

Тема 6. Анализ и конструирование организаций

6.1 Общие задачи и направления анализа организации

6.2 Анализ миссии и видения будущего организации

6.3 Анализ организационной культуры

6.4 Перепроектирование организации

6.5 Проектирование перехода к работе в командах

6.1. Общие задачи и направления анализа организации

В нашем случае анализ – синоним научного исследования, имеющего целью познание объекта анализа. В процессе исследования осуществляется разложение (мысленное или реальное) целого на элементы (разложение объекта на элементы – это еще одно значение понятия «анализ»):

- сравнение;
- синтез;
- классификация и систематизация;
- обобщение;
- абстрагирование.

Целью анализа является получение знаний о:

- сущности объекта;
- закономерностях его функционирования;
- развитии;
- поведения;
- взаимодействия и связей элементов.

Обычно это нужно для получения возможностей прогнозировать поведение, развитие, реакцию на изменения, и (или) для усовершенствования объекта.

Приступая к анализу чего бы то ни было, субъект имеет свои цели (не всегда даже их осознавая). Это могут быть цели группы интересов, которую он представляет. Задачи организационного анализа ставит субъект, осуществляющий анализ, (или группа интересов), он же определяет аспекты, предмет анализа, анализируемые показатели, выбирает метод, использует для сравнения эталон, образец, опирается на предпочитаемую им теорию и модель объекта анализа.

Так, в общем случае при анализе организации:

- потребителя интересует цена и качество продукции компании и ее имидж;
- поставщика интересуют аспекты, позволяющие воспринимать организацию как надежного партнера, заслуживающего доверия;
- сотрудников интересуют аспекты качества трудовой жизни, включая стиль управления, систему вознаграждения, стабильность занятости и т.п..

Следовательно, выводы по результатам анализа организации будут разными, поскольку люди в силу их разнообразия и неповторимости имеют разные ожидания относительно подходящего лично для них качества трудовой жизни и его отдельных составляющих:

- ❑ акционеры анализируют экономическое состояние и перспективы развития компании, чтобы спрогнозировать возможность получения доходов и их размер, а также вовремя продать акции, перевести инвестиции;
- ❑ конкуренты ищут слабые места и возможности «поживиться» коммерческими или инновационными тайнами и надеются на то, что им удастся «выбить вас из седла» и стать монополистами, диктующими цены, и т.д.

- Анализ среды, ситуации в организации осуществляется постоянно в рамках **стратегического планирования**.
- Анализ организации труда осуществляется в рамках дисциплины **нормирование и организация труда**.
- **Специальные дисциплины** занимаются финансовым анализом, анализом и оценкой уровня современности оборудования, применяемого в организации, анализом рынков, на которых действует организация (фондовых, товарных, труда).
- Анализ бизнес-процессов осуществляется в процессе **реинжиниринга**.
- Анализ организации деятельности в организации, ее организационной структуры и структуры управления осуществляется в рамках **теории и практики менеджмента**.

Мы рассмотрим некоторые предметы анализа организации. В других разделах данной презентации рассмотрим элементы анализа или материалы для аналитического сравнения, методики познания той или иной стороны организационной жизни и деятельности, методы выявления качеств, описание образцов, стандартов, моделей, пригодных для сравнения с вашей организацией или между собой для выработки собственной точки зрения, развития эрудиции.

- Анализ личности и мотивов к труду.
- Анализ групп.
- Анализ коммуникаций.
- Анализ поведения организации.
- Анализ специфики лидерства и менеджмента в организации.
- Анализ возможностей развития работников в организации.
- Условий для инноваций.
- Анализ имиджа организации.
- Анализ факторов поведения организации на международном уровне.

6.2. Анализ миссии и видения будущего организации

Миссия организации – это послание организации обществу, заявление о смысле появления организации на свет и ее существования.

