых корпоративного климата: производственной, социальной и моральной составляющих, если бы был решен вопрос повышения уровня заработной платы (80% респондентов частично удовлетворены уровнем своей заработной платы).

ВЫВОД № 2.

Определенная эмоциональная напряженность в коллективе имеет место быть. Она является прямым следствием, по мнению персонала, частичной неудовлетворенности работников уровнем своей заработной платы, их уверенности в том, что выполняемый ими объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению.

Некоторые пояснения.

Первопричинами для формирования у персонала чувства уверенности в том, что выполняемый работниками фактический объем работы должен соответствовать большему

материальному вознаграждению являются:

- Руководством компании ранее был допущен явный дисбаланс в материальной оценке труда персонала. Рост заработной платы всего персонала не увязывался с реальным вкладом каждого конкретного сотрудника в достижение конечного результата.
- Внешние положительные факторы, позволявшие компании ранее динамично развиваться (или, как минимум, не препятствующие этому развитию), оценивались персоналом компании и реально оцениваются сегодня как внутренние факторы – только заслуга персонала.
- Отсутствие четкого разграничения полномочий и зон персональной ответственности между работниками порождает у них иллюзию эффективной работы каждого и, следовательно, способствуют формированию мнения о неадекватности оплаты своего труда..

Исходя из этих выводов можно выдвинуть гипотезу –

Руководство компании осознанно или неосознанно стремилось повысить производительность труда персонала только за счет повышения уровня заработной платы.

Однако такой подход без четко отлаженной системы функционального разделения зон ответственности и полномочий между работниками ни теоретически, ни практически не может привести к желаемому результату.

ВЫВОД № 3.

Дополнительными отрицательными факторами, влияющими на степень эмоциональной напряженности в коллективе являются:

- отсутствие четко налаженной системы доведения до персонала общей информации о положении дел в компании и общих планах развития (действий);
- несоответствие норм трудового законодательства реальной продолжительности отпуска работников;
- спрос за работу не всегда соответствует ее содержанию;
- недостаточно хороший уровень межличностных отношений в системе «начальник – подчиненный».

Некоторые пояснения.

Указанные факторы явно не способствуют развитию у персонала чувства сопричастности в достижении общего конечного результата в деятельности компании. Так, только 15% респондентов относят себя к единомышленникам руководства компании в достижении ее целей.

Кроме того, создается реальная предпосылка к формированию у персонала иждивенческого подхода к определению своего места и роли в общей структуре компании. Так, только 35% опрошенных считают, что улучшение их материального положения прежде всего может быть достигнуто через прикладывание в своей работе дополнительных личных усилий.

III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРВООЧЕРЕДНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.

Поскольку, задача улучшения корпоративного климата в компании не может быть эффективно решена без предварительного совершенствования общей системы управления и организации деятельности персонала в ООО «Бензин», предлагается к рассмотрению следующая последовательность в реализации ниже указанных рекомендаций:

1. Проведение мероприятий по оптимизации общей системы управления.
2. Совершенствование работы в области управления персоналом.
3. Собственно мероприятия по улучшению корпоративного климата в компании.

Важно указать, что при разработке и осуществлении внедрения комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы управления, оптимизацию функционального взаимодействия между структурными подразделениями компании и внутри них самих необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- ⇒ подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой организации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками структурных подразделений компании);
- ⇒ привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т. п.).

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.

1. Провести ряд комплексных занятий (с элементами деловой игры) с руководителями структурных подразделений с целью выработки:
 - единого понимания на роль и место структурных подразделений, руководителей различных звеньев управления в общей системе управления и организации производственного цикла;
 - осознания руководителями насущной необходимости в более четком разделении полномочий и зон ответственности между ними;
 - комплексного (целостного) подхода к организации функционального взаимодействия между звеньями управления.

Фактически руководители среднего звена должны понять и принять для себя логику развития любой организации. Ее суть заключается в том, что при достижении 20% - 30% эффективности деятельности предприятия, дальнейший ее рост возможен **только** за счет четкого разделения полномочий, введения персональных зон ответственности и отлаженной системы контроллинга. Это дает прирост эффективности до 80%. Дальнейшее развитие (до 100%) возможно только с внедрением (совершенствованием) системы стимулирования труда работников. Другого подхода к оптимальному развитию и эффективному функционированию предприятия с точки зрения организационного консультирования не существует.

2. В рамках созданной рабочей группы (представителей организации и консалтинговой компании) индивидуально с каждым руководителем определить требуемый объем, характер и желательные сроки получения им исходной управленческой и производственной информации от других структурных подразделений (звеньев управления).
3. Обобщить полученные данные и в процессе совместных групповых рабочих встреч уточнить у руководителей уровень и характер т. н. взаимных притязаний.
4. Разработать реалистичный управленческий алгоритм организации взаимодействия между структурными подразделениями и внутри них самих с четким обозначением порядка представления во времени взаимной информации.
5. На основе полученной информации переработать (разработать) должностные инструкции и Положения о структурных подразделениях. Эту работу провести совместно с заинтересованными должностными лицами. Структура и содержание данных распорядительных документов приведена в Приложении № 4.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПЕРСОНАЛУ.

1. Провести «нацеливание» персонала на достижение целей фирмы.

Сутью тренинга нацеливания является осознание каждым работником того, что на данном месте (в ООО «Бензин») и с данными людьми (сослуживцами) он в достаточно полной мере достигнет своих жизненных целей (как минимум: текущих).

Прикладной аспект «нацеливания»: первичное повышение производственной отдачи работником не через повышение его уровня оплаты труда, но через инициативу и творчество к увеличению материального достатка.

2. Исходя из результатов оптимизации системы функционального взаимодействия определить требуемый уровень делового потенциала для каждой категории работников.

В качестве базовой предлагается следующая градация:

- «РУКОВОДИТЕЛЬ».** Работник, который по своим индивидуально–психологическим особенностям способен эффективно длительное время в полном объеме реализовывать управленческие функции, в т. ч. оперативно организовывать и контролировать деятельность других людей (прежде всего в интересах дела) и, при необходимости, самостоятельно выполнять задачи в роли исполнителя.
- «ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ».** Работник, который в целом соответствует категории «руководитель», однако при решении управленческих задач надежно длительное время будет реализовывать свой управленческий потенциал только тогда, когда достигаемый конечный результат прежде всего положительно скажется на его материальных условиях бытия.

