**Рабочий кейс для методологического семинара «Проект и исследование»**

**10.10.15 (Баронене С.Г.)**

1. **Описание ситуации развития и оформления исследовательской линии в работе магистра О С: историческая реконструкция**
2. **Выводы: рефлексия руководителя**
3. **Описание ситуации развития и оформления исследовательской линии в работе магистра ОС (Ольга): историческая реконструкция**
* **Проекция «магистрант-организация»**

ОС поступила в магистратуру по согласованию с руководителем ОУ. В ОУ она занимала позицию руководителя линейного уровня (школьный музей) + совмещение по ставке педагога(учебная нагрузка). Находилась в пуле «кадрового резерва» на дальнейший управленческий рост в ОУ в связи с высоким доверием со стороны руководителя (бывшая золотая медалистка, выпускница ОУ). Чувствовала большую ответственность перед руководителем. Хорошо понимала формат корпоративной культуры, в котором все решения согласовываются или принимаются руководителем. Поскольку относилась к поколению «У», то чувствовала, что не все принципы управленческой культуры ОУ ей понятны и не все кажутся эффективными. Однако, комплекс «отличницы» не позволял ей действовать в формате «энергии поколения». Нужно было получить заказ на диагностику ситуации со стороны руководителя ОУ и представить результаты, анализируя которые, можно было бы начать обсуждение ситуации в ОУ.

Поскольку ОУ имеет высокую репутацию в городе и в сообществе России (учредитель Ассоциации гимназий России, ежегодная Всероссийская конференция и пр.), то важно, чтобы продукты и инструменты исследования соответствовали «качеству жизни» ОУ - были валидны, проверены и референтны в сообществе «широкого периметра». ОУ сравнивает себя с «лучшими» и инновационными практиками.

* **Разработка темы и стратегии исследования**
1. В качестве объекта исследования решено было выбрать корпоративную культуру: объект предельно широкий для диагностики отношений и взаимодействий.

Курсовая работа была связана с тем, чтобы сделать обзор подходов и, выбрать такой, который имел бы диагностические инструменты, благодаря которым можно было бы организовать эмпирическое исследование. И конечно, изучить его основательно. В результате курсового сравнительного анализа была выбрана модель Д. Дэнисона.Тема курсовой зазвучала так: «Возможности использования модели Д. Денисона для диагностики корпоративной культуры образовательной организации».Ее конкурентные преимущества перед другими моделями были следующими:

- в этой методике диагностики заложена теория, связывающая корпоративную культуру с организационной эффективностью, чего нет в других моделях корпоративной культуры.[[1]](#footnote-1)

- валидность: апробирована в течение 20 лет, зона исследования компании - по всему миру+ выявлена специфика российских компаний + могут использовать как коммерческие так и некоммерческие организации, показывает универсальное значение этих элементов корпоративной культуры для различных организаций;

- совмещает как внутренний фокус, так и влияние компании вовне[[2]](#footnote-2). Каждая характеристика организационной культуры описывается через три переменные;

- она является динамической, т.е. оценка тех или иных ответов участников исследования не задана заранее, а определяется сравнением с имеющимися в базе результатами других компаний. Проходя исследование, каждая организация меняет эти показатели. Поэтому прохождение диагностики по модели Денисона позволит получить картину корпоративной культуры исследуемой образовательной организации на фоне всех компаний и всех организаций отрасли образование, проходивших исследование.

 В ходе работы над Курсовой было проведено исследование актуальности темы для образовательной организации( с помощью анализа документов, интервью и наблюдения проанализирован внутренний климат исследуемой организации). Полученные данные показали актуальность диагностики корпоративной культуры по всем аспектам, включенным в исследование Денисона: миссии, вовлеченности, адаптивности и согласованности. + В курсовой работе была разработана методика исследования применительно к ОУ( в частности, были выбраны параметры для формирования выборки6 стаж работы в Гимназии, должность, место работы и пол. Эти параметры проявились как актуальные на основе анализа организационного климата Гимназии и задач ее развития: были получены существенные различия между группами сотрудников по данным параметрам).

Далее - было решено апробировать диагностическую модель для анализа управленческой ситуации в ОУ и на основании результатов анализа предложить управленческие решения и рекомендации как содержательного, так и организационного плана, которые могли бы трансформировать ситуацию управления и сделать ее более эффективной.

Данные амбиции и задачи решено было реализовывать уже в магистерской диссертации ОС.

1. **В связи с тем, что модель исследования реализуется через патентованную методику** исследования, авторские права на которую принадлежат Институту Дэнисона, необходимо было решить вопрос нахождения финансовых средств на проведение исследования. Тариф на прохождение теста одним сотрудником организации был на конец 2013 г = 20 S.

Для получения репрезентативных данных о профиле организации нужно было

- просчитать минимальное количество участников;

- продумать основания для формирования состава участников (структуру выборки).