Наличие общественно-значимых ценностей во внутрифирменной деятельности позволяет иногда повысить эффективность труда, причем без особых затрат. Например, руководители компании **«Макдоналдс»** изначально не только направили внимание на цены, качество и долю рынка, но и считали, что их корпорация действительно оказывает услугу американцам, имеющим ограниченные средства, давая им возможность дешево, но полноценно удовлетворять голод. Эта социальная миссия придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты отнеслись к этим высоким целям как к полезному приему, помогающему выдержать строгую систему тотального контроля за качеством при сравнительно невысокой оплате труда. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу.



McDonald's®



В качестве примера приведем еще формулировку миссии американской компании (банка) «Sun Banks»:

«Миссия компании «Sun Banks» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

В этой формулировке очевидна ориентация банка на обеспечение интересов трех групп:

- клиентов;
- акционеров;
- сотрудников.

Такая миссия является не простым лозунгом типа «Все более полное удовлетворение растущих потребностей советского народа», а той основой, которая определяет цели организации. При этом цели, как правило, – **конкретные, прагматические**, выражаемые в виде измеряемых показателей.

Например:

- ❑ «Увеличить доход на инвестированный капитал до 15 % за вычетом налогов в течение пяти лет» – в адрес акционеров;
- ❑ «Ввести в действие предоставление такой-то новой услуги», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до столько-то процентов годовых» – в адрес клиентов;
- ❑ «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1998 г. при издержках, не превышающих 200 дол. на одного обучающегося»;
- ❑ «Повысить размер часовой тарифной ставки на столько-то центов» – в адрес сотрудников;
- ❑ «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» – в адрес общества.

Без видения будущего организация становится неуправляемой.

Сам факт пребывания в бизнесе обычно означает, что у руководителя была определенная идея и уверенность в себе, достаточная для ухода из спокойной ниши наемного труда и основания собственного дела. Видение будущего можно сжато выразить в следующих пунктах:

- ❑ какие события положили начало успеху компании. Рассказ об этом всегда интересен работникам (Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, например, начали свой бизнес в гараже в 1939 году. Таким образом, фирма Hewlett-Packard тонко поощряет культуру творчества в нестандартной обстановке, и история об этом гараже до сих пор не сходит со страниц внутрифирменных изданий и рекламных буклетов);
- ❑ что делает продукцию или услуги фирмы непохожими на другие, лучшими;
- ❑ планы фирмы по развитию и расширению своего бизнеса – выпуск продукции, освоение новых рынков, численность персонала;
- ❑ как должна выглядеть компания в будущем, каков ее образ;
- ❑ какая роль отведена сотрудникам в этой программе развития.

Все это, безусловно, помогает воодушевить сотрудников. Постоянное обновление и усиление видения будущего в памяти сотрудников жизненно важно, иначе оно утратит новизну. Дирекции полезно включать видение будущего в состав повседневной работы и использовать любую возможность для напоминания об этом другим. При подведении итогов работы за квартал, например, можно обсуждать, насколько полезен вклад подразделения с точки зрения перспектив компании. Этой же цели могут служить статьи в информационных бюллетенях компании. Видение перспектив должно занимать важное место в любой внутренней программе обмена опытом или обучения. Некоторые крупные организации даже помещают лаконичное изложение своего видения перспектив на всех фирменных бланках или информационных бюллетенях («Как статья № 1», например). Руководители должны очень ответственно относиться к своим словам и заботиться о том, чтобы их коллеги делали то же самое. Ничто так не вредит видению перспектив компании, как **пренебрежительные комментарии отдельных менеджеров.**

По каким аспектам целесообразно устанавливать видение будущего?

Очевидно, что у любой организации имеются группы интересов. У этих групп разные:

- ожидания;
- мотивы;
- возможности;
- ответственность.

Как известно, создание организации связано с:

- удовлетворением потребностей клиентов (потребителей);
- хозяев (акционеров);
- персонала.

