

## Тема 6. Анализ и конструирование организации

### 6.1. Анализ отношений в организации

Целью анализа является получение знаний о сущности объекта и закономерностях его функционирования, развития, 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). Задачи организационного анализа также ставит субъект, осуществляющий анализ, 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 интересуют цена и качество продукции компании, ее имидж;
- поставщика интересуют аспекты, позволяющие воспринимать организацию как надежного партнера, заслуживающего доверия;
- сотрудников интересуют аспекты качества трудовой жизни, включая стиль управления, систему вознаграждения;
- акционеры анализируют экономическое состояние и перспективы развития компании, чтобы спрогнозировать возможность получения доходов и их размер, а также необходимость 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 т. д.

В нашем случае рассмотрим проблему *анализа особенностей взаимоотношений в группе* сотрудников, которую можно решить через выполнение некоторых элементарных этапов.

1 этап. Этот анализ следует начинать с изучения и описания *истории развития группы*, преемственности взаимоотношений при реорганизации, сохранении или изменении стиля управления при смене руководителя. Зная стадию развития группы (формирование, бурление, упорядочивание, продуктивность или роспуск), менеджеры могут более целенаправленно влиять на групповое поведение с учетом преемственности взаимоотношений при смене руководителя.

2 этап. Далее следует переходить к *оценке социально-психологического климата (СПК) в группе*. Необходимо выявить групповые *нормы и традиции* (правила, принятые группой, которым должны подчиняться ее члены), *ценности* (нормативная база морали, связующая групповых норм), *мнения* (об организации, ее стратегии, способах и средствах достижения целей, методах и стилях руководства), *настроения* (удовлетворенность положением в группе и в организации, системой нормирования и стимулирования труда, политикой развития персонала, стилем руководства, основными факторами производства, планы сохранения «статус-кво» или предполагаемые изменения). СПК зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций.

*Благоприятный СПК* характеризуется следующим образом:

- ценности и отношения в коллективе в основном соответствуют ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются, и одновременно ценностям и задачам организации;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества, а такой труд рассматривается ими как одна из форм самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствуют взаимное доверие и уважение друг к другу;

- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;
- существуют взаимовыручка и взаимная ответственность.

*Неблагоприятный, нездоровый СПК:*

- преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;
- подавление творчества, инициативы («Тебе что, больше всех надо?»);
- равнодушие и черствость в общении («Моя хата с краю...»);
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;
- падение результативности;
- взаимное укрывательство, круговая порука, нежелание «выносить сор из избы».

3 этап. Следующим важным этапом является *изучение взаимоотношений по горизонтали* – между членами группы (личные отношения – от симпатии и дружбы, до неприязни и враждебности), выявление микрогрупп (группировок), определение социометрического статуса отдельных членов группы. Необходимым элементом этого этапа анализа отношений в организации является выявление и изучение групповых лидеров, типов лидерства в группе, описание отношений между лидером и формальным руководителем, в том числе по поводу передаваемых полномочий. Значительный интерес представляет изучение причин конфликтов и изоляции (отверженности) отдельных членов группы. Анализ взаимоотношений позволяет выявить основные референтные группы, определить лидеров, которые создают мнения, распознать основные каналы распространения информации и влияния в группе.

4 этап. Одним из наиболее значимых факторов, определяющих эффективность работы группы и организации в целом, являются

*взаимоотношения по вертикали* – между членами группы и руководителем, которые можно назвать формальными отношениями власти. Руководитель должен заботиться о формировании благоприятного СПК хотя бы потому, что в противном случае не удастся задействовать групповой потенциал.

Проявление и использование группового потенциала является целью создания рабочих групп, коллективов, подразделений, команд. Руководитель должен знать и уметь применять методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы, учитывать совместимость работников. Этими проблемами занимается социальная психология. Поскольку СПК связан с личностью лидера коллектива, неблагоприятный климат часто является следствием или его некомпетентности (компетентность бывает профессиональная и социальная, или коммуникативная, и это – две взаимодополняющие стороны профессионализма руководителя), или наличия в группе неформального лидера, имеющего свои цели и умеющего увлечь за собой других. Выявить неформального лидера, определить социальные роли каждого члена группы помогут специалисты в области социометрии, т. е. социологи, умеющие профессионально и деликатно выявлять социальную структуру группы.

На этом этапе анализа отношений в организации необходимо выявить преобладающий стиль руководства группой, определить соответствие стиля руководства уровню развития группы, определить возможности усиления влияния руководителя через работу с неформальными лидерами группы и лидерами мнений. Очень важно установить соответствие **формальной философии управления персоналом** (декларируемой в основных документах компании) и реального положения дел в этой сфере.