Следовательно, такой человек может проявлять инициативу и творчество в своей работе.

Однако при самостоятельной разработке алгоритмов планируемых действий высока вероятность того, что во главу угла им будет поставлена личная материальная

заинтересованность, а интересы дела будут учитываться во вторую очередь.

Фактически такой работник может задействоваться как:

- заместитель руководителя подразделения (при условии, что сам начальник соответствует категории «руководитель») – в ситуации работника по найму;
 - руководителя – в ситуации собственника.
- «ИСПОЛНИТЕЛЬ». Работник, который самостоятельно выполняет в заданные сроки работу по принципу: «от сих и до сих» и далее ждет дальнейших указаний, инициатива – явно не его черты.

Кроме того, его управленческий потенциал (на уровне организации деятельности других людей) достаточно низкий.

- «т.н. СПЕЦИАЛИСТ». Работник, который по своим индивидуально–психологическим особенностям не может длительное время эффективно выполнять комплексные функциональные задачи, связанные со сферой общения между людьми. Он не управленец.

При наличии необходимого уровня знаний, навыков и умений, а также при отлаженной системе организации его деятельности, он может задействоваться как технический специалист в узкой сфере деятельности.

3. Провести изучение делового потенциала всех работников функциональных подразделений с представлением каждому рекомендаций по повышению его уровня.
4. Совместно с руководителями подразделений разработать программу (систему) отслеживания качества претворения в жизнь работниками данных им рекомендаций.
5. Вариант А.

Провести комплекс обучающих занятий с руководящими работниками по дополнительному развитию у них навыков эффективного изучения делового потенциала персонала на стадиях подбора, отбора кандидатов и при работе с персоналом.

Вариант Б.

Принятие и реализация решения о создании кадрового подразделения (выделении или найме специального сотрудника – менеджера по управлению персоналом).

МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОРПОРАТИВНОГО КЛИМАТА В КОМПАНИИ.

1. В рамках тренинга нацеливания или отдельно от него провести с персоналом комплекс разъяснительно–информационных мероприятий:
 - текущие и перспективные цели компании;
 - подходы к формированию уровня заработной платы и планы ее увеличения;
 - место и роль различных видов поощрений в стимулировании повышения эффективности деятельности персонала.

2. С учетом реальных финансовых затрат на выделенные к внедрению льготы и объема их востребованности персоналом, разработать гибкую системы их полного или частичного (выборочного – по желанию работников) предоставления.
3. Разработать кредо компании и утвердить его на общем собрании работников.

Поскольку т.н. «офис» является головной организацией компании, очень важно прежде всего оптимизировать рабочий процесс именно в нем. По нашему мнению, для повышения качества подготовительной работы целесообразно привлечь специалистов консалтинговой компании.

Объем и последовательность консалтинговых услуг для предполагаемой работы можно представить следующим образом:

1. РАЗВИВАЮЩИЙ КОНСАЛТИНГ (проводится с топ – менеджерами).

Цель:

- выработка единого подхода к формулированию целей организации и видению ее структуры;
- четкое определение перспективных и текущих целей компании и их согласование с жизненными целями самих соучредителей;
- оптимизация процесса распределения функциональных задач между руководителями организации.

В ходе этих занятий также рассматриваются вопросы формального взаимодействия руководителя с подчиненными, построения оптимальной системы контроллинга и другие управленческие проблемы, стоящие перед руководством компании. В данном случае планируются к рассмотрению следующие блоки вопросов:

- выработка т.н. «желаемого образа» структурного построения компании;
- проведение сравнительного анализа существующей структуры компании с желаемым образом;
- определение (дополнительная конкретизация) целей и задач, стоящих перед структурными подразделениями компании;
- организация функционального взаимодействия между структурными подразделениями и внутри них самих;
- примерное определение необходимого количества сотрудников для структурных подразделений и конкретного характера (объема) решаемых каждым из них функциональных задач.

2. ДИАГНОСТИКА ОБЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОФИСЕ.

Цель:

- Выявление т. н. болевых точек в организации функционального взаимодействия между структурными подразделениями и ключевыми сотрудниками.
- Разработка рекомендаций по оптимизации системы контроллинга.

В данном случае планируются к изучению следующие блоки вопросов:

- определение реального места и роли сотрудников офиса в общей системе управления организацией (в т.ч. выяснение «взгляда» на проблему со стороны самого персонала);
- анализ характера вертикальных и горизонтальных информационных потоков как между структурными подразделениями, так и внутри них самих;

3. ОЦЕНКА ДЕЛОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ОФИСА.

Цель:

- выявление перспективных работников и определение путей их оптимального задействования;
- определение соответствия работников занимаемым должностям по их деловым качествам.

В данном случае планируются к изучению следующие блоки вопросов:

- соответствие должности;
- целесообразная категория задействования;
- лояльность к фирме;
- ожидаемое поведение;
- обучаемость;
- многофункциональность;
- целесообразные направления задействования.

4. ВНЕДРЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ.

Цель:

- помочь руководителям и персоналу «пережить» процесс изменений и решить проблемы межличностных отношений (по мере их возникновения);
- оказать содействие в разработке должностных инструкций, их внедрении в практическую деятельность персонала организации.

В данном случае планируется выполнить следующий объем работ:

- разработать организационные документы (или оказать поддержку в разработке):
 - ⇒ Положение о структурном подразделении;
 - ⇒ Положение о персонале;
 - ⇒ Должностные инструкции.
- соучастие в организации и проведении общего собрания;
- проведение нацеливания персонала на достижение целей организации;