Так же очевидно, что интересы этих групп достаточно противоречивы, а группа «персонал» еще и неоднородна (администрация представляет обычно интересы владельцев, а не остальных работников). Даже интересы менеджмента и владельцев могут не совпадать: акционеры часто предпочитают разумный риск, а менеджеры – стабильность и предсказуемость.

В видении будущего должны быть отражены перспективы развития организации, особенно касающиеся различного рода трансформаций:

- слияния;
- поглощения;
- реструктуризация;
- реорганизация и т.п.

Трансформации должны быть обоснованы солидными аналитическими исследованиями, убедительно доказывающими их необходимость каждому представителю групп интересов.

Каждая группа интересов должна в видении найти свой интерес и представить возможности и источники его обеспечения, так что, наверное, видение будущего должно сопровождаться проработкой и доведением до всех групп интересов стратегии развития организации (в вариантах). Однако, как мы видим, зачастую провозглашенные цели и ценности не соответствуют реалиям жизни, и у работников возникает обоснованное недоверие к руководству. Чтобы достичь общего понимания целей и их разделения членами группы, требуется выйти из плена иллюзий и неправильных представлений и сверить точки зрения и понимание целей, видения будущего, значимости отдельных факторов трудовой жизни. Персонал должен иметь возможность видеть и понимать необходимость развития и направления этого развития, заранее готовиться к изменениям, ведь мало кто любит всякие неожиданности.

6.3 Анализ организационной культуры

Трудно найти современную отечественную или зарубежную работу в области менеджмента, где бы не поднимались вопросы организационной культуры.

Организационная культура – явление, заслуживающее самостоятельного изучения, форма существования организации и проявления ее поведения во внутренней среде и по отношению к субъектам внешней среды.

Организационная культура – предмет изучения также и социальной психологии, психологии менеджмента, организационного поведения, индустриальной психологии и многих других научных дисциплин.

Общее определение культуры: «**Культура** (от лат. cultura – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Понятие «культура» употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, быта, политическая культура, художественная культура);

в более узком смысле – сфера духовной жизни людей. Включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)».

Полное определение понятия культуры включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует уточнять свою позицию, обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. Так, очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т.е. для обозначения только духовной культуры, только набора этических норм и правил, а применительно к культуре организации для обозначения системы традиций, обычаев, легенд, мифов, героев, норм, правил, определяющих поведение работников организации.

Одно из наиболее распространенных определений принадлежит всемирно известному специалисту в области организационной культуры **Э. Шейну**.



Организационная культура – это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем.

Почему такое внимание уделяется в современном бизнесе и обществе проблемам организационной культуры? Потому что «...в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию». Кроме того, обществу не все равно, какими путями бизнес добивается успеха и в какой среде пребывают в организациях члены общества – сотрудники организаций.

Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности. Осуществлять оценку собственных приоритетов и ценностей, ценностей своей организации и основных ценностных приоритетов своей страны особенно важно в тех случаях, если человек стремится к достижению гармонии на работе и планирует долгосрочное карьерное продвижение.

К настоящему моменту оказалось, что определений культуры вообще и организационной культуры, в частности, столько же, сколько и авторов, исследующих это явление. У каждого автора сложилось свое представление о сущности и структуре этого явления, его месте в организации, его значении для субъектов организации и их развития.

При этом каждый автор оперирует убедительной доказательной базой и вполне убедителен. Это доказывает системный характер организационной культуры, а одно из свойств больших и сложных систем – множественность описаний, многообразие моделей, отражающих их сущность. В этих условиях эталон, или образец для сравнения с культурой вашей организации и анализа выбрать сложно. Не просто даже структурировать явление «организационная культура», определить ее значение, выбрать подход к культуре одного из авторов, придумать свой метод, определить критерии эффективности, спрогнозировать направления изменений культуры. Что лучше для вашей организации – решать вам самим.