**Философия управления персоналом** представляет собой совокупность основополагающих принципов (согласно определению философии в Словаре русского языка Ожегова). В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она

сходна с миссией компании. Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом, например, справедливое отношение к сотрудникам в компании. Но не следует пребывать в плену иллюзий. Философия, как и принципы, зачастую не отражает глубинных представлений, остается на уровне провозглашенных ценностей, а часто и не распространяется на весь коллектив. Как правомерно можно говорить о двойном сознании (говорим одно, думаем другое), также правомерно говорить и о двойной философии, двойных принципах, двойных стандартах в отношении к персоналу. Одно дело – персонал, ближайший круг руководства компании, другое – все прочие работники; одно дело – красивая формула для поддержания имиджа («Персонал – наше главное достояние»), другое – реальное отношение к персоналу («Мы никого не держим», «Незаменимых людей нет»).

Философия и политика определяются спецификой нравственно-мотивационного потенциала и, особенно, зрелостью убеждений руководителя, но очевидное расхождение провозглашаемых принципов и практики подрывает доверие персонала к руководству организации и ограничивает развитие.

Принципиальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, изложенные во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г.) и Международных пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16 декабря 1966 г.). Эти принципы положены в основу Конституций стран – членов ООН, в частности, российской.

*Принципы управления персоналом* на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом:

1) *научность*, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;

- 2) *системность* в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;
- 3) *гуманизм*, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;
- 4) *профессионализм*, предполагающий у менеджеров и работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, знаний и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;
- 5) *опора на Закон* при управлении персоналом.

В Европе действуют соответствующие демократические нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»), содержание которой – это нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы. Основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор еще в начале XX в. писал: «...Благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот». И это утверждение вполне годится для формулировки философии в области управления персоналом: «Обоюдное благополучие работодателя и наемных работников».

5 этап. После сбора вышеуказанной информации, ее анализа и интерпретации, если это будет необходимо, следует осуществить *разработку рекомендаций по улучшению психологического климата*. При реализации этих рекомендаций осуществляется коррекционная работа или с конкретным человеком, или со всей группой.

6 этап. Завершается весь цикл работ *обучением руководителей групп* с целью развития у них управленческих навыков в регулировании и управлении взаимоотношениями в группе.

**Методы анализа отношений** – метод социометрии и метод референтометрии.

**Социометрическая** техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии изучают типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судят о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

**Метод референтометрии** позволяет выделить наиболее значимых для человека членов группы, на мнение которых он ориентируется при принятии важных решений. Мера референтности (предпочтительности) членов группы для испытуемого определяется косвенно, через проявление интереса к их позиции по существенно важным вопросам.

Следует отметить, что результаты вышеназванных методов исследования нуждаются в профессиональной интерпретации психологами и социологами. Их полезно дополнять данными, полученными с помощью таких методов, как анализ документации о членах группы, наблюдения за поведением, структурированные интервью, экспертные опросы, тестирование и др.

## **6.2. Факторы конструирования организации**

Конструирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между членами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в ней. **Факторы, оказывающие влияние на процесс конструирования организации**, носят ситуационный характер. Такими ситуационными факторами являются:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников.

***Внешняя по отношению к организации среда*** состоит из двух уровней: общее окружение и непосредственное окружение. Внешняя среда характеризуется сложностью и динамизмом. Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на конструирование организации и насколько эти факторы схожи между собой. Динамизм характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на конструирование организации.

Двумерная классификация факторов внешней среды, влияющих на конструирование организации, позволяет выявить *четыре типа ситуаций*, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса, ***технологии работы в организации***.

*Первая* ситуация, характеризуемая низкой неопределенностью, является наиболее благоприятной для руководства организации: факторов мало, они схожи и не меняются. В этом случае можно ожидать, что внешняя среда не будет преподносить много неожиданностей.

*Вторая* ситуация, характеризуемая умеренной неопределенностью, является уже более напряженной: факторов много, они не схожи, но и не меняются. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решения. Это подталкивает руководителей организации к большей альтернативности в действиях. Для эффективного управления руководители в данной ситуации нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта.

Для *третьей* ситуации характерна умеренно высокая неопределенность, от руководства и самой организации требуется достаточная гибкость: факторов мало, они схожи, но постоянно меняются. Это происходит в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией, имея достаточный уровень подготовки и мотивации.

*Четвертая* ситуация, характеризуемая высокой, неопределенностью, представляет собой наибольшую трудность для управления организацией,

так как внешняя среда полна неопределенных ситуаций: факторов много, они не схожи и постоянно меняются. Эффективное взаимодействие организации и ее частей с внешним окружением требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции.