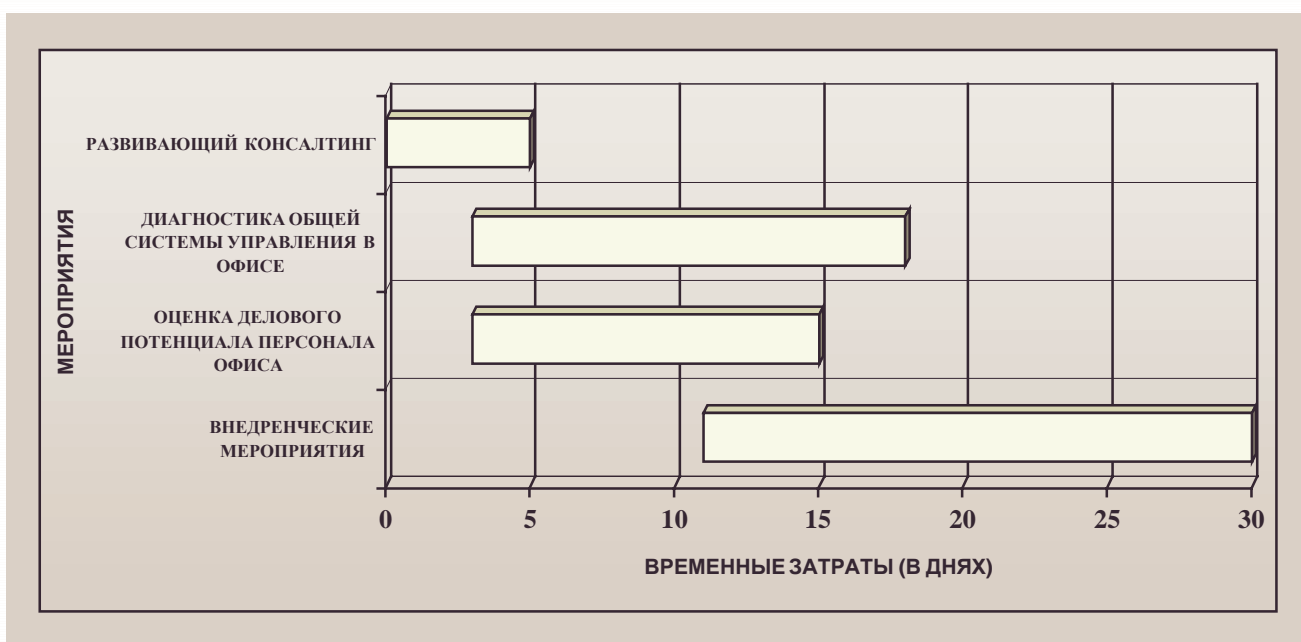
- обучение (при необходимости) специально выделенного сотрудника методике изучения деловых качеств кандидатов на свободные вакансии.

5. ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ.

Исходя из приоритетов в решении стратегических задач Заказчиком могут быть:

- выбраны одно или несколько предлагаемых направлений;
- внесены коррективы в объем реализации конкретного мероприятия.

Примерный график выполнения работ имеет вид:



IV. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНОГО КЛИМАТА.

Некоторые теоретические пояснения.

Значительное воздействие на восприятие персоналом корпоративного климата как благополучного оказывает уровень психической напряженности в коллективе.

При этом, под психической напряженностью мы понимаем – психическое состояние, обусловленное предвосхищением неблагоприятного для субъекта развитием события. Она сопровождается ощущением общего дискомфорта, но при этом субъект готов овладеть ситуацией, действовать в ней определенным образом.

По характеру влияния на эффективность деятельности выделяют состояния операциональной и эмоциональной психической напряженности.

- операциональная, в основе лежит преобладание процессуальных мотивов деятельности, оказывает мобилизующее влияние на индивида и способствует сохранению высокого уровня работоспособности;
- негативное развитие состояния эмоциональной составляющей характеризуется выраженной отрицательной окраской поведения, ломкой мотивационной структуры деятельности и приводит к снижению общей эффективности деятельности персонала.

Следовательно, когда работа хорошо оплачивается и интересна по характеру, когда вознаграждения распределяются на конкурсной основе, а поощрения выплачиваются справедливо, и когда межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием, корпоративный климат будет восприниматься персоналом как климат, способствующий формированию ощущения благополучия.

Характеристика корпоративного климата в коллективе ООО «Бензин».

В процессе индивидуальных бесед с респондентами о состоянии корпоративного климата в коллективе и направлениях, требующих совершенствования, всеми опрошиваемыми были выделены четыре блока вопросов:

5. Проблемы в адекватности оценки материального вознаграждения труда.
6. Вопросы, связанные с социальной защищенностью персонала.
7. Организационные вопросы, влияющие на эффективность взаимоотношений между руководителями и подчиненными.
8. Состояние морального климата в коллективе.

Фактически, высказанные респондентами мнения по указанным блокам вопросов достаточно полно отражают сущностную характеристику корпоративного климата, сложившегося в компании на данный момент времени. **Общая оценка корпоративного климата может быть охарактеризована как удовлетворительная.**

Основаниями для подобного вывода, а по сути – обобщенными характеристиками корпоративного климата, являются следующие результаты анализа мнений персонала о плюсах и минусах, присущих составляющим корпоративного климата в компании.

МАТЕРИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

Плюсы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Стабильная заработная плата.

Минусы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Уровень зарплаты ниже того, который бы адекватно «оценивал» труд персонала.

СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

Плюсы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Бесплатное питание (обеда).
<input checked="" type="checkbox"/>	Оплачиваемый больничный.

Минусы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Недостаточная длительность оплачиваемого отпуска.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

Плюсы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Работа интересная и творческая.

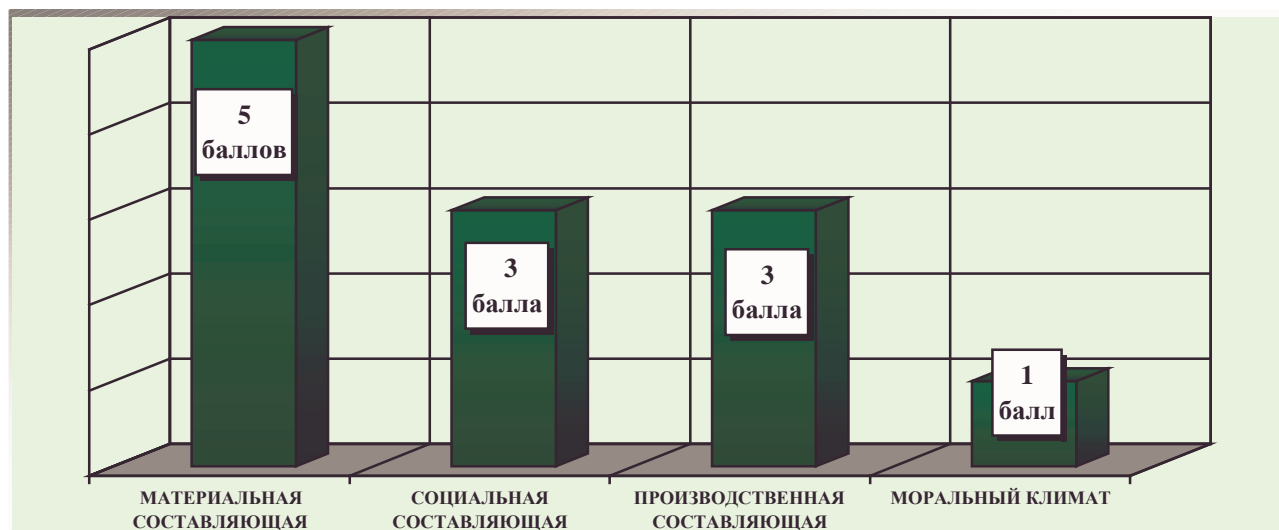
Минусы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Спрос за работу не всегда соответствует ее содержанию.