Магистрант и руководитель спроектировали цели исследования, важные для организации; аналитические результаты, которые получит ОУ; организацию работ, необходимую для проведения исследования, а также, рассчитали требуемый объем финансовых средств (после с переговоров с провайдером).

Данные типы работ были необходимы, чтобы «продать» идею исследования руководителю ОУ, заинтересовать его и получить необходимую поддержку и разрешение.

Для этих целей были организованы переговоры с руководителем ОУ.

В переговорах участвовали руководитель ОУ, магистрант и научный руководитель.

Итоги переговоров были положительными:

руководителю понравилась идея участия в международном исследовании (первыми среди ОУ школьного типа) и он оценил возможности видеть сравнительный профиль школы в контексте «существующего потока управленческих решений» как отраслевых, так и не отраслевых организаций;

руководитель решил оказать административную поддержку (просить сотрудников, отобранных магистрантом, пройти исследование, важное для всей школы и потратить час ! времени), а также – финансовую поддержку (оплатил счет, обосновав необходимость затрат перед Советом Попечителей школы).

1. **Организация и проведения эмпирического исследования**

Исследование проходило с января по март 2014г. Сотрудники, приглашенные к исследованию в результате специально сформированной выборки, очень неохотно и неорганизованно принимали участие в исследовании. Это проявилось в том, что в выделенное временное окно (установленные сроки), исследование прошли 40 %. ОС пришлось решать вопрос продления доступа и проводить дополнительную работу по стимулированию участников. В коллективе работал слух о том, что «нужно это для написания диссертации ОС».

Стало понятно, что идея исследования не «продана сотрудникам» и они не видят своего интереса в исследовании. Вероятно, административного формата информирования не хватило… Все это – стало материалом для анализа процессного взаимодействия, а также для понимания эффективности инструментов управления в ОУ. Таким образом, не только результаты исследования, но и сам процесс (контекст) организации исследования дал феноменологический материал для интерпретации ситуации.

1. **Результаты исследования (Фрагмент диссертации)**

В исследовании приняли участие 49 сотрудников Гимназии. Полученные результаты подтвердили ряд гипотез предварительного исследования, показали реальность некоторых проблем, выделявшихся респондентами в интервью и дали дополнительную информацию о состоянии корпоративной культуры для дальнейших управленческих действий.

Результат анкетирования показал сравнительно высокую эффективность корпоративной культуры Гимназии. Из 12 индикаторов 7 находятся в четвертом квартиле, 5 – третьем квартиле.

У Гимназии в целом наблюдается преобладание внешнего фокуса над внутренним: индикаторы кластеров «Адаптивность» и «Миссия» демонстрируют более высокие процентили, чем в кластерах «Вовлеченность» и «Согласованность», которые характеризуют внутренний фокус организации. Именно к кластерам «Миссия» и «Адаптивность» относятся индикаторы, по которым показан наиболее высокий результат:

- Стратегическое направление и замысел – 95 («Миссия»);

- Видение – 95 («Миссия»);

- Обучаемость организации – 95 («Адаптивность»).

Переменные, по которым показан минимальный результат, относятся к кластерам «Вовлеченность» и «Согласованность»:

Рисунок 6. Графическое отображение общих результатов диагностики

- Командная ориентация – 56 («Вовлеченность»);

- Согласие – 64 («Согласованность»);

- Наделение полномочиями – 68 («Вовлеченность»).

- Ориентация на потребителя – 75 (Адаптивность)

Результаты исследования также показывают преобладание стабильности над гибкостью: результаты кластеров «Миссия» и «Согласованность» выше, чем кластеров «Адаптивность» и «Вовлеченность».

Интересно сопоставить полученные результаты с теми проблемными зонами, рисками, которые отмечались в интервью администраторов в ходе предварительного изучения проблем, находящихся в фокусе корпоративной культуры.

Таблица 1

Сопоставление результатов предварительных интервью с результатами диагностики Денисона

|  |  |
| --- | --- |
| Риски для Гимназии, выявленные в ходе интервью с сотрудниками  | Индикаторы модели Денисона, соответствующие данным рискам  |
| Снижение командного духа в сравнении с предыдущим периодом жизни организации (раньше «любое дело рассматривалось как ответственность всего коллектива», «было не принято ограничивать свою ответственность кругом должностных обязанностей») | Командная ориентация (результат - 56) |
| Недостаточная интеграция сотрудников двух зданий Гимназии  | Координация и интеграция (результат - 75) |
| Неэффективная адаптация вновь приходящих сотрудников в коллективе  | Координация и интеграция (результат - 75), Базовые ценности (результат - 83) |
| Опасность остановки в развитии | Кластер «Адаптивность»:- Осуществление изменений (результат - 90); - Ориентация на потребителя (результат - 75);- Обучаемость организации (результат - 95).  |
| Отсутствие информации у администраторов о приверженности персонала миссии Гимназии  | Кластер «Миссия»: - Стратегическое направление и замысел (результат - 95);- Цели и задачи (результат - 90);- Видение - (результат - 95). |

Сопоставление показало обоснованность опасений администраторов относительно снижения командного духа – индикатор командной ориентации действительно имеет самый низкий результат из всех 12 индикаторов, заложенных в модели Д. Денисона. Показатель координации и интеграции, который отвечает за ряд означенных в интервью проблем, также является сравнительно низким (по семи индикаторам показан более высокий результат).

И – «западает» ориентация на интересы клиентов – детей и родителей.

1. **По итогам полученных результатов**

- был подготовлен отчет для руководителя ОУ

- была организована встреча с руководителем ОУ для совместного обсуждения результатов.

Встреча показала, что руководитель с одной стороны – удивлен и огорчен пониженными баллами по фокусам клиенториентированности и эффективности командного взаимодействия, но, с другой стороны – у него была собственная неудовлетворенность и ощущения (по разным источникам и сигналам) проблем в данных областях. Появились рациональные доказательства смутной управленческой интуиции… Было принято решение срочно обсудить полученную ситуацию и начать «ее менять». Таким образом, магистрант получил заказ на предложения «как изменить ситуацию».

Магистрант и научный руководитель разработали предложения по дальнейшей работе, совместно с коллективом организации по двум фокусам:

- фокус работы с клиенториентированностью

- фокус работы с управленческой командой и взаимодействием в ней.

|  |  |
| --- | --- |
| 1.фокус работы с клиенториентированностью | 2.фокус работы с управленческой командой и взаимодействием в ней |
| 1.1.Провести новое качественное исследование ожиданий, проблем и оценок родителей в формате фокус-групп.Цель: услышать позицию родителей как клиентов.Репрезентативность выборки: 200 человек (по 20 человек от каждой параллели, 30-35%) | 2.1.Провести аналитический семинар (с внешней модерацией) управленческой команды, выявить ключевые проблемы и трудности, мешающие взаимодействию + предложить проекты, которые бы изменить ситуацию. |
| 1.2.Провести педсовет, на котором- представить два вида полученных данных о взаимодействии с клиентами (мнение сотрудников по модели Дэнисона + мнение родителей по результатам аналитики фокус-групп;);- обсудить их корреляцию;- проинтерпретировать причины и последствия для ОУ;- выработать оргрешения для изменения ситуации. |  |

Предложения получили поддержку руководителя ОУ.

Начался период подготовки шагов и организации нового качественного исследования.

Было решено проводить фокус группы в рамках традиционного формата для ОУ «Родительская конференция» (апрель 2014)

Для проведения фокус-групп по разработанному сценарию были приглашены и другие магистры программы.

Результаты проведения фокус-групп были публично представлены и обсуждены родителям. Существенным моментом, который отметили участники обсуждения стало частичное присутствие руководителя (в этот момент ОУ посещала внешняя комиссия): родители волновались, доведут ли результаты до первого лица организации?

Результаты (визуализированные на фасилитационных листах), были отцифрованы и превращены в аналитические проколы, которые далее были использованы в организации работы на Педсовете (1.2.)

В июне 2014 г прошел педсовет, на котором были представлены результаты двух исследований.

В педсовете принимало участие более 50 человек. Работа по анализу данных проходила в трех организованных потоках участников

- начальная школа

- средняя школа

 - старшая школа.

Руководители (заместители директора) потоков получили обратную связь и предложения коллег при анализе результатов.

В октябре 2014 г. прошел аналитический семинар управленческой команды, на котором были выявлены точки роста и проблемы в управлении ОУ. (магистрант не принимал участия, т.к. уровень участия был Топ-1, но работал с материалами семинара).

На этом этапе магистрант обобщил все результаты полученные в ходе работы и оформил в текст диссертации.

Защитил на «отлично».

И ушел в декретный отпуск.

А запущенный маховик продолжил работу:

- руководитель ОУ стал работать над своими задачами в формате коучинга;

- управленческая команда провели 4 проектно-аналитические сессии, связанные с пониманием позиционирования и ценностей организации ис выделением приоритетных направлений работы;

- для того, чтобы «проверить» свои идеи – управленческая команда организовала открытый педсовет со всеми сотрудниками гимназии, проведя его в формате фокус-группы (участие 90 человек)

1. Выводы: рефлексия руководителя (состоится на семинаре…….**)**

**С.Г. Баронене**

1. Д. Денисон в течение многих лет работал над тем, чтобы выявить те элементы культуры, которые в действительности сказываются на эффективности деятельности организаций. Эффективность исследуемых компаний оценивалась по экономическим показателям: прибыльности, росту продаж, качеству продукции и т.д. Параллельно отслеживались отдельные аспекты корпоративной культуры: внешняя и внутренняя ориентация, гибкость и стабильность. Накопленные эмпирические данные позволили выявить взаимосвязи между корпоративной культурой и эффективностью. [↑](#footnote-ref-1)
2. Миссия и адаптивность характеризуют внешнюю направленность компании, вовлеченность и согласованность – внутреннюю. [↑](#footnote-ref-2)