Как уже отмечалось, конструирование организации должно соответствовать *стратегии*, выбранной фирмой. Выбор стратегии непосредственно влияет на многие решения в отношении конструирования организации. Рассматривают три возможные *области стратегического выбора*:

- 1) идеология управления;
- 2) типы потребителей;
- 3) типы рынков сбыта и территориальное размещение производства.

Ценности и принципы, лежащие в основе *первой* области — идеологии управления, влияют на такие элементы конструирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизация и децентрализация.

*Вторая* область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна отразиться при ее конструировании на всех элементах.

Что касается *третьей* области, то переход организации от стратегии, ориентированной на изготовление продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, требует от нее радикальной реконструкции и изменения. Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при конструировании ее организационной системы, учета фактора интернационализации и глобализации в бизнесе. Это делает структуру организации более громоздкой и сложной, что подтверждается

опытом многонациональных и транснациональных корпораций. Однако возникающие в данном случае дублирования структурных подразделений на разных уровнях и усложнение связей между последними необходимы, если организация стремится сохранить себя как единое целое на международной арене.

Что касается четвертой группы факторов проектирования организации (*поведения работников*), то здесь учитываются требования к их квалификации, потребности работников и способы их мотивации для достижения поставленных целей.

### **6.3. Элементы конструирования организации**

Конструирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. Среди основных элементов конструирования организации можно выделить следующие.

1. Разделение труда и специализация.
2. Департаментизация и кооперация.
3. Связи между частями и координация.
4. Масштаб управляемости и контроля.
5. Иерархия организации и ее звенность.
6. Распределение прав и ответственности.
7. Централизация и децентрализация.
8. Дифференциация и интеграция.

1 элемент. Как известно, *разделение труда* приводит к созданию в организации все новых и новых видов работ. Работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач. Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- 1) постадийное разделение работ в организации. Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;

2) разделение работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет вертикальную природу.

*Специализация* дает ряд *преимуществ*: способствует поиску путей совершенствования работы; ведет к выявлению наиболее важных, критических областей деятельности; сокращает потребность в коммуникации и процесс принятия решений, облегчает процесс формализации работы. В то же время специализация приводит и к *негативным результатам*: она служит причиной известной организационной болезни — функционализма, приводит к усилению координационной деятельности, развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре труда, приводит к снижению уровня морали и удовлетворенности работой и вследствие этого порождает абсентеизм (лат. – отсутствие, т.е. закрытость) и текучесть кадров. В определенных обстоятельствах положительная сторона специализации — повышение производительности — может нивелировать ее отрицательную сторону — снижение морали. Однако в процессе конструирования организации всегда необходимо помнить и о той, и о другой стороне специализации.

2 элемент. *Департаментизация* основана на довольно простых принципах линейного деления организации: по численности, по времени, по территории или природным факторам. Для нее характерно отсутствие при группировании работ ярко выраженного предпочтения к их специализации.

*Линейная департаментизация* предполагает относительную автономность в работе и характеризуется простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому она широко используется при организации мелкого бизнеса.

С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла *функциональная департаментизация*. При таком подходе специализированные работы

группируются преимущественно вокруг ресурсов. Для производственной организации это означает, что нередко наряду с линейным делением работ в ее основном звене происходит функциональное деление высокоспециализированных работ, обслуживающих процесс производства.

*Разновидностями функциональной департаментизации* являются группирование работ по процессу, т.е. по типу производства, и по технологии, т.е. по типу оборудования. В обоих случаях работы группируются по принципу их схожести. Возникшие проблемы функциональной департаментизации частично были решены путем группирования работ вокруг результата, т.е. департаментизацией по продукту. Впоследствии появились его разновидности: «по потребителю», «по рынку».

*Матричная департаментизация* явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подходов. Она представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата.

3 элемент. В организации, состоящей из многих частей, должна определенным образом осуществляться **координация** их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых *связей* в организации.

4 элемент. В настоящее время для определения оптимального **масштаба управляемости** широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на его определение. Ограничения, задаваемые масштабом управляемости в ходе роста организации, если не меняются организационные переменные, вынуждают руководство постоянно увеличивать количество уровней иерархии.

5 элемент. **Иерархия** в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или *звенность*.

6 элемент. В практике управления в организациях применяются две системы *распределения прав и ответственности*, или полномочий по уровням иерархии. Первая система строится на основе принципа единства подчинения, который заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника. Вторая система — система двойного или множественного подчинения. Данная система построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за случившееся.