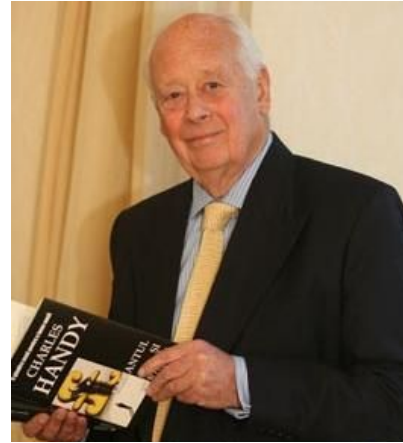
Подробнее о различных подходах к пониманию сущности, структуры и параметров организационной культуры можно прочитать в трудах таких авторов, как Э. Шейн, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Р. Рюттингер, Дил и Кеннеди, Кетс де Врис и Миллер, К. Камерон и Р. Куинна.



Э.
Шейн



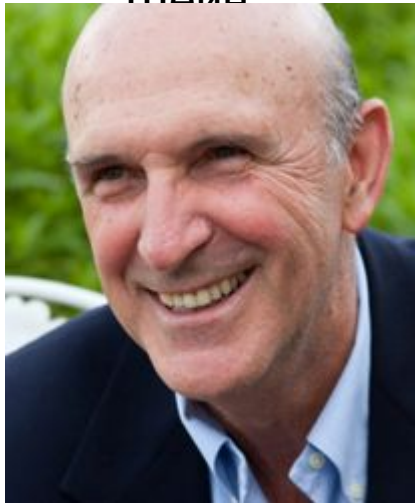
Г.
Хофстеде



Ч.
Хэнди



Кетс де
Врис



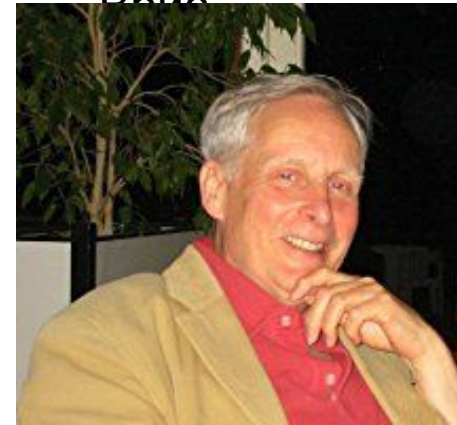
Роберт Э.
Куинн



К. Камерон



Терренс Е.
Дил



Alan Kennedy

Вопросам анализа культуры организации и ее изменению посвящена работа К. Камерон и Р. Куинна. Эти авторы исходят из иного, чем Э. Шейн и Г. Хофстеде, представления о культуре организации и типах организационных культур. Их исследования привели их к выводу, что типов организационных культур четыре:

- клановая культура;
- адхократическая культура;
- иерархическая культура;
- рыночная культура.

К. Камерон и Р. Куинн анализируют и различают организационные культуры по таким параметрам:

- важнейшие характеристики:
 - принципы внутриорганизационных взаимоотношений
 - ориентация людей;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление наемными работниками;
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

Профили организационных культур К. Камерон и Р. Куинн



Клановая культура

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая (бюрократическая) культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управления наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая (инновационная) культура

