

## Организация сбора данных для обработки в программе Диагностика корпоративной культуры

Есть несколько вариантов решения задачи опроса большого числа людей.

Исходим из того, что:

- **на опрос одного человека уходит 15-30 минут** (люди по-разному отвечают на 33 вопроса, плюс некоторые анкетные данные; если опрашивать 3000 чел по 20 минут на каждого, без перерывов, по 8 часов в день, это 125 дней, что совершенно не приемлемо);
- **опрос специалистов (тем более рядовых) лучше всего производить индивидуально**, чтобы иметь возможность прокомментировать вопросы, если что-то респонденту непонятно, а также чтобы не упустить сопутствующую значимую информацию.

Я предлагаю пять вариантов решения этой задачи:

**Вариант 1.** Проводить диагностику не сразу по всему предприятию, а начиная с самых важных категорий сотрудников (с руководства) и с конкретных, самых проблемных подразделений, с принятием решений после каждого завершеного этапа диагностики.

Самым первым шагом может стать устное сообщение, идущее в официальной рабочей обстановке (например на еженедельном совещании, или даже на специальном собрании) от директора – сообщение управленцам и ключевым специалистам предприятия о том, что в рамках постоянной работы по повышению эффективности работы подразделений и всего предприятия в целом будет проведена диагностика корпоративной культуры с целью выявления реального (а не декларируемого) положения вещей по многим аспектам жизни предприятия с целью дальнейшего совершенствования всех производственных процессов. Директор должен суметь донести до людей мысль о том, что необходима поддержка работников службы управления персоналом в работе с людьми, нужен режим благоприятствования (напр., без вопросов выделять помещение для опроса в тишине), поскольку это не отрыв от работы, а реальные шаги по обеспечению большей эффективности в будущем (ведь без диагностики любое «улучшение» бизнес-процессов – это меры, избранные практически наугад). Нужно сообщить, что конкретные решения помогающие улучшить качество бизнес-процессов и отношений в коллективе могут формулироваться на каждом завершеном этапе диагностики. Если директор не создаст нужного отношения к вашей работе, то будет крайне сложно управлять этим процессом в дальнейшем и будет сложно защищать его результаты и уж тем более внедрять потом изменения, управлять изменениями. Собственно, если директор не создаст правильного настроения, то даже выловить управленцев для диагностики станет проблемой – они все вдруг станут "очень занятыми", им "не до того", "много работы" и т.д., словно бы вы приставали к ним с какой-то ерундой, отрывая от жизненно важных задач. Директор (или вы, на том же совещании), обозначает сроки и конкретную последовательность шагов – как будет проходить сбор информации, что сначала будут опрошены все руководители, а затем отдельно сотрудники по подразделениям.

[orgpsiholog.ru](http://orgpsiholog.ru)

**Критерии отбора подразделений в очередь** следующие (по убыванию значимости критерия): степень влияния работы подразделения на работу других подразделений (чем сильнее влияние, тем раньше должно быть продиагностировано подразделение); степень взаимосвязанности подразделения с другими подразделениями (у кого больше всего входных и выходных результатов работы, связанных с работой других подразделений); проблемы с выполнением плана и другими производственными показателями; проблемы в отношениях между людьми; проблемы трудовой дисциплины. Возможно вы определите другие критерии, но они должны быть. Можно указать, что порядок может и должен меняться, если актуальные показатели по озвученным критериям в реальности будут изменяться. В итоге руководители будут знать зачем диагностика, кто проводит и с кем, чем обусловлен порядок выбора подразделений. Все предельно прозрачно, никто не чувствует себя марионеткой в руках обстоятельств.

### **Итак, алгоритм сбора данных, следующий:**

**Шаг 0:** Решение директора и мотивирование им управленцев, ключевых специалистов на участие в диагностике. Создание правильного контекста, правильного отношения, с самого начала.