7 элемент. На практике дилемма *централизации или децентрализации* является одной из важнейших проблем проектирования организации. *Централизация* — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления. *Децентрализация* — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией. Понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень, способами решения этой проблемы через разную степень распределения прав и ответственности по «вертикали» управления.

8 элемент. Совместная деятельность людей построена на разделении труда. И если управление предназначено для согласования деятельности, то его главной задачей является *интеграция*, объединение деятельности. *Интеграция* — это форма согласования, не объединение в виде

суммирования, а построение системы взаимодополнительности, взаимозаменяемости до определенной степени сочетания и совмещения функций. Интеграция достигается посредством управления. Но и само управление в свою очередь построено на интеграции своих процессов.

*Дифференциация* – одна из важнейших тенденций развития управления, характеризует разделение управленческой деятельности по функциям, полномочиям, ролевому статусу, ответственности и пр. Это необходимо для выравнивания нагрузки, специализации деятельности, обеспечения ритмичности работы, повышения профессионализма управления. В конечном итоге дифференциация управленческой деятельности ведет к повышению производительности и эффективности труда.

Сочетание интеграции и дифференциации — главный вопрос развития и совершенствования управления. Анализ тенденций показывает, что здесь нет устойчивого равновесия, и это сочетание зависит от многих факторов. Но всякая дифференциация, выступающая как объективная потребность развития управления, требует интеграции, т.е. объединения разрозненных, выделенных элементов и видов управленческой деятельности. Притом, чем выше степень дифференциации управления, тем сложнее и труднее его интеграция, тем большими темпами нарастает коэффициент интеграции.

В определенных условиях может возникать противоречие между тенденциями дифференциации и интеграции управления. Оно проявляется в сдерживании, например, процессов дифференциации возможностями интеграции. В некоторых случаях дальнейшая дифференциация вообще становится невозможной, поскольку это может привести к разрушению системы управления, если становится невозможным ее объединение, т.е. интеграция.

## **6.4. Формирование организационных ценностей**

Под *организационными ценностями* понимают предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации. *Основными организационными ценностями являются:* 1) производство продукции и/или оказание услуг; 2) стабильные, долговременные и устойчивые отношения с потребителями, поставщиками и посредниками; 3) максимальная экономическая эффективность, получение прибыли; 4) проведение определенной социальной политики, направленной на удовлетворение разнообразных потребностей работников предприятия.

К *социальным ценностям* относятся: 1) цели, характер внутренних взаимоотношений и ориентированность поведения людей; 2) дисциплина и исполнительность; 3) новаторство и инициатива; 4) степень конформизма; 5) трудовая, профессиональная этика и пр. Сегодня все меньшую роль играют такие ценности как послушание, власть, централизм и все большее – коллективизм, личное творчество, умение идти на компромисс, децентрализация, служение обществу.

### ***Свойства ценностей.***

1. Ценности *эмоциональны*, они вызывают симпатию, вплоть до желания поклоняться.

2. Ценности бывают *осознанными и неосознанными*. Процесс выбора ценностей во многом условен, многие из ценностей определяются внешними обстоятельствами. При этом ценности есть у всех, даже у тех, кто их отрицает. Ценности не сводятся к понятию морали, т.к. есть ценности, которые невозможно оценивать с позиции моральности или аморальности, например, здоровье, качество, свобода.

3. *Диапазон ценностей* предельно широк: от бытовых мелочей до высочайших движений души.

4. Ценности зачастую *противоречивы*, поэтому жизнь человека или организации – это во многом постоянный выбор между ценностными системами.

На *формирование организационных ценностей* оказывают влияние следующие *факторы*:

*социальные и культурные нормы*, сложившиеся в обществе, т.е. ценности, привносимые извне по отношению к организации;

*ценности ключевых сотрудников*, ответственных за принятие решений. Чаще всего это руководители организаций;

*ценности суборганизаций* – формальных подразделений, например, таких как отдел продаж, отдел финансового менеджмента, отдел информационных технологий и т. д.

Формирование организационных ценностей для организации это процесс формирования ее корпоративной культуры.

Руководство компании играет ключевую роль как в формировании, так и в поддержании организационных ценностей. Менеджеры среднего звена будут устанавливать основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и моделях их поведения в конкретных ситуациях. Такие нормы и правила распространяются по всей организации на более низкие уровни. Рядовые и новые сотрудники постепенно узнают, какие формы поведения наиболее предпочтительны. Например, поощряется ли готовность идти на риск? Как много свободы предоставлено сотрудникам в решении вопросов, связанных с их непосредственной работой? Какие требования предъявляются к внешнему виду? На каких критериях основана система вознаграждения?