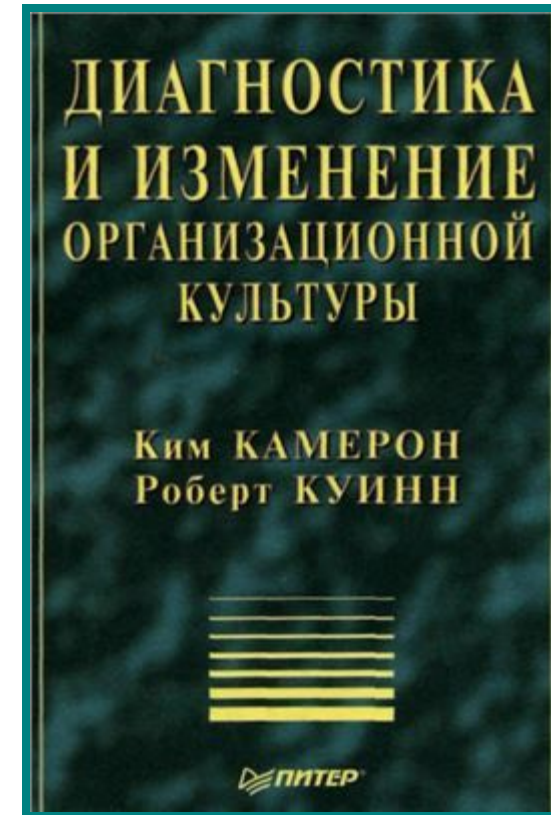
Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В книге Ким Камерон и Роберта Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» приводится также и инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры (опросник). Применяв эту методику, вы можете определить тип доминирующей в вашей организации культуры и предпринять меры по усилению тех или иных аспектов деятельности вашей организации, которые способствуют культурной трансформации.

Организационная культура и лидерство в организации теснейшим образом связаны друг с другом. («Мы говорим: организационная культура, подразумеваем – культура лидера...») Организация – своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.



Почему новый руководитель компании приводит с собой новую команду? Потому, в частности, что он привносит в компанию новую культуру, и этот процесс культурных изменений легче осуществлять с командой единомышленников, чем в одиночку.

Все это приводит к мысли, что организационная культура это важный «участок работы и заботы» лидера, это важно для работников, для общества, для жизни, для выживаемости, для достижения организацией успеха; это слишком серьезно, чтобы не принимать во внимание, и сложно, чтобы пытаться познать без достаточной эрудиции.

Э. Шейн справедливо полагает, что при поверхностном подходе к исследованию и трактовке организационной культуры очень легко совершить ошибку: истинные, реально определяющие поведение членов группы базовые глубинные представления, показывающие, чем на самом деле руководствуется организация, что она есть как духовное явление, не так-то легко выявить. Они иногда не ясны и самим членам группы, в том числе лидеру, а доступные наблюдению артефакты (внешние проявления поведения) и провозглашаемые ценности могут дать представление только о том, какой организация хочет казаться.

6.4. Перепроектирование организации

Организационное перепроектирование подразумевает ряд преднамеренных действий, предпринимаемых руководством для снижения издержек: денежных, временных (затрат времени, необходимых для выполнения определенной работы), технологических. Обычно, хотя и необязательно, уменьшение размеров достигается путем сокращения численности рабочей силы.

Зачастую вместо термина «перепроектирование» (реконструкция) организации используют совокупность альтернативных терминов: снижение, сжатие, уплотнение, стягивание, приостановка найма, разукрупнение, демонтаж, снижение темпа, функциональная специализация, рационализация, перераспределение ресурсов, переназначение функций, перепланировка баланса, реорганизация, перепланировка структуры, переориентировка, сокращение штатов, реинжиниринг, оживление, преобразование, переформирование, изменение размеров, реструктуризация, ограничение, восстановление, выбор оптимальной структуры, уменьшение в объеме, выбор оптимальной организации производства, передача собственности и даже упадок.



Перепроектирование организации включает:

- Намерение;
- Персонал;
- Эффективность;
- Трудовые процессы.

Намерение. Перепроектирование не является случайным процессом в организации, а представляет собой действия, которые менеджеры и члены организации совершают целенаправленно.

Персонал. Перепроектирование обычно включает сокращение сотрудников, хотя и не ограничивается только этим процессом. С уменьшением величины связаны разнообразные стратегии сокращения штатов, например, переводы по службе, трудоустройство уволенных, пенсионные денежные поощрения, приобретение пакета акций компании, увольнения из-за отсутствия работы, сокращение численности работающих и т.д. Эти штатные сокращения могут производиться только в одной части организации (например, применяться в производственном и не применяться в конструкторском отделе). Существуют ситуации, когда появляется новый продукт, появляются новые источники дохода или возникает дополнительная работа, не требующие добавления соответствующего числа работников. В этих случаях оказывается, что по сравнению с предыдущим числом работников для выпуска одной единицы продукции требуется меньшее число сотрудников.