МОРАЛЬНЫЙ КЛИМАТ.

Плюсы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Очень хорошие межличностные отношения на уровне «равный – равный».

Минусы:	
<input checked="" type="checkbox"/>	Требует улучшения уровень межличностных отношений в системе «начальник – подчиненный».

Практически всеми респондентами отмечено, что наименьшее количество проблем присутствует в блоке «моральный климат». Наиболее актуальными, с точки зрения важности для персонала, являются вопросы, лежащие в плоскости «материальной составляющей» корпоративного климата. При этом, приоритеты в решении имеющихся проблем респондентами ранжируются следующим образом.



По единодушному мнению респондентов, если руководством компании будут решены вопросы, связанные с увеличением оплаты труда, то персонал «закроет глаза на нерешенность других вопросов».

Данная позиция находит свое яркое проявление в высказываниях респондентов об их видении проблем, требующих незамедлительного решения руководством компании. Так, 57% женщин и 46% мужчин в качестве решения срочной проблемы выделили необходимость увеличения заработной платы.

Учитывая, что в настоящий момент времени в компании заработная плата находится на среднерыночном уровне, а имевшая ранее место тенденция к т.н. обезличенному увеличению заработной платы персонала расценивается работниками как норма, которую надо соблюдать и дальше, можно с уверенностью утверждать:

- высшее руководство компании фактически само провоцирует нарастание эмоциональной напряженности в коллективе;
- невозможно улучшить корпоративный климат в компании только за счет увеличения заработной платы персонала.

Фактически для снятия эмоциональной напряженности в коллективе руководству компании необходимо предпринять следующие первоочередные шаги.

1. Провести работу по доведению до каждого сотрудника общих текущих и перспективных целей компании.
2. Разъяснить людям позицию руководства по вопросу улучшения корпоративного климата и подходах к увеличению заработной платы.
3. Дополнительно проанализировать место и роль каждого работника в общей структуре компании и на этой основе четко определить функции, полномочия и меру ответственности каждого.
4. Разработать и совместно с персоналом утвердить общие нормы и правила поведения в коллективе, меру ответственности за их нарушение.

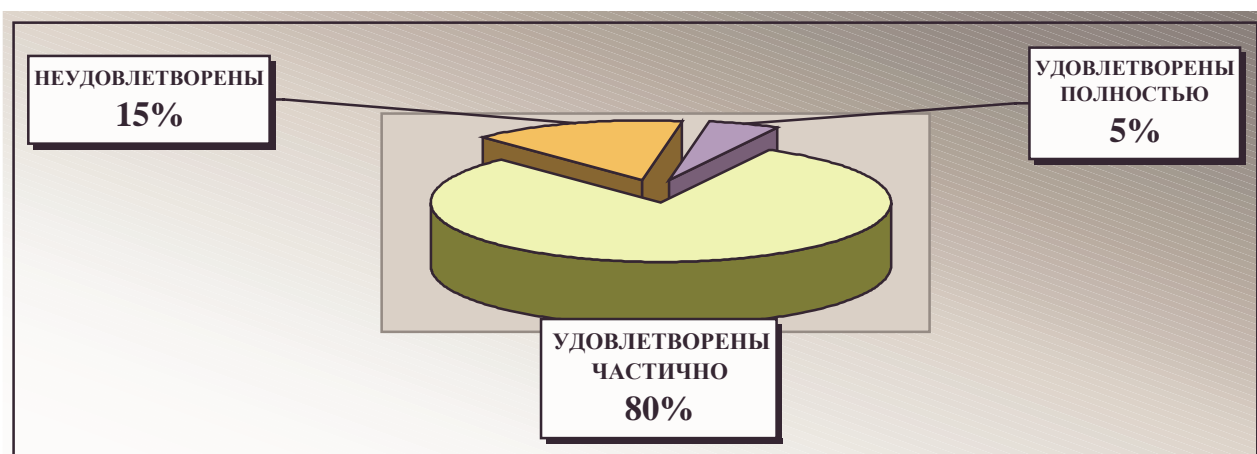
Практическая реализация указанных мероприятий, по нашему мнению, создаст базу для эффективного нацеливания персонала на достижение целей компании и в конечном итоге даст основания персоналу воспринимать корпоративный климат, как климат способствующий формированию ощущения благополучия.

V. АНАЛИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ КОРПОРАТИВНОГО КЛИМАТА.

5.1. МАТЕРИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

Принципиальных различий в суждениях респондентов – женщин и респондентов – мужчин не выявлено.

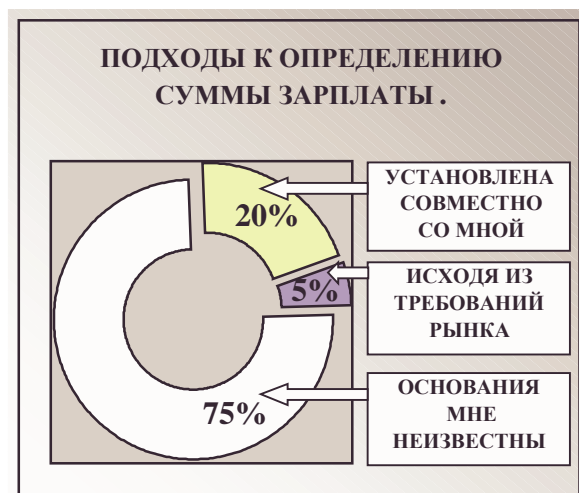
Общая картина удовлетворенности персоналом уровнем своей заработной платы выглядит следующим образом:



Результаты анализа мнений респондентов об основных причинах, вызывающих у них ту или иную степень неудовлетворенности уровнем своей заработной платы, позволяют утверждать, что таковыми являются:

1. Доминирующее мнение о том, что уровень получаемой зарплаты ниже, чем тот, который бы адекватно отражал объем выполняемой персоналом работы.
2. Отсутствие у большинства работников четкого и ясного понимания того, каким именно образом определяется руководством компании уровень их заработной платы.