**Шаг 1:** Опрос генерального директора, замов, руководителей направлений, ГИПов, главспецов и т.д., тут вам виднее, кого следует опросить в первую очередь). Получив информацию о них, мы увидим корни проблем "с головы". Естественно, до окончания всего опроса нельзя предоставлять данные о результатах опроса отдельных личностей другим отдельным личностям (чтобы избежать конформизма и неконструктивного поведения со стороны конкретных сотрудников). Во-первых, диагностика управленцев позволит оперативно сформулировать проекты приказов и других необходимых мер, обсудить их с директором и на специальных совещаниях. Ведь смысл диагностики в получении достоверной информации для принятия обоснованных решений (а не решений, основанных на отдельных частных мнениях). Изменения в работе руководителей отразятся на корпоративной культуре всего предприятия (это значит, что диагностировать весь многочисленный персонал заранее не всегда есть необходимость – все равно будут изменения в связи с решениями по директорату и ключевым специалистам). Во-вторых, опрос руководства создаст в управленцах понимание того – что происходит, зачем людей "отрывают" от работы и руководители смогут поддержать диагностику организационно – смогут с правильным отношением (!) сообщить своим работникам о том, что это важно и что это нужно. В-третьих, руководство увидит на что были потрачены деньги, что приобретен действительно полезный инструмент (методика диагностики корпоративной культуры), позволяющий получать необходимую информацию для принятия важных решений.

**Шаг 2:** Диагностика самых проблемных подразделений в порядке установленной очереди. И снова, получив данные, принимаем решения и получаем определенные изменения в производственных процессах и самой корпоративной культуре.

### **Вариант 2. Привлечение к диагностике большего числа специалистов.**

250 дней / 10 человек = 25 дней (условно, конечно, поскольку нет никакой возможности диагностировать людей непрерывно по 8 часов)

[orgpsiholog.ru](http://orgpsiholog.ru)

Смысл этого варианта в том, что, разделив участки работ можно её выполнить в разы быстрее.

В реальности эту работу можно повернуть с привлечением магистрантов-психологов (у них есть "производственная практика", которую они обязаны пройти, кроме того, практически у каждого есть свой ноутбук, на который можно поставить программу). Выгода для всех очевидна – предприятие не оплачивает работу студентов получая нужный результат, а студенты получают действительно реальную полезную практику. Договориться с кафедрой психологии всегда можно, они в этом заинтересованы. Если вы в Тюмени, я могу взять эту часть согласований на себя, поскольку являюсь доцентом кафедры общей и социальной психологии и могу предложить такой вид практики нашим студентам.

### **Вариант 3. Совмещение вариантов 1 и 2.**

Работая с руководителями, можно, параллельно, предоставить работу с рядовыми специалистами будущим психологам.

### **Вариант 4. Привлечение внешней консалтинговой компании по договору услуг для увеличения числа специалистов, одновременно работающих с сотрудниками предприятия.**

Тем не менее опрос руководства я бы предложил провести вам самостоятельно, чтобы сохранить еще и личные впечатления от участия каждого в опросе. Эта информация может пригодиться в ситуациях установления взаимопонимания в будущем. Минус этого варианта – придется оплачивать работу внешних специалистов. Например, я бы мог выехать на место, оплата моей работы обычно от 3000 рублей в час, в зависимости от объема работ, плюс накладные расходы (авиабилеты, гостиница).

### **Вариант 5. Привлечение выпускников-психологов, практикующих психологов для увеличения числа специалистов, одновременно работающих с сотрудниками предприятия.**

Есть возможность через профессиональные сайты, форумы в интернете, кафедры, департаменты и т.д. в вашем городе набрать достаточное число помощников. Минусы этого варианта – оплата труда этих сторонних специалистов и суета по сбору и организации их работы на всем протяжении проекта.

Для реализации подобного варианта я могу выпустить специальную версию программы для установки на компьютеры временных помощников, которая перестанет работать к определенной вами дате, чтобы не получилось так, что ваше предприятие оплатило покупку программы, а десять и более внешних специалистов потом пользуются вашей лицензией. Этот момент тоже может оказаться важным при утверждении вами какого-либо варианта решения задачи сбора данных.

**С уважением, Вадим Лёвкин ([orgpsiholog.ru](http://orgpsiholog.ru))**