Эффективность. Перепроектирование предполагает повышение эффективности организации, то есть предупреждение или реагирование на ситуацию таким образом, чтобы ограничить издержки, увеличить доход или поддержать конкурентоспособность. Оно представляет набор действий, направленных на организационное совершенствование.

Трудовые процессы. Перепроектирование организации преднамеренно и непреднамеренно влияет на трудовые процессы. Например, когда работники, согласно трудовому контракту, покидают какие-либо участки работы, это сильно влияет на то, что и как будет происходить с этой работой и оставшимися работниками. Перегрузка, физическое истощение, неэффективность, конфликты и неустойчивый моральный дух – вот лишь немногие предполагаемые последствия. Возможны и положительные результаты: например, повышение производительности, эффективности или темпа работы. Более того, когда действия по перепроектированию включают реорганизацию, реинжиниринг или ликвидацию работ (сокращение функций, снижение числа уровней иерархии, объединение подразделений или перепроектирование заданий), трудовые процессы обычно значительно изменяются.

В каждом случае рассмотрения характеристик уровнем анализа является сама организация, а не отдельный человек или отрасль. Но, к примеру, существует довольно много книг, посвященных исследованию психологической реакции человека на увольнение и потерю работы. Многими исследователями изучалось влияние этих событий на:

- психическое здоровье;
- финансовое благополучие;
- предрасположенность к болезням;
- предрасположенность к несчастным случаям;
- на личные взгляды;
- семейные взаимоотношения;
- другие личностные характеристики.

Большинство часто применяемых организациями действий по перепроектированию касается увольнения работников, однако оно влечет за собой гораздо более широкий набор действий и сопутствующих явлений.

Американский исследователь Р. Коул определил различные проблемы, связанные с потерей работы в результате проведения сокращения:

- ❑ исчезновение межличностных взаимоотношений между сотрудниками и потребителями;
- ❑ потеря доверия и лояльности у сотрудников и потребителей;
- ❑ уничтожение постоянного и предсказуемого общепринятого порядка в фирме;
- ❑ возрастание степени формализации (правил), стандартизации и ригидности;
- ❑ утрата связи между подразделениями и межуровневого обмена знаниями, являющихся результатом многолетнего срока службы и межличностных взаимодействий в течение многих лет;
- ❑ стирание знаний о том, как реагировать на нестандартные трудности, с которыми сталкивается компания;
- ❑ потеря документации, а, следовательно, потеря информации об изменениях;
- ❑ снижение производительности сотрудников;
- ❑ падение общей организационной культуры.

6.5. Проектирование перехода к работе в командах

Опираясь на популярный в менеджменте аналитический метод решения проблем (являющийся, кстати, реализацией системного подхода), логику (укрупненный алгоритм) организации перехода на групповые методы труда, **процесс управления созданием и развитием команд в организации.**

Состав работ мало зависит от того, имеется ли уже у нас группа, положительно проявившая себя при выполнении предыдущих заданий и заслуживающая усилий по ее дальнейшему развитию, превращению в «команду мечты», или мы должны озаботиться формированием группы (команды) перед началом выдачи ей задания или в самом начале процесса его выполнения.

В первом случае, когда уже есть достаточно продуктивная группа, мы делаем крен в сторону выбора для группы такой работы, которая бы способствовала ее дальнейшему развитию, совершенствованию ее лучших качеств; во втором случае речь идет о формировании группы, обладающей способностями выполнить работу, и о развитии группы «с нуля» в процессе выполнения задания.