Эти выводы наглядно можно подтвердить и полученными статистическими данными:



Важно отметить, что определенное влияние на формирование у персонала подобных взглядов оказывает следующее обстоятельство – большинство респондентов искренне считают, что руководство компанией явно недооценивает важность использования в повседневной деятельности различных форм поощрения работников.

Так, только 30% опрошенных заявили, что руководители компании часто применяют только одну форму поощрения – моральную.

По мнению большинства респондентов, руководство компании никогда не применяет такие формы материального поощрения как:

- премии по подразделениям;
- индивидуальное премирование;
- индивидуальное увеличение заработной платы.

К редко используемым формам поощрения большинство респондентов относят такие как:

- общее повышение заработной платы;
- моральные поощрения;
- организация и проведение коллективных мероприятий за счет компании.

При этом, мнения мужчин и женщин распределяются в следующем процентном соотношении:

	женщины			мужчины			общее мнение		
	часто	редко	нет	часто	редко	нет	часто	редко	нет
Общее повышение заработной платы	0 %	71 %	28 %	0 %	92 %	7 %	0 %	85 %	15 %
Моральное поощрение	28 %	42 %	28 %	30 %	46 %	23 %	30 %	45 %	25 %
Коллективные мероприятия	0 %	42 %	57 %	0 %	84 %	15 %	0 %	70 %	30 %

Фактическими причинами частичной неудовлетворенности персонала уровнем своей заработной платы, его уверенности в том, что выполняемый работниками объем работы должен соответствовать большему материальному вознаграждению, по нашему мнению, являются следующие:

1. Руководством компании ранее был допущен явный дисбаланс в материальной оценке труда персонала. Рост заработной платы всего персонала не увязывался с реальным вкладом каждого конкретного сотрудника в достижение конечного результата.
2. Внешние положительные факторы, позволявшие компании ранее динамично развиваться (или как минимум не препятствующие этому развитию), персоналом компании оценивались и реально оцениваются сегодня как внутренние факторы – их заслуга, так как в докризисный период рост заработной платы был достаточно высоким.

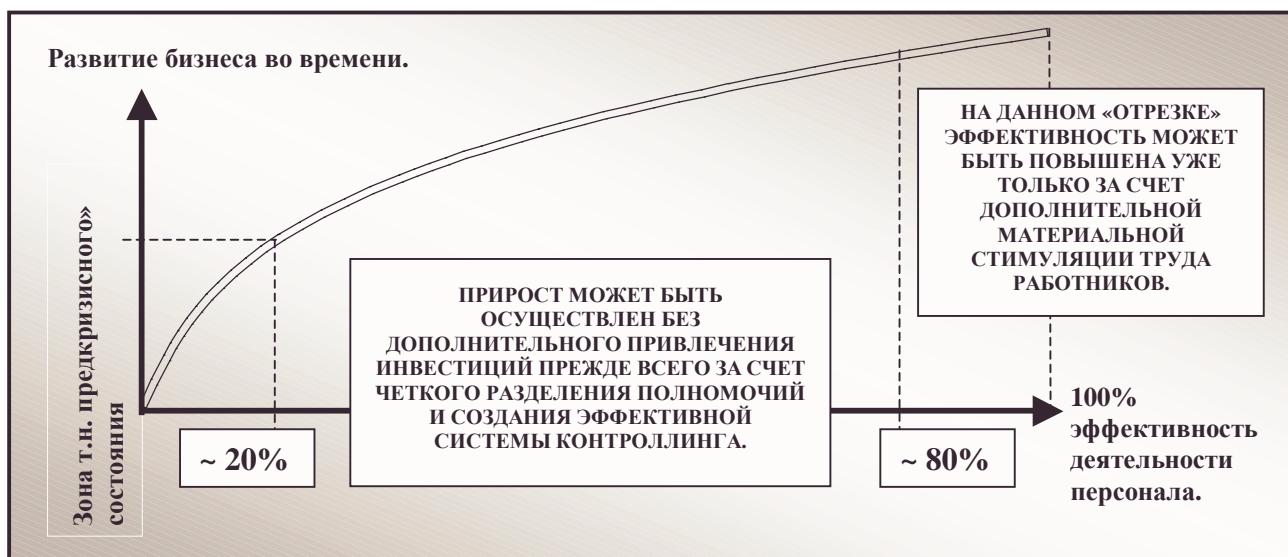
3. Отсутствие четкого разграничения полномочий и зон персональной ответственности между работниками порождает у них иллюзию эффективной работы каждого и, следовательно, способствует формированию мнения о неадекватности оплаты своего труда.

Исходя из этих выводов, можно выдвинуть гипотезу о том, что руководство компании осознанно или неосознанно стремилось повысить производительность труда персонала за счет повышения уровня заработной платы. Однако такой подход без четко отлаженной системы функционального разделения обязанностей работников ни теоретически, ни практически не может привести к желаемому результату.

Некоторые теоретические пояснения.

1. Максимальное увеличение эффективности работы персонала только за счет роста заработной платы может достигать 10% от имеющейся фактически.
2. Применять стимулирующие формы поощрения работников целесообразно только после того как оптимизирована система разделения полномочий, зон ответственности между работниками и отлажена система контроля за их деятельностью.
3. Выход из предкризисного (кризисного) состояния с повышением на 60% (от 100% теоретически возможного) эффективности деятельности реально возможен и практически осуществим, если высшее руководство организацией акцентирует свое внимание не только на финансовом аспекте стабилизации, но и начнет оптимизировать систему функционального взаимодействия между сотрудниками на основе более полного учета их деловых качеств.

В графическом виде это можно представить как:



5. 2. СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

По сути под социальной защищенностью респонденты понимают проявление заботы о себе со стороны высшего руководства компании. При этом форма проявления заботы может быть любой. Оценивая мнения опрашиваемых, можно сделать заключение о том, что наиболее актуальной для них является такая форма проявления заботы, как увеличение срока оплачиваемого отпуска.

Фактическое большинство респондентов считает, что приведение сроков оплачиваемого отпуска в соответствие с нормами КЗоТ РФ и будет являться проявлением реальной заботы руководства о своем персонале.

Общее представление респондентов о желаемых ими к внедрению формах своей социальной защищенности приведены ниже в таблице.