Итак, если в организации имеется задание, для выполнения которого групповая форма организации труда признана наиболее эффективной (по неким важным критериям), или в силу четко осознаваемого неблагополучия признано необходимым переходить к организации команд, но группы как таковой еще нет, реализуется подход «группа для работы». В этом случае необходим полноценный проект формирования и развития группы в процессе выполнения задания, включающий следующие элементы (проект может быть представлен как алгоритм одновременного решения производственной и социально-психологической задачи):

1) анализ ситуации и стратегических и тактических планов организации, формирование убежденности в необходимости и обоснование эффективности перехода к командной работе. Определение параметров и перспектив команды (команд), принципов, методов и источников ее формирования. Назначение лиц, ответственных за проведение изменений, вплоть до менеджеров высшего звена руководства. Оценка ресурсов всех видов;

2)

а) формирование компетенций командообразования у будущего лидера команды и у лиц, ответственных за реорганизацию. При необходимости реструктуризации и реорганизации деятельности всей компании на принципах командной работы всему менеджменту компании следует овладеть максимально возможным для каждого набором компетенций командообразования и определиться, каких, сколько и откуда придется привлекать сторонних специалистов. Менеджер, усвоивший базовые компетенции, сможет самостоятельно организовать или, по крайней мере, активно участвовать в формировании группы, в том числе на стадии подбора кандидатов в будущую команду;

б) обучение будущих членов команды основам командной работы, приобретение ими ряда необходимых компетенций командообразования и работы в команде (состав и содержание компетенций определяется по усмотрению уже достаточно компетентных в этой области руководителей и специалистов организации);

3) описание проблемы, задания для будущей команды, оценка степени его привлекательности для членов будущей группы (например, согласно теории Р. Хэкмана и Г. Олдхэма, в задании должны присутствовать: значимость, законченность, самостоятельность, разнообразие, обратная связь, развивающий потенциал);

4) формулировка привлекательного образа (видения) будущего команды, постановка целей и определение критериев их достижения;

5) выдвижение гипотез, альтернатив, установление критериев для выбора среди альтернатив наиболее предпочтительной (быстро, дешево, перспективно, привлекательно для клиентов и т.п.);

6) выбор на основе экспресс-оценки из рассмотренных альтернатив наиболее предпочтительного варианта выполнения задания по установленным критериям предпочтения;

7) проработка выбранной предпочтительной гипотезы до состояния программы, плана ее реализации, достижения целей, и расчет необходимых ресурсов всех видов, включая материальные, финансовые, трудовые. Подробнее:

а) расчет всех необходимых видов ресурсов и затрат для достижения целей;

б) определение источников, времени и вероятности своевременного поступления ресурсов, включая материальные, финансовые, временные, трудовые (персонал группы);

в) увязка ресурсов и отдельных этапов работ, при необходимости – вплоть до разработки сетевых планов;

г) планирование деятельности, этапов достижения целей, промежуточных и конечных показателей;

д) определение требований к группе со стороны задания, необходимых свойств и качеств, способностей и навыков, уровня трудового потенциала группы, а также способов и показателей их измерения.

Следует организовать и провести оценку качеств кандидатов в члены группы, сделать прогноз степени полезности для группы, функционально-должностного и социального статуса и роли в группе; определить трудовой потенциал группы, полноценность с точки зрения компетенций и ролей;

е) всестороннее рассмотрение структуры и состава группы и апробация способности группы к групповой работе. Полезно предложить группе выполнить пробное (тестовое) задание, направленное на выявление возможности совместной работы и потенциала к развитию (рассмотрение деловой ситуации, проведение деловой игры, мозгового штурма, группового тренинга сплоченности, взаимопонимания, доверия, коммуникативности), а также направленное на выявления уровня профессионально-квалификационного потенциала.

По результатам апробации необходимо провести анализ результатов и внести изменения в состав и (или) структуру группы, а возможно, и в само задание;

ж) определение условий труда, организации и нормирования труда группы;

з) разработка системы вознаграждения и стимулирования труда группы в целом и членов группы, распределения коллективных премий между членами группы;

и) определение формы контроля за деятельностью группы и трудовым поведением;

8)реализация альтернативы, т.е. выполнение плана, программы: обеспечение поступления ресурсов, организация и осуществление деятельности работников, контроль, регулирование, координация, стимулирование, мониторинг прогресса в деятельности и развитии групповых процессов;

9)получение промежуточных производственных и (или) социально-психологических результатов и их анализ, обоснование необходимости либо продолжения реализации плана, либо внесения коррективов, либо прекращения работ, либо возврата на какой-либо предшествующий этап алгоритма. Осуществление мер, соответствующих решению, принятому по результатам промежуточного контроля и анализа;

10)получение окончательного результата и его анализ, обоснование вывода: либо цель достигнута и проблема решена, либо необходимо продолжить работу, расширить фронт работ, либо прекратить работу, либо вернуться на какой-либо предшествующий этап;

11)принятие обоснованного решения относительно дальнейшей судьбы группы: роспуск, трансформация, поручение другой работы.

Последовательность этапов, работ, процедур, включенных в алгоритм, не должна рассматриваться как жесткая. Многие процедуры реализуются в итерационном режиме: работа над последующим этапом может привести к необходимости уточнить, переделать некоторые аспекты этапов предыдущих. Кроме того, конкретный компетентный менеджер может прийти к необходимости внести изменения в данный алгоритм.

Критерии решения относительно дальнейшей судьбы группы могут быть такими:

- ❑ благоприятные (неблагоприятные) с точки зрения организации тенденции в развитии, поведении и продуктивности группы;
- ❑ наличие (отсутствие) работы, способной заинтересовать группу и обеспечить ее развитие;
- ❑ благоприятные (неблагоприятные) перспективы развития самой организации и групповой работы в ней.

В случае благоприятной для организации и развития группы ситуации реализуется подход «работа для группы»:

- ❑ осуществляется анализ новой ситуации и нового состояния группы;
- ❑ определяются задания, которые могли бы быть поручены группе;
- ❑ определяются критерии выбора задания для группы, например, такие, как более высокий уровень сложности по сравнению с предыдущим заданием, уровень и причины интереса к нему членов группы, значимость задания для организации, наличие в задании развивающего потенциала;
- ❑ из набора возможных заданий подбирается задание, способное увлечь группу «на новые достижения»;
- ❑ и далее, начиная с позиции 3 алгоритма (кроме пунктов «д» и «е»).



Темы для самостоятельной работы

1. Организационная структура.
2. Миссия организации
3. Анализ миссии организации на конкретном примере.
4. Анализ имиджа организации на конкретном примере.
5. Анализ возможностей развития работников в организации на конкретном примере
6. Анализ поведения организации на конкретном примере.
7. Анализ коммуникаций на конкретном предприятии.
8. Анализ факторов поведения организации на международном уровне на конкретном примере.
9. Трансформация организаций
10. Организационная культура
11. Научная биография Э. Шейн
12. Пример исследования в организационной культуре
13. Биография Э. Шейн
14. Биография Г. Хофстеде
15. Биография Ч. Хэнди
16. Биография Р. Рюттингер
17. Биография Кетс де Врис
18. Биография К. Камерон
19. Биография Р. Куинна
20. Биография Терренс Е. Дил
21. Биография Alan Kennedy
22. Типы организационных культур К. Камерон и Р. Куинна
23. Организационная культура, по мнению Э. Шейн
24. Организационная культура, по мнению Г. Хофстеде
25. Методика, определения типа доминирующей организационной культуры в компании.
26. Организационное перепроектирование
27. Аналитический метод решения проблем
28. Командообразование
29. Социально-психологические задачи
30. Формирование компетенций командообразовании
31. Анализ личности и мотивов к труду.