	женщины	мужчины	общее мнение
Медицинская страховка	14 %	38 %	30 %
Реальное увеличение срока оплачиваемого отпуска до 24 рабочих дней	71 %	46 %	55 %
Индексация заработной платы исходя из роста цен на товары народного потребления	0 %	7 %	5 %
Единовременные выплаты (в т. ч. и к отпускам)	14 %	15 %	15 %
Оплата (полная или частичная) путевок	28 %	15 %	20 %
Оплата проезда в городском транспорте	28 %	7 %	15 %
Это неважно	14 %	7 %	10 %

Важно отметить, что данный перечень социальных льгот был выбран самими опрашиваемыми.

Несмотря на то, что проблема эмоциональной напряженности в коллективе напрямую не отнесена респондентами к решению вопросов своей социальной защищенности, необходимо сделать ряд замечаний.

ПЕРВОЕ.

57% женщин и 69% мужчин, т.е. большая половина персонала считает, что высшее руководство рассматривает их как людей от которых зависит благополучие фирмы. Следовательно, руководителям компании целесообразно опираясь на данное мнение, используя его как трамплин, продолжить развивать у персонала чувство сопричастности к достижению целей компании.

ВТОРОЕ.

Поскольку вознаграждение, получаемое персоналом, складывается из двух элементов: основного (заработная плата) и дополнительного (льгот), представляется целесообразным разработать в компании комплексный пакет социальных льгот. Предложить работникам самим определить (выбрать) тот набор льгот, который им необходим, естественно на основе учета реальных финансовых затрат компании на обеспечение той или иной льготы.

Некоторые результаты зарубежных исследований предпочтений служащими различных льгот и подходы к их предоставлению приведены в Приложении № 3.

5.3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ.

Данный блок вопросов респондентами был обозначен одним термином: «РАБОТА». При этом, ими в качестве его слагаемых определены три составляющих:

- вопросы управления;
- проблемы прав и обязанностей;
- характер выполняемой работы.

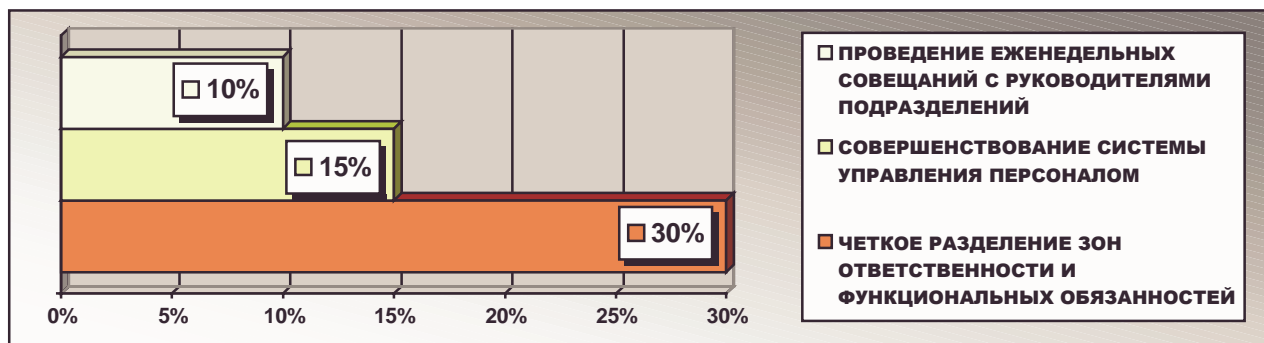
Последняя составляющая большинством респондентов охарактеризована как не требующая каких-либо изменений, т.к. респонденты считают свою работу интересной и творческой.

Фактически т.н. «болевые» точки, по мнению персонала, лежат в плоскости проблем, связанных с общей организацией процесса управления в компании и наиболее рельефно проявляются в непроработанности должностных прав и обязанностей большинства работников.

Так, на вопрос об эффективности существующей системы обмена текущей и отчетной информации между сотрудниками и между подразделениями, большинство опрошенных ответили, что «она может быть оценена только как удовлетворительная и требует совершенствования». В процентном соотношении мнения мужчин и женщин распределились следующим образом:

	женщины	мужчины	общее мнение
Да, эффективна	28 %	30 %	30 %
Удовлетворительна, но требует совершенствования	57 %	69 %	65 %
Явно неэффективна	14 %	0 %	5 %
Затрудняюсь ответить	0 %	0 %	0 %

При анализе предложений респондентов по совершенствованию системы общего управления явных различий во взглядах мужчин и женщин выявлено не было. Важно указать на тот факт, что распределение мнений опрашиваемых по частоте выбора того или иного предложения носит достаточно равномерный характер. Однако с большой долей достоверности можно утверждать, что в качестве приоритетной задачи респонденты выделяют работу по четкому разделению функциональных обязанностей и зон ответственности конкретных работников. Основная линейка мнений респондентов, в их процентном соотношении, выглядит следующим образом:



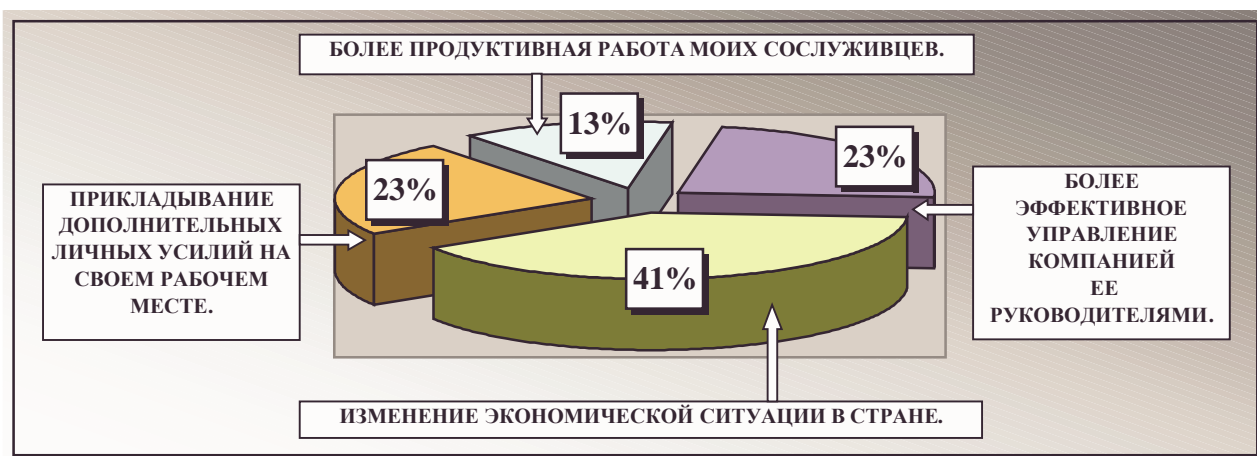
Таким образом, можно утверждать, что:

- с одной стороны – отсутствие четкого понимания персоналом **именно** своего места и роли в общем производственном процессе;
- и с другой стороны – внутреннее непонимание работниками того, почему с них зачастую спрашивают за то, что по их мнению должны делать другие

способствует созданию в коллективе атмосферы напряженности и, естественно, отрицательным образом влияет на общий корпоративный климат в компании.

Кроме того, важность снижения эмоциональной напряженности в коллективе через оптимизацию общей системы задействования персонала и контроля за его деятельностью, диктуется и тем обстоятельством, что улучшение материального положения работников может быть достигнуто только через повышение эффективности работы каждого сотрудника.

Однако руководству компанией не следует надеяться на то, что персонал сам по себе начнет проявлять в работе инициативу и творчество. Подавляющее большинство респондентов считает, что улучшение их материального положения может наступить только после позитивного изменения экономической ситуации в стране. Наглядно это можно продемонстрировать на основе ответов мужчин и женщин на вопрос: «Что является приоритетным в улучшении Вашего материального положения в посткризисной ситуации?». В процентном соотношении мнения респондентов разделились следующим образом:



При этом, 65% респондентов относят себя к категории людей, от которых зависит благополучие компании. Сводные данные ответов мужчин и женщин на вопрос: «Кем (чем) для руководства компанией является персонал?», в процентном соотношении имеют вид:

	женщины	мужчины	общее мнение
Партнерами (единомышленниками) в достижении целей компании	14 %	15 %	15 %
Людьми, от которых зависит благополучие компании	57 %	69 %	65 %
Только инструментом для извлечения прибыли	28 %	15 %	20 %

Следовательно, для того, чтобы большинство сотрудников реально почувствовали себя сопричастными к достижению фирмой конкретного конечного результата в работе, надо провести нацеливание персонала на достижение целей компании. Реализация такого мероприятия требует соблюдения двух основных условий:

1. Цели компании должны совпадать с личными жизненными целями работников.
2. Приоритеты в выборе целей по их важности также должны совпадать.

Результаты анализа представлений респондентов о приоритетных целях компании позволяют выделить три основных:

1. Получение прибыли.
2. Развитие бизнеса.
3. Стабильность в деятельности.

Другие, определенные опрашиваемыми, цели компании, по мнению респондентов, гораздо менее значимы для высшего руководства. Тем не менее, в процентном соотношении распределение целей по местам их значимости для руководства компанией можно представить в виде следующей таблицы.

	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место	6 место	7 место
Получение прибыли	60 %	35 %		5 %			
Развитие бизнеса	45 %	40 %	5 %	10 %			
Стабильность в деятельности	10 %	50 %	35 %	10 %			
Привнесение вклада в развитие экономики страны			10 %	10 %	5 %	35 %	45 %
Создание новых рабочих мест			20 %	10 %	10 %	35 %	25 %
Материальное удовлетворение потребностей сотрудников			30 %	35 %	20 %	5 %	5 %
Создание условий для самореализации персонала			5 %		50 %	10 %	25 %

Общее распределение мест имеет вид:

	женщины	мужчины	общее мнение
Получение прибыли	1 место	1 место	1 место
Развитие бизнеса	2 место	1 место	1 место
Стабильность в деятельности	1–3 места	2 место	2 место
Привнесение вклада в развитие экономики страны	6–7 место	7 место	7 место
Создание новых рабочих мест	3 место	6 место	6 место
Материальное удовлетворение потребностей сотрудников	3 место	4 место	4 место
Создание условий для самореализации персонала	5 место	5 место	5 место

Представления самих респондентов об их жизненных целях в процентном соотношении распределились следующим образом.

	женщины	мужчины	общее мнение
Материальная независимость	71 %	84 %	80 %
Оказание помощи родным и близким	57 %	69 %	65 %
Самореализация в работе	57 %	84 %	75 %
Получение новых знаний	57 %	69 %	65 %
Повышение своего социального статуса	42 %	46 %	45 %

Не трудно заметить, что по важности достижения индивидуальная цель «материальная независимость» совпадает с целью компании «получение прибыли». Однако имеет место явное несоответствие в приоритетности между целью компании «создание условий для самореализации персонала» и индивидуальной целью «самореализация в работе».

По мнению респондентов, для руководства компании цель «создание условий для самореализации персонала» находится на пятом месте, в то время как для персонала «самореализация в работе» стоит на втором месте по значимости.

Данное несоответствие приоритетов, по нашему мнению, является одним из существенных факторов, явно не способствующих оздоровлению эмоциональной атмосферы в трудовом коллективе.

Кроме того, отрицательно влияет на эмоциональную атмосферу и то, что подавляющее большинство опрошенных искренне считают, что ущемляют свои личные интересы ради интересов работы. Мнения мужчин и женщин по этому вопросу распределились следующим образом:

	женщины	мужчины	общее мнение
Довольно часто ущемляю свои интересы ради интересов работы	57 %	84 %	75 %
В равной мере учитываю интересы дела и свои личные	42 %	15 %	25 %
Свои личные интересы ставлю несколько выше, чем интересы работы	0 %	0 %	0 %

Указанное обстоятельство так же свидетельствует о важности проведения нацеливания персонала на достижение целей компании. Ее сутью является осознание персоналом важности понимания для себя тезиса «только через инициативу и творчество в работе к удовлетворению своих материальных потребностей».

Кроме того, нацеливание способствует осознанию работниками целей и задач компании, своего места и роли в достижении этих целей, выработке оптимальных путей их достижения. Одним из прикладных аспектов нацеливания является то, что работник приходит к пониманию того, что он в равной мере учитывает интересы дела и свои личные.

5. 4. МОРАЛЬНЫЙ КЛИМАТ.

Подавляющее большинство респондентов оценивают моральный климат в коллективе как хороший и не требующий изменения. Мнения в оценке морального климата между мужчинами и женщинами распределяются следующим образом.

	женщины	мужчины	общее мнение
Хороший	71 %	69 %	70 %
Удовлетворительный	28 %	30 %	30 %
Неудовлетворительный	0 %	0 %	0 %
Затрудняюсь ответить	0 %	0 %	0 %

Тем не менее ряд респондентов считает, что руководству компании необходимо предпринять ряд определенных действий по улучшению морального климата в трудовом коллективе.

На вопрос: «Что необходимо сделать, чтобы улучшить атмосферу в коллективе?» были получены следующие предложения.

	женщины	мужчины	общее мнение
Мероприятия по сближению персонала, работающего в разных подразделениях	14 %	30 %	25 %
Построение отношений исходя из положительных качеств людей	0 %	38 %	25 %
Информирование персонала по общим вопросам деятельности компании	0 %	15 %	10 %
Организация и проведение общего досуга всего персонала компании	28 %	23 %	25 %
Ничего не надо, все и так хорошо	57 %	30 %	40 %

Важно указать, выдвинутые предложения прежде всего свидетельствуют о том, что при оценке морального климата респонденты как бы отделяют руководство компании от трудового коллектива: руководство, это одно, а персонал это другое.

Видимо именно по этой причине 40% респондентов затруднились в определении стиля руководства в компании.

	женщины	мужчины	общее мнение
Демократичный	42 %	46 %	45 %
Жесткий авторитарный	28 %	7 %	15 %
Затрудняюсь ответить	28 %	46 %	40 %

АНКЕТА

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1.

Основной целью данного социально–психологического исследования является разработка рекомендаций руководителям компании по совершенствованию системы материального стимулирования работников, созданию в коллективе атмосферы партнерских отношений.

1. Какова степень Вашей удовлетворенности уровнем своей заработной платы:
 - Удовлетворен полностью.
 - Удовлетворен частично.
 - Неудовлетворен.

2. Считаете ли Вы, что уровень Вашей заработной платы адекватен объему выполняемой Вами работы:
 - Да, адекватен.
 - Нет, выполняемый мною объем работы должен оплачиваться более высоко.
 - Нет, выполняемый мною объем работы стоит меньших денег.

3. Каким образом в компании определяется сумма Вашего заработка:
 - Устанавливается руководством исходя из среднерыночных показателей оплаты труда на данной должности.
 - Изначально определялось мною совместно с руководством.
 - Установлена руководством, исходя из неизвестных мне оснований.
 - Исходя из принципа – меньше заплатить, но больше с меня спросить.

4. Какие формы поощрения используются в компании:

	часто	редко	никогда
Премии по подразделениям			
Индивидуальные премии			
Проценты к заработной плате			
Индексация заработной платы			
Повышение заработной платы			
Моральное поощрение			
Коллективные мероприятия за счет компании			

5. Какие виды и формы поощрения целесообразно внедрить:

6. Какие цели стоят перед компанией (пронумеруйте, пожалуйста, по значимости):

	нумерация по важности
Получение прибыли	
Развитие бизнеса	
Стабильность в деятельности	
Привнесение вклада в развитие экономики страны	
Создание новых рабочих мест	
Материальное удовлетворение потребностей сотрудников	
Создание условий для самореализации персонала	
Другое (укажите)	

-
7. Каковы Ваши основные жизненные цели:
- Материальная независимость.
 - Оказание помощи родным и близким.
 - Самореализация в работе.
 - Получение новых знаний.
 - Повышение своего социального статуса.
 - Другое (укажите)
-
8. Как часто руководство компании информирует персонал об общем положении дел в компании и перспективных планах:
- Часто.
 - Редко.
 - Никогда.
9. Каков стиль управления руководства компании:
- Демократичный.
 - Жесткий авторитарный.
 - Затрудняюсь ответить.
10. Кем (чем) для руководства компании является персонал:
- Партнерами (единомышленниками) в достижении целей компании.
 - Людьми, от которых зависит благополучие компании.
 - Только инструментом для извлечения прибыли.
- Почему _____
-
11. Что для Вас важнее:
- Самореализация в работе.
 - Служебный рост.
 - Уровень материального вознаграждения.
- Почему _____
-
12. Ущемляете ли Вы свои личные интересы ради интересов дела (работы):
- Да, довольно часто.
 - В равной мере учитываю интересы дела и свои личные.
 - Свои личные интересы ставлю несколько выше, чем интересы работы.
13. Каков общий уровень морального климата в коллективе:
- Хороший.
 - Удовлетворительный.
 - Неудовлетворительный.
 - Затрудняюсь ответить.
14. Укажите, пожалуйста, что необходимо сделать, чтобы улучшить атмосферу в коллективе:
-
-
-
-

15. Кто реально определяет объем Ваших функциональных обязанностей:
- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| Руководство компании. | Вы совместно с руководством. |
| Ваш непосредственный начальник. | Вы самостоятельно. |
16. Эффективна ли существующая система обмена текущей и отчетной информации между сотрудниками внутри подразделений и между самими подразделениями:
- Да, эффективна.
 Удовлетворительна, но требует совершенствования.
 Явно неэффективна.
 Затрудняюсь ответить.
17. Укажите, пожалуйста, что необходимо сделать, чтобы повысить уровень общей системы управления (функционального взаимодействия между сотрудниками): _____

 _____.
18. Что является приоритетным в улучшении Вашего материального положения в посткризисной ситуации:
- Прикладывание дополнительных личных усилий на своем рабочем месте.
 Изменение экономической ситуации в стране.
 Более эффективное управление компанией.
 Более продуктивная работа Ваших сослуживцев.
19. Какие формы социальной защищенности персонала необходимо внедрить в компании (укажите их, пожалуйста, по степени важности для Вас):
- | | |
|-----------|-----------|
| 1. _____. | 4. _____. |
| 2. _____. | 5. _____. |
| 3. _____. | 6. _____. |
20. Какие проблемы (производственные, межличностные и т.п.) требуют незамедлительного решения со стороны руководства, а решение каких можно отнести на более позднее время. Пожалуйста, разместите (укажите) их в порядке важности.
- А. Срочные проблемы: _____

 _____.
- В. Вопросы, решение которых может быть отнесено на более поздний срок: _____

 _____.

СПАСИБО ВАМ ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ.

МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО УЧЕТ ПРОЛУЧЕННЫХ МНЕНИЙ ПОМОЖЕТ РУКОВОДСТВУ КОМПАНИИ В РАБОТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И В БОЛЕЕ ПОЛНОМ УДОВЛЕТВОРЕНИИ СОЦИАЛЬНО –ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОЛЛЕКТИВА.