



### Михненко Павел Александрович

Кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой Общего и стратегического менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия», член Союза писателей Москвы. Автор ряда учебников, учебных пособий и научных статей по менеджменту, теории организации и методологии моделирования социально-экономических систем.

Преподает следующие дисциплины: «Теория менеджмента», «Теория организации и организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Современный стратегический анализ» и др.

Сфера научных интересов: теория организации, моделирование процессов организационного развития, управление организационными изменениями, теория систем, методы нечеткой математики и т. п.

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫХ СВОЙСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

П. А. Михненко

# МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫХ СВОЙСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Монография



УНИВЕРСИТЕТ  
СИНЕРГИЯ  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Университет «Синергия»  
125190, Москва, Ленинградский просп.,  
д. 80, корп. Г  
Тел.: (495) 800-10-01

ISBN 978-5-4257-0262-3



9 785425 702623

УНИВЕРСИТЕТ  
СИНЕРГИЯ  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

П. А. Михненко

# МОДЕЛИ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫХ СВОЙСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

---

Монография



УНИВЕРСИТЕТ  
**СИНЕРГИЯ**  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Москва  
2017

УДК 65.014.1 + 65.012.12 (32) + 303.82

ББК 65.290-2

М69

*Рецензенты:*

д-р техн. наук, д-р экон. наук, проф.,  
проф. кафедры «Экономика и организация производства  
научно-учебного комплекса «Инженерный бизнес и менеджмент»

МГТУ им. Н. Э. Баумана **А. И. Орлов;**

д-р экон. наук, проф.,  
проф. кафедры теории управления ГУУ **А. В. Райченко**

**Михненко П. А.**

М69 Модели и методы стратегического анализа структурно-культурных свойств организации : монография / П. А. Михненко. — М.: Университет «Синергия», 2017. — 264 с.

ISBN 978-5-4257-0262-3

Монография посвящена проблемам математического моделирования и диагностики взаимной обусловленности структурно-управленческих и культурных аспектов построения и функционирования организаций.

Вводится понятие и описывается методика анализа и типология координационно-культурного профиля (ККП) организации — интеграционного феномена, отражающего синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации. Обосновывается подход к стратегическому анализу изменений ККП и концепция динамического SWOT-анализа. Предлагается математическая модель оценки эффективности власти и влияния руководителя. Приводятся развернутые результаты практических исследований российских организаций и предприятий, делаются выводы и рекомендации по совершенствованию подходов к анализу координационно-культурного профиля и управления им.

Предлагаемый подход существенно расширяет диапазон средств и способов диагностики организаций и управления ими, в том числе при решении задач стратегического управления.

Для научных сотрудников, преподавателей и аспирантов в сфере теории организации, общего и стратегического менеджмента и математического моделирования организационных систем и процессов. Может быть полезной студентам программ магистратуры и бакалавриата, обучающимся по направлению «Менеджмент».

УДК 65.014.1 + 65.012.12 (32) + 303.82

ББК 65.290-2

© Михненко П. А., 2017

© Университет «Синергия», 2017

ISBN 978-5-4257-0262-3

## Содержание

Введение . . . . .	5
<b>Глава 1. Взаимосвязь структуры предприятия с его организационной культурой . . . . .</b>	<b>8</b>
1.1. Организационная структура . . . . .	8
1.2. Организационная культура . . . . .	26
1.3. Постановка задачи исследования комплементарности координационного профиля и организационной культуры . . . . .	50
<b>Глава 2. Математические модели и методы анализа организационной конфигурации . . . . .</b>	<b>61</b>
2.1. Анализ особенностей организационной конфигурации . . . . .	61
2.2. Анализ особенностей организационной конфигурации российского вуза в период изменений. . . . .	79
<b>Глава 3. Математические модели и методы анализа координационно-культурного профиля организации . . . . .</b>	<b>95</b>
3.1. Расширенный анализ организационной культуры . . . . .	95
3.2. Анализ координационно-культурного профиля организации . . . . .	107
3.3. Методика анализа комплементарных переменных координационно-культурного профиля . . . . .	130
3.4. Результаты исследования координационно-культурного профиля предприятия общественного питания. . . . .	138
<b>Глава 4. Стратегическое управление организационными изменениями . . . . .</b>	<b>165</b>
4.1. Сущность и специфика стратегического управления . . . . .	165
4.2. Стратегический анализ . . . . .	172

4.3. Динамическая концепция SWOT-анализа . . . . .	181
4.4. Стратегический анализ координационно-культурного профиля организации . . . . .	197
<b>Глава 5. Математическая модель и методика оценки эффективности власти и влияния руководителя . . . . .</b>	<b>220</b>
5.1. Мотивационный профиль сотрудника и профиль влияния руководителя . . . . .	220
5.2. Математическая модель эффективности власти руководителя . . . . .	228
5.3. Расчетный пример оценки эффективности применения власти (влияния) руководителем . . . . .	231
Заключение . . . . .	237
Список литературы . . . . .	239
Приложения . . . . .	251

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации как сложные динамические системы требуют комплексного подхода к исследованию и управлению. Важнейшими элементами организационной системы являются ее структура и организационная культура. Задачу эффективного управления организациями можно трактовать как стремление менеджмента повышать вероятность нахождения организационной структуры и организационной культуры в тех состояниях, которые соответствуют условиям работы предприятия и его стратегическим целям.

При этом независимое управление двумя важнейшими уровнями организации далеко не всегда приводит к ожидаемому снижению энтропии системы. Только управление совместной актуализацией этих факторов обеспечивает максимальную эффективность системы.

Объектом исследования в монографии являются организации различных видов. Предметом — взаимосвязь и взаимная обусловленность структурных и культурных аспектов их построения и функционирования.

Целью исследования является обоснование перспективности анализа координационно-культурного профиля организации как интеграционного феномена, отражающего синергетическую комплементарность и взаимную актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

Актуальность исследования обусловлена все возрастающей сложностью современных организационных систем и стратегических целей их развития, что требует новых подходов к детальному анализу различных аспектов организационного построения и функционирования. К наиболее значимым из них можно отнести взаимную обусловленность и интегральную динамическую актуализацию структуры организации и организационной культуры. Повышение эффективности управления в ответ на усложнение задач и условий функционирования организаций может, помимо прочего, заключаться в расширении возможностей менеджмента по комплементарному управлению организационной структурой и организационной культурой.

Одним из подходов к описанию комплекса структурно-функциональных и управленческих аспектов организации является выявление ее координационного профиля — долевого соотношения способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей. Более детальное описание системных свойств организации возможно с применением понятия организационной конфигурации — структурно-функциональной определенности организационной системы, учитывающей взаимовлияние координационного профиля, типа организационной структуры, ключевых подсистем организации, целей и условий существования организации.

Анализ организационной конфигурации может заключаться в выявлении структуры и параметров фактического координационного профиля и его сопоставлении с типом организационной структуры, наиболее приемлемым для организации в соответствии с ее целями и условиями существования.

Наряду со структурой облик организации определяется ее организационной культурой — системой общепринятых ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, отличающих данную организацию от других. Расширенный анализ организационной культуры помимо традиционной диагностики профиля культуры позволяет определить уровни силы и согласованности культуры на основе вычисления показателей релевантности и консолидации, а также детального исследования состояния и динамики групп факторов, определяющих облик организационной культуры.

Задача выявления причинно-следственной связи между организационной структурой и организационной культурой может быть решена путем исследования взаимовлияния организационной культуры и координационного профиля, совместно актуализирующихся в рамках определенной организационной конфигурации и совместно ее формирующих. Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса — способа проявления, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации. Поэтому изучение особенностей конкретной организационной конфигурации как комплексного описания структурной определенности организационной системы требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости таких организационных факторов, как структура, координационный профиль и культура.

Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного профиля и культуры организации позволяет говорить о координационно-культурном профиле (ККП) — интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность

и взаимную динамическую актуализацию базовых структурных и культурных свойств организационной конфигурации.

Выявление эксплицитности профилей — степени выраженности одного из типов культуры (координационных механизмов) — позволяет обосновать типологию организаций по типам координационно-культурных профилей, а также проанализировать характер и направление трансформации ККП на стадиях жизненного цикла организации.

Детальное изучение комплементарных факторов, составляющих координационно-культурный профиль организации, позволяет выявлять и анализировать свойства организационной конфигурации, недоступные при использовании известных инструментов раздельной диагностики структурных и культурных аспектов функционирования организации.

Одной из важнейших задач стратегического управления организациями можно назвать задачу комплексного управления изменениями организационной конфигурации в интересах обеспечения максимальной эффективности реализации стратегии организации. В контексте управления стратегическими организационными изменениями задача управления координационно-культурным профилем приобретает характер обоснования, формирования и стабилизации такого его состояния, которое наряду с другими факторами обеспечивало бы максимальную результативность и эффективность стратегических изменений. В этом случае оптимальной можно называть такую модель координационно-культурного профиля организации, которая обеспечивает заданные интенсивность и качество стратегических организационных изменений в определенных условиях внешней среды.

Предлагаемый подход к моделированию и исследованию структурно-культурных аспектов организации существенно расширяет диапазон средств и способов диагностики организаций и управления ими, в том числе при решении задач стратегического управления.

Автор выражает искреннюю благодарность Г. В. Ташкеру за предоставленную возможность проведения исследований на базе предприятия общественного питания [цурцум] кафе, результаты которых стали одним из побудительных мотивов написания настоящей монографии.

Пусть заданы вероятности реализации  $x$ ,  $y$  и  $u$  на соответствующих множествах. Тогда система  $X$  будет неуправляемой, если:  $H(y) \geq H(x)$ , где  $H(\cdot)$  — энтропия соответствующей случайной величины:

$$H(x) = - \sum_{x \in X} p(x) \log_2 p(x), \quad (1.1)$$

где  $p(x)$  — вероятность состояния системы.

Следовательно, целью управления является снижение энтропии системы:  $H(y) < H(x)$ . Но

$$H(y) \geq H(x) - I(u, x),$$

где  $I(u, x) = H(u) - H(u|x)$  — количество информации о  $x$ , содержащейся в  $u$ ,  $H(u|x)$  — условная энтропия  $u$  при данном  $x$ .

То есть разнообразие (энтропию) системы можно снизить не более чем на величину количества информации об управляемой системе, имеющейся в распоряжении управляющей системы. Это количество информации равно энтропии управления за вычетом потери информации от неоднозначного управления.

Согласно Эшби, энтропия является характеристикой разнообразия (сложности) системы. Она зависит от вероятностей реализации состояний системы и достигает своего максимума на равномерном распределении и минимума — когда какое-то одно состояние реализуется с вероятностью, равной единице.

Таким образом, управление заключается в таком преобразовании множества состояний управляемой организационной системы, в результате которого вероятности нежелательных состояний управляемой системы уменьшаются, а вероятности желательных — увеличиваются, что приводит к снижению энтропии. Согласно закону необходимого разнообразия достичь этого можно путем увеличения разнообразия управляющей системы.

Организации как сложные социально-экономические системы характеризуются разнообразными свойствами и явлениями. К наиболее значимым факторам, формирующим уникальный облик организации, можно отнести ее *структуру* и *организационную культуру*. Увеличение разнообразия управления в ответ на усложнение задач и условий может, помимо прочего, заключаться в расширении возможностей менеджмента по управлению организационной структурой и организационной культурой.

Как отмечают цитированные ранее авторы [92, с. 433–434], сложность организационных систем бывает абсолютной (объективной) и относительной (субъективной). Организационная сложность начинается с повышения множественности элементов, что увеличивает число возможных состояний системы, эмерджентно определяемого состояниями элементов.

## Глава 1. Взаимосвязь структуры предприятия с его организационной культурой

### 1.1. Организационная структура

**О**рганизация в контексте закона необходимого разнообразия. Жизнь современного человека так или иначе связана с организациями. Можно с уверенностью утверждать, что мы буквально «погружены» в организации, существуем в них, зависим от них и влияем на них. Значение организаций и организационной деятельности в наши дни велико как никогда.

Как отмечается в работе Диева В. С. и Лыгденовой В. В. [27, с. 101], современное общество справедливо называется обществом организаций, и любой человек является частью той или иной организации с момента его вступления в социальную жизнь.

Отвечая на вопрос, что такое организация, Р. Дафт дает образное и весьма выразительное объяснение: «Организацию трудно увидеть. Мы видим только то, что на поверхности: высокие здания, оборудованные компьютерами помещения, приветливых служащих, но в целом организация представляет собой нечто туманное и абстрактное» [22, с. 13].

Так что же такое организация? Как отмечают авторы учебного пособия по социологии [92], организации (как высший уровень развития социальных систем) отличаются высокой степенью многомерности и неопределенности строения и функционирования. Они относятся к числу сверхсложных систем. При этом авторы подчеркивают, что сложность организаций может превышать возможности управления контролировать организационные процессы [92, с. 433].

Последнее утверждение согласуется с содержанием закона необходимого разнообразия (The Law of Requisite Variety) У. Эшби (W. R. Ashby) применительно к организационным системам [111; 112].

Математически этот закон можно выразить следующим образом. Пусть заданы  $x$  — элементы множества состояний управляемой системы  $X$  и  $u$  — управления из множества управлений  $U$ . Управление переводит состояние  $x$  в состояние  $y$ :

$$u: x \rightarrow y \in Y \subseteq X.$$

Выражение (1.1) может быть записано в виде:

$$H(X) = -\sum_{i=1}^n p_i \log p_i,$$

где  $n$  — число состояний, в которых может находиться система  $X$ ;  $i$  — номер состояния системы;  $p_i$  — вероятность пребывания системы в  $i$ -том состоянии.

Как видно, увеличение числа возможных состояний влечет за собой увеличение энтропии системы. Следующий уровень сложности определяется увеличением разнообразия элементов, причем не только в функциональном смысле, но и в смысле природных качеств. Далее — многообразии связей между элементами. По мнению авторов упоминавшейся работы [92, с. 434], максимум сложности при этом проявляется в противоречиях между элементами, частями и уровнями системы. Высшей степенью сложности они называют автономию всех частей и элементов. В социальных организациях — это субъективность их основного «материала», т. е. наличие у людей собственных целей, свободы, поведения.

Одним из подходов к снижению сложности управляемой организационной системы является социальная формализация связей, норм и т. п., порождающая организационную структуру и структурно-функциональную определенность организационной системы. К способам социальной формализации можно отнести и формирование рациональной (с точки зрения менеджмента) организационной культуры как фиксации системы ценностей, норм поведения, коммуникаций и др.

Используя терминологию Эшби, можно сказать, что задачей управления организацией является повышение вероятности нахождения организационной структуры и организационной культуры в тех состояниях, которые соответствуют условиям работы организации и ее стратегическим целям.

Очевидно, что независимая формализация двух важнейших уровней организации — организационной структуры и организационной культуры — не приводит к ожидаемому снижению энтропии системы. Только управлением совместной актуализацией этих уровней можно добиться заданного упрощения системы. Кроме того, формализация не в состоянии охватить все аспекты организационных отношений. Поэтому задача «доопределения» организационной системы должна учитывать формирующиеся (в том числе спонтанно) межличностные и групповые организационные отношения.

В контексте исследуемых проблем под структурой организации понимается совокупность устойчивых связей между элементами организационной системы. Такая трактовка структуры неотделима

от понятия «система управления предприятием», которая определяется как совокупность организационных полномочий, обеспечивающих результативное и эффективное управление, а также формы и методы управленческой деятельности, принятые на данном предприятии, что дает основания говорить о *структурно-управленческих* особенностях предприятия.

Рассмотрим структурно-управленческие и культурные аспекты строения и функционирования организации. Следуя идее Г. Минцберга, структуру организации можно определить как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению этих задач [59]. При этом организационная структура как совокупность всех подразделений предприятия и взаимосвязей между ними выполняет две основные функции:

- обеспечение обмена информацией внутри организации для снижения уровня неопределенности при разработке управленческих решений. При высоком уровне информационной неопределенности организационная структура должна быть достаточно гибкой для того, чтобы не препятствовать получению менеджментом необходимой информации;
- обеспечение эффективной координации и интеграции. Причем важность интеграции возрастает с увеличением взаимозависимости подразделений организации.

Согласно Р. Холлу (R. H. Hall), организационная структура выполняет три основные функции. Во-первых, она предназначена для эффективного достижения поставленных целей. Во-вторых, структура существует для того, чтобы свести к минимуму или регулировать влияние индивидуального поведения в организации. В-третьих, структура является образованием, с помощью которого осуществляются властные функции руководства, принимаются решения и осуществляется деятельность организации [103, с. 36].

По мнению Б. З. Мильнера, организации создают структуры для того, чтобы обеспечить координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. При этом автор подчеркивает, что схема любой организации показывает состав ее подразделений, однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, которое влияет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями [56, с. 93–94].

Как видно, в определении сущности организационной структуры Мильнер отмечает существенную взаимосвязь таких явлений, как структура, формальные связи, координация и поведение персонала.

Традиционное академическое деление организационных структур на бюрократические и адаптивные относит к первому типу все так называемые «иерархические» структуры: линейную, функциональную, линейно-функциональную, а также — дивизиональную. Очевидно, что тип организационной структуры в классическом смысле этого понятия сам по себе не указывает явно на механистический (бюрократический) или органический (адаптивный) тип организационных отношений. Например, отнесение дивизиональной структуры к бюрократическому типу представляется наиболее условным, поскольку судить о проявлении бюрократических принципов можно лишь анализируя организационно-управленческую синергию<sup>1</sup> от взаимодействия систем общего управления компанией (штаб-квартиры) и управления каждым дивизионом.

Наряду с термином «организационная структура» в менеджменте используется термин «организационная структура управления» (ОСУ). Часто эти термины используются как синонимы, однако между ними имеются существенные различия. Организационная структура показывает количественный и качественный состав подразделений организации и схематически отражает порядок их взаимодействия между собой. Понятие «организационная структура управления» указывает на принципы построения и особенности системы управления организацией. Таким образом, организационная структура управления (ОСУ) — это совокупность управленческих связей между управляющей (менеджментом) и управляемой (исполнителями) подсистемами организации, характеризующая порядок взаимодействия между ними в соответствии с иерархической соподчиненностью и полномочиями [67, с. 166].

В статье [39] на основе анализа отечественных и зарубежных публикаций выделяются четыре группы подходов к определению термина «организационная структура управления»:

- 1) понятие организационной структуры управления фактически отождествляется с понятием организации;
- 2) структура управления организации рассматривается как система элементов управления для достижения поставленных перед организацией целей;
- 3) организационная структура управления представляется как процесс осуществления функций по управлению организационной системой;
- 4) организационная структура управления — как социальный объект.

На основе анализа подходов к объяснению сущности организационной структуры управления автор статьи делает вывод: рассматривая понятие организационной структуры управления, необходимо

<sup>1</sup> Или ее отсутствие.

учитывать два основных аспекта. Первый заключается в том, что в решающей степени организационная структура управления зависит от характеристик управляемого объекта: вида деятельности, уровня применяемой техники и технологии, форм организации и стимулирования труда. Второй аспект заключается в том, что при рассмотрении организационной структуры управления наряду с формальной структурой всякая организация имеет и неформальную структуру — систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, не закрепленных в соответствующих документах, но оказывающих большое влияние на поведение людей [39, с. 177].

**Координационный профиль организации.** Одним из наиболее конструктивных<sup>1</sup> подходов к описанию комплекса структурно-функциональных аспектов организации, в том числе — выявлению баланса между механистичностью и органичностью в организационных отношениях, на наш взгляд, является предложенная Г. Минцбергом классификация *координационных механизмов* (coordinating mechanisms) — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей [57; 59].

Минцберг выделяет пять координационных механизмов<sup>2</sup>:

- 1) взаимное согласование (регулирование) — (mutual adjustment);
- 2) прямой контроль (надзор) — (directly supervised);
- 3) стандартизация рабочих процессов (standardization of work);
- 4) стандартизация выпуска (результатов труда) — (standardization of outputs);
- 5) стандартизация компетенций (навыков) — (standardization of skills).

При *взаимном согласовании* контроль процессов и результатов труда осуществляют сами исполнители, используя неформальные коммуникации, что часто предполагает достаточно высокий уровень мотивации сотрудников, их взаимопонимания и нередко — лояльности по отношению к организации.

*Прямой контроль* заключается в том, что формулировка производственных заданий, ответственность за работу исполнителей и оценка качества их труда возлагаются на непосредственного руководителя.

<sup>1</sup> Здесь под конструктивностью понимаются рациональность и основа для использования, обусловленные, с одной стороны, адекватностью описания большинства реальных организационных ситуаций, с другой — простотой интерпретации, допускающей широкое практическое применение.

<sup>2</sup> В книге [57] Минцберг обосновывает шестой механизм координации — стандартизация норм (формирование наборов утверждений). В настоящем исследовании мы не будем использовать этот механизм координации, полагая, что его действие будет раскрываться посредством описания культурных аспектов организации (см. ниже).

Это снижает зависимость результатов работы от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации исполнителей и их лояльности по отношению к организации.

*Стандартизация рабочих процессов* представляет собой спецификацию или программирование содержания (процессов) труда, что реализуется формированием должностных инструкций, технологических карт, проведением инструктажей и т. п. В основе этого способа координации лежит допущение о том, что выполнение исполнителями производственных операций в соответствии с инструкциями обеспечивает согласованность их совместной деятельности, не требуя вмешательства руководителя или взаимного согласования.

*Стандартизация выпуска* заключается в обосновании и формализации ожидаемых результатов труда: параметров изделий, норм выработки, количества обслуживаемых клиентов, суммы прибыли, параметров услуги и т. п. Этот координационный механизм предполагает априорную координацию за счет четкого понимания каждым исполнителем своих целей, стандартов и требований к результату.

*Стандартизация квалификации (компетенций)* заключается в определении требований к профессиональным знаниям и навыкам работников. Наличие у исполнителей требуемой квалификации позволяет им самостоятельно координировать совместную деятельность при решении сложных профессиональных задач.

На наш взгляд, из пяти механизмов, пожалуй, только «стандартизация рабочих процессов» в полной мере указывает на бюрократичность организационных отношений.

Р. Дафт со ссылкой на [125, с. 104–105] дает характеристику механизмов горизонтальных связей [22, с. 108]:

- *информационные системы* — кросс-функциональные компьютерные сети, обеспечивающие внутриорганизационные связи;
- *прямые контакты* между работниками, решающими определенную проблему, осуществляемые в том числе через «связного» (liaison role);
- *рабочие группы* (task force) — временные подразделения, состоящие из работников всех подразделений организации, участвующих в решении проблемы;
- *постоянные интеграторы* — специальные должности или подразделения, занятые только вопросами координации (например, менеджер проекта или программы). В отличие от связного, интегратор не отчитывается ни перед одним из функциональных подразделений, работу которых он координирует;
- *команды* (проектные) — постоянные рабочие группы, часто работающие вместе с интегратором, в том числе — виртуальные команды (virtual team), состоящие из членов, рассредоточенных организационно и географически.

Классификация механизмов горизонтальных связей по Дафту содержательно схожа с типологией координационных механизмов по Минцбергу, однако, на наш взгляд, последняя зачастую оказывается более удобной для проведения исследований в форме опросов и анкетирования ввиду ее большей универсальности и доступности. Кроме того, типология Минцберга содержит механизмы стандартизации, не рассматриваемые в описании Дафта и других авторов.

В условиях высокоподвижного внешнего окружения и высокого уровня информационной неопределенности организационные структуры подвержены частым и глубоким изменениям. При этом тип организационной структуры далеко не всегда является удобной и полноценной характеристикой состояния организационной системы, способной вполне раскрыть наиболее значимые структурно-управленческие и функциональные аспекты. Однако не менее условным является и прямое соотнесение типов организационных структур с механизмами координации, что заставляет в практических исследованиях оперировать понятием *координационный профиль* — долевым соотношением координационных механизмов.

Понятие «координационный профиль» указывает на то, что координационные механизмы в организации применяются в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников (рис. 1.1).

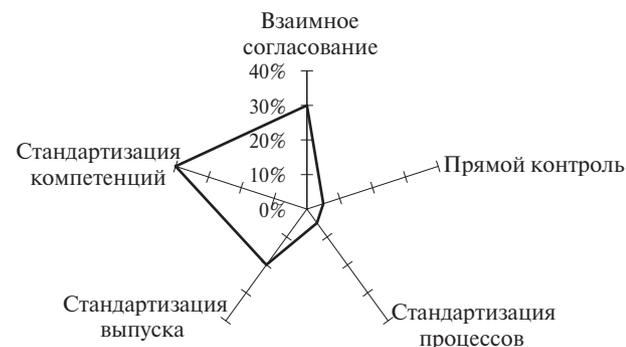


Рис. 1.1. Вариант графического представления координационного профиля организации в виде лепестковой диаграммы (radar chart)

При этом каждый из координационных механизмов в отдельности, а также в соотношениях подгрупп имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретной организации. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования.

Например, диаграмма, изображенная на рис. 1.1, может соответствовать организации, конкурентные преимущества которой проявля-

ются в инновационном характере ее продукции, услуг и технологий (доля стандартизации компетенций — 40%). Очевидно, что главным стратегическим ресурсом такой организации являются высококвалифицированные, креативные сотрудники. Руководство позволяет им участвовать в принятии важных решений и выбирать для себя наиболее удобные режимы труда, не прибегая к необоснованной опеке со стороны линейных менеджеров (доля взаимного согласования — 30%, прямого контроля — всего 5%). Большое внимание уделяется качеству продукции или услуг, при этом параметры качества достаточно точно описаны в корпоративных стандартах (доля стандартизации выпуска — 20%, стандартизации процессов — всего 5%). Организационная структура такого предприятия может представлять собой совокупность оперативно формируемых проектных команд, а в системе организационных отношений доминирует органический (адаптивный) подход.

**Организационные конфигурации.** Более достоверное и объемлющее описание системных свойств организации возможно с применением понятия *организационная конфигурация* (organizational archetype) [59].

Под организационной конфигурацией будем понимать такое обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, которое наряду с типом и особенностями организационной структуры учитывает ее координационный профиль, в той или иной степени согласующийся с типом организационной структуры, ключевые части организации, а также цели и условия существования организации.

Очевидно, что эту же мысль можно выразить, используя обратную логическую последовательность: доминирование в организации того или иного координационного механизма, а также преобладающее влияние того или иного элемента приводят к формированию конкретного типа организационной конфигурации. Причем сложившаяся конфигурация может в большей или меньшей степени отвечать требованиям внешней среды и соответствовать целям организации.

Минцберг рассматривает организацию как совокупность пяти базовых элементов (рис. 1.2):

- 1) стратегическая вершина (strategic apex) — топ-менеджмент организации;
- 2) средняя линия (middle line) — руководители основных структурных подразделений организации;
- 3) операционное ядро (operating core) — персонал, выполняющий основные для данной организации виды работ;
- 4) техноструктура (technostructure) — аналитики и сотрудники штабных подразделений, отвечающие за планирование, спецификацию и контроль процессов;
- 5) вспомогательный персонал (support staff) — подразделения, обслуживающие основные процессы.



Рис. 1.2. Базовые элементы организации [59, с. 24]

Несмотря на то, что деление организационной конфигурации на элементы в известном смысле является условным, все же можно определить уникальное влияние каждого из них на структуру и функционирование организации в целом. Это влияние не обязательно приводит к немедленным и заметным результатам, но тем не менее сказывается на процессах функционирования и развития организации со временем.

*Стратегическая вершина* стремится к централизации управления, благодаря которой она получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль.

Менеджеры *средней линии* заинтересованы в определенном уровне автономии, стремясь заимствовать часть властных полномочий у стратегической вершины и концентрируя их в своих подразделениях. Вследствие этого менеджеры средней линии создают предпосылки для последующего разделения структуры на рыночно ориентированные организационные единицы (дивизионы).

Представители *операционного ядра* стремятся снизить влияние администраторов и штабных менеджеров на свою деятельность. Работники стремятся действовать относительно автономно, обеспечивая координацию за счет взаимных согласований и стандартизации квалификации, т. е. выступают за профессионализм.

*Техноструктура* стремится к стандартизации рабочих процессов и усилению своего влияния на операционное ядро и среднюю линию.

*Вспомогательный персонал* стремится к доминированию взаимного согласования и приобретает заметное влияние в организации в тех случаях, когда вовлекается в процесс принятия решений [57; 59].

На основе сопоставления доминирующих в организации координационных механизмов и ключевых элементов ее структуры Минцберг

выделяет пять основных типов организационных конфигураций<sup>1</sup> (табл. 1.1).

**Таблица 1.1. Основные типы организационных конфигураций и их параметры<sup>2</sup>**

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура (Предпринимательская организация)	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация (Механистическая организация)	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура (Диверсифицированная организация)	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия (Новаторская организация)	Взаимное согласование	Операционное ядро, вспомогательный персонал

Необходимость детального учета и анализа согласованности координационного профиля с типом организационной конфигурации представляется немаловажной задачей, поскольку, как показывает практика организационного проектирования и организационных трансформаций, эти два важнейших структурно-процессных параметра не вытекают непосредственно один из другого.

При всей логичности выводов о соответствии координационного профиля (или в простейшем случае — основного координационного механизма) конкретному типу организационной конфигурации на

<sup>1</sup> В книге [57] Минцберг обосновывает еще два типа организационной конфигурации: миссионерскую и политическую организации. В настоящем исследовании мы не будем рассматривать эти типы, поскольку сущность первого из них раскрывается понятиями «разделяемые ценности» и «организационная культура», которые будут подробно обсуждаться ниже, а описание второго, на наш взгляд, в большей степени отражает состояние организации на одной из поздних стадий жизненного цикла (напр., «Аристократизм» по Адизесу [1]), нежели структурные особенности ее построения и функционирования.

<sup>2</sup> Адаптировано по [59, гл. 7; 57, часть 2. Об организациях].

практике нередко имеет место заметное рассогласование этих параметров, что приводит к существенному своеобразию организационной конфигурации, далеко не всегда обеспечивающему эффективность организационной системы.

Например, избыточное доминирование прямого контроля в организационных отношениях профессиональной или адхократической конфигурации приведет к негативным последствиям, выражающимся в усилении недовольства сотрудников-профессионалов директивным характером управления, снижении уровня их инициативности и креативности, формировании организационного поведения, ориентированного на контроль, и т. п.

Необоснованное снижение роли стандартизации рабочих процессов на производственном предприятии вызовет нарушение технологичности и ритмичности производства, снижение эффективности обучения работников и т. п.

Как показывает практика, роль ключевой части организации определяется не только предназначением и спецификой организации, но и во многом зависит от сложившегося соотношения координационных механизмов. Например, ключевое значение техноструктуры в бюрократической организации может быть заметно ослаблено в результате усиления роли прямого контроля со стороны линейных руководителей, что приведет к существенному отклонению сложившейся организационной конфигурации от ее базового типа.

Необоснованное усиление роли стандартизации процессов (а, следовательно, и влияния техноструктуры) в организации профессионального типа может повлечь за собой существенное искажение основных параметров этой конфигурации, ослабив влияние операционного ядра — профессионалов на процессы развития и повышения конкурентоспособности организации.

Необоснованность отнесения линейной организационной структуры к бюрократическому типу без должного учета особенностей предприятия наиболее заметно проявляется на примере «простой конфигурации» [6]. Такая конфигурация нередко ассоциируется именно с линейной организационной структурой. Минцберг указывает, что в простой структуре координация осуществляется преимущественно посредством прямого контроля. В частности, права на принятие всех важнейших решений обычно сконцентрированы в руках исполнительного директора организации, который принимает на себя всю полноту ответственности.

Эти признаки, указывая с одной стороны на линейный характер организационной структуры, с другой — явно демонстрируют ее адаптивность, заключающуюся в максимальной независимости и свободе действий высшего уровня менеджмента. Группирование в организационные единицы в такой структуре (если оно вообще имеет место)

чаще всего происходит по функциональному принципу, но их деятельность по-прежнему непосредственно координирует руководитель.

При этом Минцберг указывает на то, что такая структура является органической: часто структура состоит из стратегической вершины (единственного руководителя) и органического операционного ядра [57; 59]. Следовательно, органичность операционного ядра, зависящая прежде всего от преобладания в нем координационного механизма взаимного согласования — неформальных коммуникаций между исполнителями, обеспечивает органичность всей структуры, несмотря на наличие прямого контроля и линейной подчиненности сотрудников одному руководителю.

Таким образом, особенности координационного профиля оказывают наиболее заметное влияние на формирование конкретного типа организационной конфигурации при прочих равных условиях.

Координационный профиль является динамической характеристикой организационной конфигурации, учитывающей изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от разнообразных факторов: изменения целей организации, решений менеджмента, организационной культуры и т. п. Примером может служить возрастание интенсивности использования координационного механизма «стандартизация рабочих процессов» в координационном профиле профессиональной организации, приводящее к пропорциональному снижению доли «стандартизации квалификации» и, как следствие, снижению системообразующей роли операционного ядра. В реальных организациях профессионального типа уровень, а точнее характер бюрократичности организационных отношений, часто определяется наличием развитой административной системы, обеспечивающей избыточное внутреннее регламентирование деятельности операционного ядра наряду с внешним регламентированием со стороны профессиональных сообществ и коллегиальных органов.

На наш взгляд, говоря о координационном профиле организационной системы, следует иметь в виду не механическую сумму пяти координационных механизмов, находящихся в определенном соотношении, а о синергии, порождаемой неаддитивным органическим взаимодействием последних, каждый из которых в отдельности (а также в соотношениях подгрупп) имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретному типу организационной системы.

Признавая за координационным профилем роль одного из весомых аргументов организационной конфигурации, имеет смысл указать наиболее существенные свойства этого феномена:

- исходя из приведенного выше определения, координационный профиль характеризуется эмерджентностью по отношению к своим компонентам;

- координационный профиль — динамическая характеристика организационной упорядоченности, учитывающая изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от разнообразных факторов (изменение целей предприятия, решений менеджмента и т. п.);
- по причине слабой формализованности этого феномена попыткам количественно определить соотношение координационных механизмов в профиле зачастую сопутствует высокий уровень информационной неопределенности (погрешностей наблюдений или экспертных оценок).

**Структурная стохастичность современных организаций.** В современных условиях большинство предприятий функционирует в условиях жесткой конкуренции, интернационализации и глобализации экономики, быстро меняющейся внешней среды, а также информационных, технических и технологических инноваций. Недостаточное внимание вопросам адаптации организационной и функциональной структуры предприятия к этим явлениям порождает проблему «структурно-функциональной неупорядоченности» и снижения экономической эффективности.

Несогласованность основ деятельности любого предприятия влечет за собой проблему нерационального использования ресурсов, возникновение конфликтных ситуаций в различных функциональных сферах организации, экономические спады и банкротство. Однако, подавляющая часть руководителей, игнорируя необходимость системного согласования целей, организационной структуры и функциональных факторов, сосредотачивают свои усилия на устранение последствий, порождаемых таким рассогласованием, стремясь оградить организацию от кардинальных изменений. Иными словами, процесс организационных преобразований в таких случаях сводится к реализации краткосрочных, разрозненных изменений, не в полной мере учитывающих системный характер их последствий.

Изменение большинства организационных взаимосвязей предприятия, так или иначе влияющих на его конкурентоспособность, предполагает некоторую целенаправленную последовательность. Однако факты, выявляемые в ходе изучения процессов организационного развития, зачастую говорят об обратном. Так Г. Минцберг делает вывод о том, что «серьезные изменения в структуре обычно происходят вихреобразно — в виде равносильных революциям нерегулярных переходов, перемежающихся периодами относительной стабильности параметров дизайна».

У. Старбак (W. H. Starbuck) это явление характеризует в терминах «моделей метаморфоз», в которых рост рассматривается не как «гладкий последовательный процесс», но как процесс, «отмеченный резкими и разрозненными изменениями в состоянии и структуре» [158].

Наиболее общий подход к исследованию процесса смены организационных структур предполагает: во-первых, детальное изучение природы и структуры всех явлений внутри организации, а также воздействий на нее извне; во-вторых, анализ реакции организации на эти воздействия и выяснение влияния ее структурных параметров на характер этих реакций с последующим обобщением результатов. Очевидно, что решение этих задач требует анализа не только основных закономерностей, определяющих функционирование организации «в общих чертах», но и случайных процессов и явлений, обусловленных т. н. «второстепенными» факторами [84, с. 184].

К явлениям и процессам, порождающим стохастичность и неопределенность организационных систем, можно, например, отнести: нечеткость целей на начальном этапе развития организации; неформальные аспекты коммуникаций и принятия решений, характерные для этапа коллективности; поиск направлений развития в условиях высокого уровня конкурентного давления; слабую предсказуемость изменений внешней среды, обусловленных политическими и экономическими факторами на международном уровне; недостаточную определенность причин снижения основных экономических и иных показателей на этапе спада активности и т. п.

В контексте анализа под структурной стохастичностью будем понимать случайность процесса смены организационных структур в процессе организационных изменений или смены этапа жизненного цикла предприятия, обусловленную действием плохо наблюдаемых факторов внешней и внутренней среды.

Для простой организационной структуры (или этапа «коллективности» жизненного цикла организации), как правило, характерны неформальные аспекты коммуникаций и принятия решений, что приводит к увеличению неопределенности и предсказуемости шагов менеджмента.

Ориентация предприятия на сложную инновационную деятельность чаще всего требует адхократической конфигурации на основе проектных команд. Основным требованием, предъявляемым к структуре конкурентоспособной проектной организации, является ее гибкость. Однако, как отмечает Э. Тоффлер, адхократии «сегодня часто — и иногда опрометчиво — изменяют свою внутреннюю форму, сбивая с толку... Огромные структуры демонтируются, затем собираются в новые формы и вновь демонтируются. Отделы и подразделения возникают неожиданно только затем, чтобы исчезнуть в следующей и следующей реорганизациях» [100].

Нечеткость или даже отсутствие стратегических целей на начальных этапах развития организации порождает существенные затруднения в адекватной оценке конкурентного потенциала организации. То же можно отнести и к процессу формирования стратегии

в инновационных проектных организациях, действующих в условиях динамичной и сложной внешней среды. По мнению Г. Минцберга, в проектных организациях «...в процессе принятия отдельных связанных с проектами решений разворачиваются стратегии. Вот почему, если главная цель организации состоит в инновационной деятельности, точно предсказать ее результаты невозможно. Отсюда организация не может заранее точно определить стратегию, логику принимаемых решений» [59].

К структурной стохастичности приводит и поиск направлений развития в условиях высокого уровня конкурентного давления. Так, например, Г. Минцберг делает вывод, что конкуренция — еще одна переменная из числа внешних детерминантов дивизиональной формы. «Анализ результатов исследований деятельности нескольких европейских международных компаний позволил сделать вывод о том, что отсутствие конкуренции может отсрочить принятие дивизиональной формы, даже несмотря на товарную диверсификацию. Структурные изменения всегда отстают от изменений ситуации, а сам лаг определяется рядом факторов. Самый заметный из них — давление конкуренции, не только подталкивающее организацию к дивизиональной форме вскоре после товарной диверсификации, но и вынуждающее ее возвратиться к функциональной форме, как только организация объединяет свои товарные линии» [59].

На стохастичность организационных изменений влияет также слабая предсказуемость изменений, происходящих во внешней среде, особенно изменений, обусловленных политическими и экономическими факторами на международном уровне. При этом уровень стохастичности аспектов деятельности организации зависит от этапа ее жизненного цикла. Те стадии, которые принято называть стадиями зрелости и стабильности (модели Липпита и Шмидта, Каца и Канна, Фламхольца и др. [109, табл. 1]), как правило, характеризуются заметно большей определенностью, то есть снижением степени величины информационной энтропии за счет формализации управления, совершенствования организационной структуры на основе адаптационных механизмов, институционального характера взаимоотношений с внешней средой и т. п. Для других этапов характерны более высокие значения информационной энтропии, что влечет за собой увеличение степени риска при принятии решений.

По мнению Г. Минцберга, одним из решений проблем неопределенности и неэффективности организаций является изменение их организационных структур (конфигурации). Так, например, операционная адхократия может добиться этого путем стандартизации своих лучших программ, постепенно превращаясь в профессиональную бюрократию, или путем введения инновации, позволяющей предприятию сформировать выгодную нишу на рынке и приступить

к массовому производству продукции, превратившись в механистическую бюрократию. Однако трансформации, пусть и легко осуществляемые, далеко не всегда оказываются целесообразными.

Поэтому важнейшим аспектом организационных изменений является фактор внезапности трансформаций организационной системы, обусловленных нарастанием скрытых или плохо наблюдаемых изменений. В ряде случаев, при кажущейся целенаправленности и полной управляемости бизнес-процессов, менеджменту приходится сталкиваться с неопределенностью знания об особенностях взаимосвязей между элементами организационной системы, уровне их синергии и динамики изменений. Случайность и, как следствие, высокая информационная неопределенность инкрементальных структурных и процессных изменений характерна для большинства современных рыночных организаций. При этом недостаточная наблюдаемость скрытых явлений в большинстве случаев влечет за собой скачкообразный характер последующих радикальных изменений. В конечном счете большинство изменений внутренних характеристик организации зависит от интенсивности воздействий на нее факторов внешней среды.

Накопление малозаметных изменений и перерастание их в радикальные трансформации характеризует развитие кризисов в организации на каждом из этапов ее жизненного цикла. Так, например, на стадии становления (модели Липпитта и Шмидта, Скотта, Грейнера, Торберта [109, табл. 1]), когда основной целью организации является создание продукта и выживание на рынке, основным источником развития является предпринимательский потенциал собственника. На этой стадии для организации, как правило, свойственен низкий уровень формализации управленческих процессов, что позитивно влияет на ее деятельность. При наличии простых целей организации и малой сложности ее внешней среды (что характерно для большинства организаций на этом этапе развития) низкий уровень формализации управления вполне может трактоваться как условие, способствующее повышению конкурентного потенциала организации.

Однако по мере роста организации, увеличения численности ее персонала и спектра решаемых задач, отсутствие инструкций и формальных процедур влечет за собой увеличение времени выполнения простых операций, снижение эффективности коммуникаций, ослабление координации действий и т. п. В целом отсутствие наемного менеджмента приводит к перегрузке предпринимателя задачами оперативного управления. Как следствие, снижение эффективности управления на данном этапе развития неминуемо влечет за собой снижение конкурентного потенциала, что выражается в ослаблении производственного, трудового, инфраструктурного и иных составляющих. Эти, порой малозаметные, проблемы способны перерасти в кризис, требующий

немедлительной процедуры формализации управления и совершенствования системы менеджмента. Неспособность руководителя своевременно выявлять малые изменения в работе организации может привести к серьезным организационным проблемам и необходимости выработки экстренных антикризисных мер.

Зачастую структурные переходы отстают от вызывавших их новых условий. Как отмечает Г. Минцберг: «Структурные перемены всегда происходят трудно, требуя крупной перестройки укоренившихся поведенческих паттернов. Поэтому обычно они встречают сопротивление, чем фактически и объясняются дисфункции структур. Например, зачастую предприниматель не дает перестроиться простой структуре, несмотря на то, что организация во всех отношениях давно ее переросла, или организация продолжает придерживаться формализации, хотя ее окружающая среда, превратившись в сложную динамичную, требует структур, близких к адхократии. В этих случаях структуры могут быть внутренне последовательны, но они живут в условиях, которые более их не поддерживают. Но когда потребность в структурном изменении наконец признана, организация начинает переход, возможно, постепенный, что позволит смягчить удар» [59].

Плохо наблюдаемые изменения, происходящие в организации, могут приводить к качественным, иногда скачкообразным, изменениям ее общего состояния и структуры, что способствует снижению ее конкурентного потенциала. В этой связи одной из важнейших задач менеджмента является мониторинг инкрементальных изменений с последующим анализом в целях прогнозирования вероятности и обоснованности радикальных трансформаций организационной структуры предприятия.

Необходимым условием эффективной реализации программы организационного развития является обеспечение требуемого качества процессов организационных изменений, т. е. формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды и представлениям менеджмента организации об этой адекватности.

Одним из направлений осуществления системной адаптации организационной конфигурации к новым условиям функционирования является обоснованная трансформация координационного профиля. Соответственно особое значение приобретает задача анализа координационного профиля предприятия в процессе организационных изменений, направленных на повышение конкурентоспособности организации. Под трансформацией координационного профиля понимаются процессы повышения (снижения) роли тех или иных координационных механизмов в процессе организационных изменений и реконфигурирование координационного профиля в соответствии с новыми условиями и задачами.

Как указывает Г. Минцберг, для осуществления координации совместной деятельности небольшой группы людей, решающих несложные задачи, как правило, достаточно взаимного согласования. Возрастание сложности и разнообразия задач требует привлечения прямого контроля. Несмотря на свое «автократичное» название, прямой контроль не обязательно предполагает административные методы управления: наиболее эффективно этот способ координации используется руководителями-лидерами.

Дальнейшее возрастание сложности и масштабов производственных процессов требует привлечения стандартизации процессов труда. Важность и своевременность этого координационного механизма становится особенно очевидной при определенной повторяемости и однообразии производственных процессов.

Необходимость выполнения сложных, в том числе нетривиальных, задач заставляет организацию обращаться к стандартизации результатов труда. Такой подход позволяет оставлять за работником (подразделением) право выбора характера рабочего процесса: его особенностей, временных и других параметров и т. п. Наиболее сложные задачи, требующие особой подготовки исполнителей, заставляют организации в большей степени ориентироваться на стандарты знаний и навыков [59].

По мнению Минцберга, возраст организации, текущие и стратегические цели ее деятельности, а также условия внешней среды обуславливают выбор конкретного типа ее организационной конфигурации. Каждый тип структуры характеризуется доминированием того или иного координационного механизма, а также преобладающим влиянием того или иного элемента [59].

## 1.2. Организационная культура

**Понятие организационной культуры.** Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение.

В то время как организационную структуру относят к hard<sup>1</sup>-компонентам внутренней среды организации, ее культуру как систему общепринятых ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, отличающих данную организацию от других, традиционно причисляют к soft<sup>2</sup>-компонентам.

<sup>1</sup> Hard (англ.) — жесткий (здесь в том числе — аппаратный).

<sup>2</sup> Soft (англ.) — мягкий, гибкий (здесь в том числе — программный).

К основным составляющим организационной культуры относят: сложившийся в организации стиль управления; исторические особенности создания и развития организации, ее традиции; признаваемые (декларируемые) ценности и цели организации; отношения в коллективе; коммуникации между сотрудниками и др. Для каждой организации характерно свое уникальное соотношение значимости каждой из этих составляющих организационной культуры и их влияния на функционирование организационной системы [67, с. 528—529; 72].

Организационная культура может включать как формальные (как правило, оформленные в виде документов) элементы — история организации, церемонии в ходе проведения официальных мероприятий, корпоративный кодекс и пр., так и неформальные — не зафиксированные официально, но принимаемые всеми сотрудниками: ценности, убеждения, особенности общения и т. п.

К наиболее распространенным элементам организационной культуры можно отнести [67, с. 528—529]:

- **поверья и убеждения** — устойчивые мнения и принципы, не требующие доказательств и проверки. Как правило, поверья и убеждения сотрудников организации распространяются на: собственников (главных акционеров) компании, облик «среднестатистического» клиента, конкурентов, партнеров, менеджеров, стандарты качества и др.;
- **нормы и правила поведения** — стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы часто касаются таких сфер, как: коммуникации, процесс работы, использование рабочего времени, отчетность, обслуживание клиентов и т. п. Например, в некоторых организациях неофициальной «нормой» считается пассивная и безынициативная работа, в других — такое поведение порицается не только руководством, но и рядовыми сотрудниками. Нормы и правила поведения могут быть как формальными, так и неформальными. Формальные правила регламентируют действия каждого сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Неформальные правила определяются и принимаются всеми сотрудниками или отдельными группами самостоятельно. Часто неформальные правила очень похожи на официальные нормы. И наоборот, формальные, контролируемые руководством правила иногда можно принять за неформальное проявление характера сотрудника;
- **традиции** (от лат. traditio, tradere — передавать) — представления, обычаи и привычки в деятельности сотрудников, передаваемые из «поколения в поколение». Традиции в организациях часто выступают в роли регулятора межличностных отношений. Простейшей традицией, формируемой уже на начальном

этапе становления организации может стать, например, совместное празднование дня рождения каждого сотрудника. Необоснованные попытки руководителей ликвидировать или кардинально изменить традиции, как правило, вызывают сильное сопротивление со стороны персонала. В то же время большинство традиций не только не наносят организации вреда, но и развивают командный дух и лояльность сотрудников;

- ритуалы и церемонии — специально разработанные, повторяющиеся с определенной периодичностью формы поведения сотрудников в рамках каких-либо официальных мероприятий. Руководство организации может использовать ритуалы и церемонии для демонстрации провозглашенных ими ценностей. Ритуалы помогают повысить лояльность персонала к организации и иногда даже повышают ее имидж в общении с партнерами и клиентами. К ритуалам относятся церемонии награждения лучших сотрудников, объявления о служебном повышении, юбилеи, проводы на пенсию и т. п.;
- легенды — одна из разновидностей организационного фольклора. Как правило, легенды в организациях представляют собой неподтвержденные документально истории, в которых описывается «ценностное» поведение сотрудников прежних лет. Такие истории живут среди сотрудников и передаются новичкам. Во многих организациях легенды целенаправленно сохраняются и активно используются в целях формирования положительного имиджа. Часто они относятся к периоду зарождения и становления организации и в несколько романтизированной форме повествуют о ее основателях и развиваемых ими ценностях, достижениях известных сотрудников или руководителей;
- герои — лица, которые работают или работали в организации и своим примером продемонстрировали поведение, ориентированное на укрепление ее основных ценностей. Героями могут считаться мастера, перевыполнившие план (при производственной ориентации предприятия), лучшие продавцы (когда наибольшей ценностью для предприятия признается максимизация продаж), менеджеры, которые служат образцом профессиональных и культурных норм организации.

Впервые о роли организационной культуры в управлении высказался в 1938 г. один из крупнейших теоретиков менеджмента Ч. Барнард (C. Barnard) [114]. В 1952 г. в работе [136] Э. Жак (E. Jaques) определяет культуру предприятия как «вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей

степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»».

В последующих исследованиях 1970–1980-х гг., объясняя феномен культуры организации, авторы прежде всего постулируют ее совокупный характер, комплексность и многогранность (многослойность) проявления, приводя перечни факторов и элементов:

- Дж. Элдридж, А. Кромби (J. Eldridge, A. Crombie, 1974): организационная культура как «уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [123, с. 18];
- У. Оучи (W. Ouchi, 1981): организационная культура как «символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [149];
- Х. Шварц, С. Дэвис (H. Schwartz, S. Davis, 1981): организационная культура как «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации» [157];
- К. Мишон, П. Штерн (C. Michon, P. Stern, 1985): организационная культура как «совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» [140].

Более интенсивно проблема организационной культуры начинает изучаться в конце 1980-х гг. под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и организационного поведения. Как отмечается в [47, с. 4], причинами такого интереса к организационной культуре могли стать: во-первых, обострение конкурентной борьбы на мировых рынках; во-вторых, признание неэффективности традиционных инструментов и методов регулирования поведения и мотивации персонала; в-третьих, необходимость усиления внимания к базовым ценностям организации и их взаимосвязи с эффективностью ее деятельности.

В этот период Д. Денисон (D. R. Denison) приводит определение организационной культуры как «совокупности основных факторов, обеспечивающих повышение производительности труда организации». Акцент в изучении организационной культуры автором делается на проблемах управления человеческими ресурсами и создания эффективной организационной структуры [121].

В работе [27, с. 103] авторы пишут: в процессе изучения причин экономических достижений Японии, обогнавшей по многим показателям США и страны Западной Европы, возникла гипотеза, что

на эффективность организации влияют не только система и методы хозяйствования, но и культурные особенности, в том числе и отношение к труду. Американские исследователи пришли к выводу, что рационально-нормативные управленческие теории, а также созданные на их основе универсальные методы регуляции трудового поведения и стимулирования перестали себя оправдывать. Модели управления М. Вебера и Ф. Тэйлора сменяются системами управления, в которых больше внимания уделяется сотруднику как личности и делается акцент на удовлетворении его социальных потребностей. Феномен организационной культуры знаменует новую эпоху в теории организации.

Во многом революционный взгляд на организационную культуру в 1982 г. демонстрируют М. Пакановски и Н. О’Доннелл-Тружилио (М. Pacanovski, N. O’Donnell-Trujillo), определяя ее «не просто как одну из составляющих проблемы, а как саму проблему в целом». По мнению авторов, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является [150].

В трудах ряда авторов конца 1980–1990-х гг., наряду с продолжающимися попытками описать культуру организации посредством систем факторов, прослеживается тенденция к выделению таких свойств организационной культуры, как языковая и символическая *кодификация*, а также *программирование поведения* членов организации. В частности, Г. Морган (G. Morgan) в 1986 г. пишет: «Культура в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло» [146].

Автор одной из наиболее известных моделей организационной культуры Г. Хофстеде (G. Hofstede) пишет в 1991 г.: «В широком смысле организационная культура — коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [129].

Исследование организационных культур, по мнению Хофстеде, определило наличие шести независимых измерений культуры:

- 1) культура, ориентированная на процесс, в сравнении с культурой, ориентированной на результат;
- 2) культура, ориентированная на деятельность, в сравнении с ориентированной на сотрудников;
- 3) профессиональная в сравнении с цеховой;
- 4) открытая система в сравнении с закрытой;
- 5) с жестким контролем в сравнении со слабым контролем;
- 6) прагматическая в сравнении с нормативной (предполагающей оценку).

По отношению к этим измерениям позиция организации частично определяется спецификой бизнеса или отрасли, в которой она функционирует [129].

Одно из наиболее известных определений организационной культуры принадлежит Эдгару Шейну (Edgar H. Schein): организационная культура — это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой в процессе внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам группы в качестве единой системы восприятия [108; 154]. При этом Шейн подчеркивает, что истинные представления, демонстрирующие, чем на самом деле руководствуется организация, выявить непросто. Зачастую они не ясны и самим членам группы, в том числе и их лидеру. Доступные наблюдению внешние проявления, такие как поведение людей, провозглашаемые ими ценности и результаты их деятельности, часто дают представление только о том, какой организация хочет казаться.

Шейн выделяет такие аспекты культуры организации (сферы ее проявления, формы функционирования и задачи), как:

- решение проблем выживания и адаптации к окружающей среде (достижение консенсуса в области коллективных представлений о миссии и стратегии организации, а именно: видение будущего и смысла существования организации, конкретных целей и средств их достижения, критериев оценки результатов, стратегии коррекции и восстановления организации);
- управление внутренней интеграцией (выработка языка и концептуальных понятий группы, ее границ; распределение властных и служебных полномочий; разработка правил общения, поощрения и наказания; управление в условиях неопределенности);
- представления о реальности, истине, времени и пространстве;
- представления о человеческой природе, деятельности и общении [108].

В конце 1990-х — начале 2000-х гг. внимание ряда авторов смещается на аспекты *управления изменениями организационной культуры*, а также согласования ее типа и функций со стратегией развития организации и приобретения конкурентных преимуществ. Так, в работе [153] Шейн называет организационную культуру самым важным условием приобретения организацией передового опыта и развития конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Ряд исследований этого периода содержат в себе указание на динамические свойства культурного феномена. На наш взгляд, попытки динамического

толкования феномена организационной культуры приближают исследователей к пониманию причин и механизмов ее изменения с точки зрения системного и процессного подходов.

Отечественные авторы начинают проявлять активный интерес к проблематике организационной культуры с начала 1990-х гг., что, по-видимому, обусловлено изменением системы экономических отношений в России и ростом востребованности теорий, методов и моделей, направленных на повышение эффективности деятельности предприятий, в том числе — за счет управления культурными аспектами их функционирования. На рис. 1.3 показаны результаты анализа динамики публикационной активности в России по теме «Организационная (корпоративная) культура» за двадцать лет (1996–2015 гг.). Для оценки публикационной активности использовались данные Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) eLibrary.ru<sup>1</sup>. Результаты продемонстрировали устойчивый рост числа публикаций с приблизительно равным количеством использования обоих терминов.



**Рис. 1.3.** Динамика публикационной активности в России по теме «Организационная (корпоративная) культура» в период 1996–2015 гг.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Научная электронная библиотека eLibrary.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>. — (Дата обращения: 07.07.2016).

<sup>2</sup> Поиск осуществлялся по запросам «Организационная культура», «Корпоративная культура» и «Управление организационной культурой» с учетом морфологии в названиях публикаций всех типов: статьи в журналах, книги, материалы конференций, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты.

Начиная с 2005 г. растет интерес российских авторов к проблеме управления организационной культурой. Абстрагируясь от организационно-технических особенностей формирования списков публикаций на данном ресурсе в анализируемый период, можно сделать вывод о возрастании интереса научной общественности России к изучению проблемы организационной (корпоративной) культуры, в том числе в контексте управления.

Значительная часть отечественных авторов в период 1990–2000-х гг. в трудах, посвященных организационной культуре, во многом продолжают тенденцию своих западных коллег к объяснению этого феномена с позиций описания совокупностей факторов и свойств. При этом ряд авторов развивают ценностно-ориентированный подход, трактуя культуру организации как «выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике» [98, с. 68].

Этот аспект раскрывается также в учебнике О. С. Виханского и А. И. Наумова [10], где, в частности, отмечается, что «организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

Т. Дж. Питерс (T. Peters) и Р. Х. Уотерман-мл (R. Waterman Jr) пишут: «Каждая из исследованных нами успешных компаний имеет совершенно четкие представления о том, за какие принципы она ратует, и очень серьезно относится к процессу формирования своих ценностей и убеждений. Более того, мы очень сомневаемся в том, может ли компания вообще быть выдающейся, если у нее нет четкого представления о собственных ценностях и системе приоритетов этих ценностей» [74, с. 454].

Далее, раскрывая сущность ценностного аспекта организационной культуры, авторы отмечают, что «успешные компании являются непревзойденными собирателями и пересказывателями историй, легенд и мифов, подкрепляющих их базовые убеждения и ценности» [там же, с. 457].

В коллективной работе [19, с. 30] ценности называются «ядром организационной культуры». Анализируя ценностную модель организационной культуры, авторы отмечают, что основой ее функционирования является процесс перехода одних форм ценностей в другие и механизм влияния организационной культуры на поведение персонала организации [там же, с. 37].

Раскрывая сущность организационной культуры, Б. З. Мильнер отмечает важный, на наш взгляд, аспект, что речь прежде всего идет

о перечне проблем, которые составляют основу убеждений и ценностей руководства организации [56, с. 215].

Как отмечает В. А. Спивак, «культура корпорации — это очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам» [93].

В докладе [134] авторы подчеркивают, что, несмотря на обилие работ, рассматривающих организационную культуру в качестве ключевого фактора, успешного использования систем измерения производительности организации (Performance Management Systems — PMS), взаимосвязь между различными типами организационной культуры и PMS остается не до конца ясной. Основываясь на результатах индуктивного анализа, авторы делают вывод, что тип организационной культуры существенно влияет на эффективность выбранных методов повышения производительности труда.

В работе [85] организационная культура рассматривается с неoinституциональной позиции в процессе реализации ею организационно-воспитательной и информационной функций. Автор отмечает: для того чтобы имели место реальные предпосылки к формированию организационной культуры, необходимо наличие институтов, которым члены организации следуют без формального принуждения. Организационная культура в фирме выполняет те же функции, что и идеология на уровне институтов.

Автор указанной работы обращает внимание на аспект, согласующийся с мнением Е. Жака (E. Jaques) [136] о том, что с понятием «организационной культуры» тесно связано понятие «рутина». Запоминаются лишь те действия, которые регулярно повторяются. Нормированные и предсказуемые образцы поведения воспринимаются работниками как эталон и могут трактоваться как рутина. С другой стороны, рутину можно понимать как способ компактного хранения знаний и навыков. Весь информационный поток в фирме основан на обмене информацией между работниками и руководством. В его обеспечении ведущую роль играет рутина. Она способствует формированию, интерпретации и передаче информации [85].

Роль рутин, отражающих неявные знания субъектов и являющиеся основой стабильности организационного поведения, подчеркивал и В. Р. Скотт (W. R. Scott), указывая, что многие ранние исследователи институтов рассматривали рутины, привычные действия и стандартизированные операции более важными отличительными характеристиками институтов, чем культурные системы [87, с. 289–290].

В ряде работ отмечается роль организационной культуры как среды, способствующей (или требующей) формированию новых компетенций. Как подчеркивается в работе [45], организационная культура трактуется как набор обязательных компетенций (знаний и навыков)

инструментального характера, а также корпоративных ценностей, которые призваны снизить риски оппортунистического поведения агентов и издержки координации.

Корпоративная культура — это своеобразная этика и эстетика деловой организации. Она отличается своей направленностью на «латентный», скрытый уровень организационных отношений и может быть истолкована как корпоративное сознание, окрашенное социально-групповым восприятием окружающего мира и места человека в нем [6].

А. М. Бекарев и Г. С. Пак в работе [5] обращают внимание на широко распространенное отождествление организационной и корпоративной культуры. По их мнению, этот факт в известной степени обусловлен социально-историческим контекстом исследования. Представление о групповой культуре авторами работ по менеджменту и социологии организаций было распространено на организации. Но поскольку они занимались прежде всего организациями в сфере бизнеса, то понятие организационной культуры оказалось синонимом корпоративной культуры.

Со ссылкой на [91, с. 203] авторы статьи указывают, что в рамках этих исследований рассматривались три основных свойства такой культуры:

- во-первых, организационная культура пластична, поддается манипуляции и может проектироваться и формироваться высшим руководством в сфере бизнеса;
- во-вторых, ее назначение в том, чтобы быть конкретной объединяющей силой;
- в-третьих, обеспечивая мотивацию служащих, она способствует организационной эффективности и успеху данного бизнеса.

Организационная культура любой организации, как правило, выполняет целый ряд специфических функций (табл. 1.2).

Посредством охранной функции обеспечивается стабилизация культурного поля организации в заданных параметрах. В ряде случаев именно сильная охранная функция позволяет говорить о сильной культуре, не подверженной «размыванию» посредством проникновения иных ценностей, норм и т. п.

По мнению А. Н. Алексеева, трудность поддержания требуемого уровня корпоративной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации [2]. При этом следует иметь в виду, что охранная функция может принимать различные

Таблица. 1.2. Основные функции организационной культуры<sup>1</sup>

Функция	Содержание
Охранная	Создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
Интегрирующая	Сплочение сотрудников организации, обеспечивающее усиление ее социальной стабильности.
Регулирующая	Формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации.
Адаптивная	Обеспечение приспособляемости культуры к новым целям, задачам и условиям.
Ориентирующая	Выбор направления деятельности организации и ее участников.
Мотивационная	Усиление вовлеченности сотрудников в работу организации.
Функция имиджа	Формирование определенного облика организации, отличающего ее от других организаций.
Замещающая	Сильная организационная культура позволяет замещать формальные механизмы отношения и управления на неформальные.
Функция управления качеством	От качества организационной культуры зависит качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг.
Функция воспроизводства	Сохранение лучших элементов культуры, а также производство и накопление новых ценностей.
Оценочная	Выстраивание системы стандартов поведения, по которым оценивается деятельность каждого сотрудника.
Познавательная	Создание условий для освоения каждым членом коллектива основополагающих норм, традиций и требований.
Коммуникационная	Обеспечение взаимопонимания и взаимодействия работников за счет освоения ими «внутриорганизационного языка», включающего в себя термины, сленг, метафоры, притчи и т. п.
Функция коллективной памяти	Сохранение и накопление организационного опыта и ценностей.
Рекреативная	Поддержание, восстановление и развитие духовных сил работников в процессе культурной деятельности организации.

<sup>1</sup> Составлено по [67, с. 535–536].

формы: от защиты элементов и факторов культуры, которые устраивают менеджмент с точки зрения соответствия целям деятельности фирмы, до борьбы определенного контингента сотрудников за сохранение старых принципов, даже если они противоречат актуальной миссии организации.

Роль замещающей функции часто особо подчеркивается в публикациях в качестве одной из наиболее востребованных в контексте эффективного менеджмента. Замещение формальных механизмов на неформальные создает условия для реализации принципов социального контроля. Как отмечается в [54], социальный контроль в организации, запущенный посредством механизма организационной культуры, наиболее эффективен, поскольку отсутствует постоянный надзор за подчиненными, так как основным является самоконтроль, осуществляемый на личностном уровне. Через дисциплину, которая создается той же организационной культурой, проявляется власть нормы.

Характер регулирующей функции, на наш взгляд, наглядно раскрывается в трактовке А. А. Максименко: «сильная организационная культура весьма обстоятельно «объясняет» своим сотрудникам организационные ценности и имеет детально проработанные изолированные практики наказания за отклонение от официально декларируемых норм и ценностей» [54].

Как отмечается в [6, с. 124], понимание корпоративной культуры как социального идеала подчеркивает тот факт, что она не идентична сегодняшней культуре организации, ее наличному состоянию. Но возникают серьезные сомнения в целесообразности использования понятия социального идеала. Представление об идеальном состоянии организации должно разделяться если не всеми служащими, то хотя бы большинством. В этом случае из поля исследования исчезает та же самая проблема — проблема соотношения культур высшего менеджмента и персонала.

В большинстве случаев представление менеджмента организации об особенностях ее организационной культуры сводится к трем требованиям: организационная культура должна быть *сильной, единой и соответствующей стратегическим целям* организации. Организационная культура признается сильной, если сотрудники чувствуют свою принадлежность к организации, гордятся своей причастностью к организации и работают на общее дело с полной отдачей. Сильная культура, как правило, уникальна и имеет ярко выраженные характерные черты (например, особые исторические корни организации, уникальный стиль управления и коммуникаций и т. п.). В работе [31] автор утверждает, что в настоящее время, чем сильнее, сплоченнее и действеннее культура, тем в большей степени работники удовлетворены управленческими действиями в виде системы стимулирования.

Организационная культура считается единой, если, во-первых, все сотрудники «говорят на одном языке» и между ними нет коммуникационных барьеров; во-вторых, все подразделения имеют единые ценности, нормы и цели и ориентированы на совместную, а не разрозненную работу. Например, сотрудники департамента маркетинга понимают, о чем говорят производственные специалисты, а те, в свою очередь, готовы прислушиваться к мнению и доводам экономистов и т. п.

Организационная культура соответствует стратегическим целям организации, если доминирующие ценности, нормы поведения и традиции, не противоречат новым целям и методам их достижения; культура организации не тормозит инициативы руководства, а способствует их осмыслению и развитию; ее охранная функция не препятствует привлечению в организацию новых людей, способных осуществлять изменения.

По мнению Е. Ю. Бикметова и А. В. Хуснутдиновой, реальная организационная культура складывается из взаимодействия культур, носителями которых являются как минимум два субъекта: субъект управления и субъект подчинения в качестве объекта управления [6, с. 124]. Поэтому имеет смысл под корпоративной культурой понимать культуру субъекта управления, назначение которой — в повышении организационной эффективности и достижении успеха в бизнесе. Корпоративная культура как культура изменений (по своему предназначению) не совпадает с повседневной организационной культурой, которая сложилась в результате взаимодействия групповых субкультур.

В этой связи важно подчеркнуть, что процесс формирования и трансформации организационной культуры может иметь достаточно сложный, не всегда целенаправленно управляемый характер. Реально сформировавшаяся система ценностей и норм поведения может в большей или меньшей степени соответствовать целям деятельности организации. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента является целенаправленное построение наиболее рациональной организационной культуры организации. Этот процесс можно представить следующей схемой (рис. 1.4).

Одним из наиболее ответственных этапов процесса формирования (изменения) организационной культуры является анализ (диагностика) существующей культуры организации. Этот этап включает в себя следующие задачи: оценка степени соответствия существующей организационной культуры новым стратегическим целям организации; оценка силы организационной культуры; оценка эффективности взаимодействия подразделений организации; оценка «мотивационного профиля» сотрудников — комплекса факторов, которые мотивируют сотрудников на эффективную работу; диагностика «болевых точек» — проблемных зон организации (неэффективных коммуникаций, низкого мотивационного уровня и т. п.).

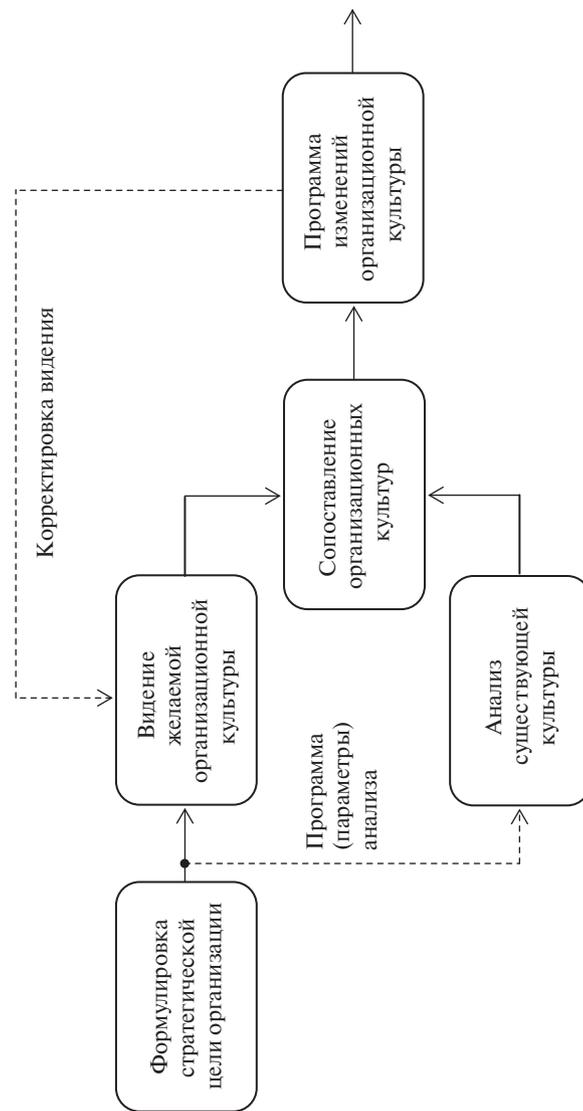


Рис. 1.4. Процесс формирования (управления изменениями) организационной культуры [67, с. 537]

Говоря о возможности целенаправленной трансформации организационной культуры, имеет смысл учитывать, важное обстоятельство: кардинальные изменения внешней среды с неизбежностью ведут к изменению миссии, целей и задач конкретной организации, формируется новая корпоративная культура. Однако внутри организации нередко воспроизводятся предшествующие образцы и программы поведения служащих и при этом организация продолжает более или менее успешно функционировать [6, с. 125].

В этой связи интересно мнение Р. Дафта, который утверждает, что организации сталкиваются с культурой лицом к лицу только в тех случаях, когда пытаются реализовать новые стратегии или программы, противоречащие их основным нормам и ценностям [22, с. 423].

Анализируя особенности организационных культур отечественных предприятий и организаций, многие авторы отмечают, что в наши дни рано говорить о какой-либо специфике культуры российских компаний. По мнению В. С. Диева и В. В. Лыгденовой, сегодня еще нельзя говорить о сложившейся российской организационной культуре. Можно только выделить наиболее важные тенденции в ее формировании, а также наиболее значимые факторы, влияющие на процесс становления национальной организационной культуры. Культура современной российской организации достаточно разнородна и ее система ценностей сформировалась во многом под влиянием исторического развития страны [27].

По мнению Т. А. Мясниковой, характерной особенностью России является то, что существует значительная региональная и местная дифференциации по этим аспектам. В наиболее развитых регионах, особенно крупных городах, преобладает индивидуализм, терпимость к неопределенности, мужественность. В сельской местности и небольших городах — коллективизм, стремление к избеганию неопределенности, женственность. В целом для России характерна довольно большая дистанция власти и долгосрочная ориентация [70].

Вплоть до начала 2000-х гг., приводя разнородные и достаточно объемные перечни факторов и элементов культуры, авторы употребляют термин «совокупность» (set, combination, complex), не акцентируя внимания на системных свойствах этого сложного явления. Современные исследования организационной культуры отмечены вниманием авторов к широкому диапазону научных и практических аспектов: взаимосвязи культуры и системы мотивации персонала; оппортунистического поведения и издержек координации; объяснению феномена организационной культуры с точки зрения неинституциональной теории и др.

Проблемам математического моделирования организационной культуры, ее диагностики и изучения взаимосвязи с экономическими характеристиками деятельности организаций посвящены труды

Кракашовой О. А. [43; 44 и др.], Липатова С. А. [48], Каранашева А. Х., Целых Л. А., Причиной О. С. [35; 78], Сербиновского Б. Ю. [86], Шаповаловой И. С. [105–107 и др.] и др. авторов.

**Модели организационных культур.** В наши дни известно множество методологических подходов к классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы, иначе говоря — модели организационных культур [72]. Приведенный ниже краткий обзор наиболее популярных моделей ни в коей мере не претендует на завершенность и глубину анализа. Его предназначение состоит в выявлении особенностей моделей в контексте задач, поставленных в данной монографии.

Одной из наиболее известных моделей является типология, предложенная Кимом Камероном (Kim S. Cameron) и Робертом Куинном (Robert E. Quinn) [34]. В основе подхода К. Камерона и Р. Куинна лежит модель «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework). В данной модели на основе так называемой «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» выделяются четыре доминирующих типа корпоративной культуры. К. Камерон и Р. Куинн исследовали показатели эффективности крупных организаций по двум измерениям — конкурирующим ценностям: в рамках первого измерения одни организации считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие — если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед; второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество.

Эти два измерения образуют четыре квадранта координатного поля, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры (рис. 1.5, табл. 1.3): клан, иерархия (бюрократия), рынок, адхократия.

В организациях с *клановым* типом организационной культуры главными ценностями считаются сплоченность коллектива, благоприятный моральный климат и развитие человеческих ресурсов с индивидуальным подходом к каждому сотруднику и вовлечение его в коллективную деятельность. Лидер берет на себя обязанности помощника, защитника, воспитателя и поборника интересов работников. Однако клановая культура предполагает также и серьезную ответственность каждого сотрудника перед всем коллективом за надлежащее выполнение возложенных на него обязанностей.

*Рыночная* культура предполагает, что оценка эффективности работы сотрудников осуществляется по конечному результату, поэтому она направлена на создание условий для контроля деятельности каждого сотрудника и внутреннее соперничество. Такая культура ориентирована на клиента, повышение продуктивности, рентабельности,

конкурентоспособности организации. Лидеры в организациях с рыночной культурой выступают в роли надсмотрщика, соперника и стратега.



Рис. 1.5. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей по К. Камерону и Р. Куинну [34]

*Иерархический* (бюрократический) тип организационной культуры особое внимание уделяет вопросам поддержания стабильности отношений и контроля за деятельностью сотрудников. Основными критериями успеха признаются рентабельность, своевременность, устойчивость функционирования и рационализация всех процессов. Цель социокультурных инициатив состоит в создании и поддержании эффективной системы администрирования. Лидер в рамках иерархической культуры играет роль координатора, наставника и администратора.

*Адхократическая* культура ориентирована на гибкость, индивидуальность, внешнее позиционирование и дифференциацию. Критериями успеха считаются достижение результатов в инновационных сферах, творческий рост сотрудников и постоянное организационное обновление. Цель всех социокультурных инициатив состоит в создании благоприятных условий для организационных изменений. Лидерами в таких организациях, как правило, становятся специалисты, компетентные в осуществлении организационных изменений, способные дать консультацию по любому вопросу и оказать помощь коллегам в творческом процессе. Однако адхократическим организациям часто не хватает определенности, поскольку творческие инициативы иногда становятся самоцелью организации.

Как видно, клановая и иерархическая культуры в большей степени ориентированы на внутреннюю, а не на внешнюю среду, поэтому

Таблица. 1.3. Сравнение моделей организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну [34]

Параметр	Базовые типы организационной культуры			Адхократия
	Клан	Иерархия	Рынок	
<b>Критерий успеха организации</b>	Сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов.	Рентабельность, своевременность, устойчивое функционирование, рационализация процессов в организации.	Рыночная доля, достижение внешней цели, поражение конкурентов, оценка по конечному результату.	Результат на передовом рубеже, творческий рост, организационное обновление.
<b>Направленность культуры</b>	Наделение полномочиями, департаментализация, вовлечение в коллективную деятельность, обеспечение открытости.	Критика исполнения, контроль и измерение процессов, принятие решений.	Ориентация на потребителя, повышение продуктивности, конкурентное партнерство, повышение конкурентоспособности, вовлечение потребителей и смежников.	Вовлечение в творческий процесс, восхищение новациями, создание новых стандартов, предвидение потребностей, неустанное совершенствование.
<b>Цель социокультурных инициатив</b>	Отклик на нужды работников.	Администрирование.	Контроль, соперничество, производство.	Создание наиболее благоприятных условий для преобразований.
<b>Функции и качества лидера</b>	Пособник, воспитатель, поборник интересов работников.	Координатор, наставник, организатор, специалист-администратор.	Надсмотрщик, соперник, стратег.	Компетентность в изменениях, консультация и помощь в творческом процессе.

для них характерна высокая внутренняя интеграция сотрудников. При этом клановая культура является более гибкой и в большей степени учитывает индивидуальность работника. Однако иерархия обеспечивает большую стабильность, предсказуемость и контроль.

Рыночная культура также гарантирует эффективный контроль и стабильность, высокую управляемость организации и прогнозируемость развития событий. Она создает обстановку конкуренции внутри организации. При этом она ориентирована на внешнюю среду, поэтому организация такого типа больше зависит от ее изменений. Не менее зависима от внешней среды и адхократическая культура, но благодаря своей высокой адаптивности она создает условия для развития творческого потенциала работников.

Широкую известность завоевала также типология организационных культур, предложенная Чарльзом Хэнди (С. Handy). В своей работе [126] Хэнди рассматривает четыре типа организационных культур, каждому из которых он приводит в соответствие образ древнегреческого бога.

*Культура власти (Зевса)* характеризуется единством управления, чаще всего управление берет на себя основатель компании. Для организации с данным типом культуры характерен авторитарный стиль управления, жесткая иерархия и высокая централизация власти.

*Ролевая культура (Аполлона)* соответствует бюрократическому управлению. Эталоном власти выступает не руководитель, а инструкции и правила, четкое распределение обязанностей и контроль исполнения.

*Культура задачи (Афины)* отличается высокой гибкостью и адаптивностью к изменениям. В организациях с таким типом культуры преобладает коллективная работа, создаются проектные команды, после чего они расформируются.

*Культура личности (Диониса)* характеризуется силой личности. Главной особенностью такого типа является то, что это добровольное объединение людей для реализации своих целей. В таких организациях нет иерархии, власть и ответственность распределены поровну между членами объединения.

Голландский ученый Герт Хофстеде (G. Hofstede) предложил новый подход к выделению типов культур на основе наиболее значимых различий в определенной системе показателей [129; 130]. Хофстеде полагает, что культура как «коллективное духовное программирование» определяет установки и поведение людей. Она находит воплощение в создаваемых общественных институтах, при этом сама культура изменяется незначительно и медленно. В свою очередь, общественные институты в определенной степени как ограничивают, так и стимулируют различные методы мышления.

Наиболее значимым вкладом Хофстеде считается разработка системы индексов, позволяющих оценивать типы культур.

Индекс «*дистанция власти*» отражает степень неравномерности власти в организации. Мерой такой неравномерности выступают централизация/децентрализация власти и автократичность/демократичность руководства. Иначе говоря, — это определенная степень неравенства между людьми, которую они считают допустимой в определенных условиях. Высокое значение этого индекса означает большую централизацию власти, большое количество уровней иерархии, значительную долю управленческого персонала, большую дифференциацию заработной платы, большее уважение к умственному труду, чем физическому и низкую квалификацию работников. Согласно гипотезе Хофстеде, в обществах, где дистанция власти велика, подчиненные стремятся к зависимости или взаимозависимости. В то же время в странах, где значения этого индекса невелики, подчиненные предпочитают консультативный стиль руководства [94].

Индекс «*избегание неопределенности*» соответствует степени воспринимаемой угрозы, обусловленной неопределенностью ситуации. Большее значение этого индекса указывает на большее стремление человека или группы избегать подобной ситуации и создавать для себя среду стабильности за счет разработки формальных правил, нетерпимости к инакомыслию и т. п. При этом в обществах с высоким избеганием неопределенности высок уровень беспокойства и агрессивности, что, по мнению Хофстеде, нередко формирует стремление к упорному труду. Для культур с низким значением индекса избегания неопределенности характерно следующее: меньшее структурирование деятельности; допускается плюрализм мнений; менеджеры уделяют больше времени стратегическим вопросам, принимают рискованные решения и ориентированы на взаимодействие; высокий уровень текучести кадров и низкий уровень удовлетворенности работой. Культуры с высоким значением индекса избегания неопределенности характеризуются большей структурированностью деятельности; разделением труда, стандартизацией и унификацией; вниманием менеджмента к деталям и ориентированностью на рабочие задачи в ущерб вниманию к персоналу; невысокими амбициями работников и большей удовлетворенностью работой [94, с. 44].

Индекс «*индивидуализм — коллективизм*». Индивидуализм характеризуется заботой только о себе, коллективизм определяется как тесное взаимоотношение с группой, когда сотрудник разделяет ценности и цели коллектива. При индивидуалистической культуре сотрудники полагаются только на себя и действуют в своих интересах. Как отмечает С. Э. Пивоваров, это измерение имеет во многих культурах явно выраженную морально-этическую окраску. Так, в США индивидуализм рассматривается как замечательная черта национального характера, способствующая величии страны. В Японии, Китае или России индивидуалист будет, скорее всего, подвергнут строгому осуждению.

В странах, где силен коллективизм, вовлеченность людей в дела организации базируется в основном на морально-этических нормах [там же].

Индекс «мужественность — женственность» (маскулинизм — феминизм) отражает доминирование в культуре мужской или женской систем ценностей. Мужественная корпоративная культура направлена на успех и независимость, главной целью выступает реализация планов и успешное функционирование предприятия. Женственный тип в большей мере ориентирован на социальное равновесие, при такой культуре сотрудники заботятся о моральном духе коллектива, готовы прийти на помощь друг к другу.

**Подходы к исследованию организационной культуры.** Большое разнообразие концепций и методов исследования организационной культуры, представленное в современной литературе [20; 29; 52; 88; 97; 119 и др.], допускает широкое варьирование процедурами и инструментами анализа в зависимости от ряда определяющих факторов: ограниченности времени исследования, доступа к документации организации, наличия у исследователя специальной подготовки в области психологии и социологии и др.

В работе [46] со ссылками на [19; 48; 68; 77 и др.] выделены следующие подходы к исследованию организационной культуры<sup>1</sup>:

- *антропологический* подход, требующий изучения обусловленности культуры организации не социальными факторами, а природой человеческого рода и присущими каждому индивиду потребностями;
- *генетический* подход, рассматривающий культуру как результат всей истории организации;
- *деятельностный* подход, рассматривающий культуру в качестве овеществленной деятельности — циклического процесса, состоящего из последовательных стадий;
- *институциональный* подход, изучающий общественные институты, под воздействием которых формируется культура организации;
- *интерналистский* подход, согласно которому культура формируется в соответствии с организационной структурой, традициями и др. факторами организации;
- *экстерналистский* подход предполагает, что организационная культура формируется под воздействием национальной культуры и условий окружающей среды;
- *когнитивный* подход, делающий основной акцент на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные

<sup>1</sup> Здесь перечень методов исследования организационной культуры приводится в сокращении. Комментарии отражают трактовку методов автором настоящей монографии.

схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения;

- *компаративистский* (сравнительный) подход, заключающийся в сравнении национальных культур и выявлении характера их влияния на культуру организации [94];
- *кондуктивный* подход, предполагающий изучение влияния организационной культуры на организационные изменения и способность организации к адаптации;
- *критически-диалектический* подход, направленный на выявление внутренних противоречий организационной культуры, конфликтов как источника ее самодвижения и движущих сил, способствующих ее изменению;
- *направляющий* подход, рассматривающий культуру как фактор, непосредственно определяющий индивидуальное поведение на основе совокупности принимаемых ценностей и норм;
- *нормативно-ценностный* подход, предполагающий выяснение значения культурных явлений для организации и личности, их оценку с точки зрения общего блага, справедливости, свободы, уважения человеческого достоинства и других ценностей;
- *ограничивающий* подход, описывающий способы восприятия и интерпретации организационных ситуаций, позволяющих определять рамки ограничений, накладываемых на поведение индивида в организации;
- *прагматический* (рационально-прагматический) подход, рассматривающий организационную культуру как систему, целенаправленно управляемую менеджментом на основе критериев эффективности хозяйственной деятельности организации;
- *психологический* подход ориентирован на изучение субъективных механизмов поведения человека в рамках конкретной организационной культуры, его индивидуальных качеств и механизмов мотивации;
- *символический* подход объясняет роль символов в формировании организационной культуры;
- *системный* подход позволяет рассматривать организационную культуру как систему — совокупность взаимосвязанных и взаимно обуславливаемых элементов и подсистем, порождающую новое свойство, не присущее отдельным элементам;
- *социологический* подход предполагает выяснение зависимости культуры организации от культуры общества и иных социальных явлений;
- *феноменологический* подход исходит из представления о том, что организационная культура не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является.

Камерон и Куинн, следуя идеям Я. Митроффа (Ian I. Mitroff) и его коллег [142–144], сводят методы исследования организационной культуры к трем группам [34]:

1. *Холистические* (holistic) методы, предполагающие, что исследователь погружается в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель. Как правило, эта группа методов предполагает наличие у исследователя определенных компетенций и опыта, обеспечивающих профессиональную интерпретацию результатов наблюдений и формирование обоснованных выводов. Наиболее показательным примером холистического исследования является «клиническая методология» Э. Шейна (Edgar H. Schein) [155]. Холистическая методология Шейна требует очень глубокой профессиональной подготовки исследователя и считается одним из наиболее затратных (в смысле ресурсов и времени) подходов к исследованию организационной культуры.
2. *Метафорические* (языковые) — исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих рассказов, легенд и бесед. Нередко эффективность этой группы методов зависит от объема и качества организационной документации — релевантности, актуальности и достоверности содержащихся в них данных;
3. *Количественные* методы предполагают использование процедур и инструментов социологического исследования, сбор и статистическую обработку массивов данных [73]. Как правило, основными способами сбора информации выступают опросы и анкетирование. Эта группа методов зачастую признается наиболее эффективной, позволяющей охватить различные аспекты организационной культуры и получить максимально возможную объективную картину. Исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных признаков организационной культуры. Одним из неоспоримых преимуществ количественного подхода к исследованиям является возможность проводить сравнения культур разных организаций или стадии развития культуры одной компании по определенному набору существенных характеристик.

Вместе с тем, по мнению ряда исследователей, концентрация внимания исключительно на количественных данных без должного использования инструментов, условно отнесенных к иным группам методов (документация, беседы и др.), снижает степень объективности получаемых выводов. На наш взгляд, качество исследования организационной культуры может быть обеспечено рациональным сочетанием комплементарных инструментов и процедур из разных групп

методов исследования. Тем не менее именно количественные методы при условии соблюдения процедур анкетирования, математической (статистической) обработки данных и их грамотной интерпретации, должны выступать в качестве ядра исследования организационной культуры современных организаций.

К наиболее известным и широко используемым методам количественной группы можно отнести следующие модели:

- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [34].
- Organizational Culture Inventory (OCI) Р. Кука и Дж. Лафферти (R. A. Cooke, J. C. Lafferty) [119];
- Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона (D. Denison) [122].

Модель Камерона и Куинна описана выше. В контексте анализа методов исследования культуры рассмотрим характерные отличия от нее двух других моделей.

Модель Organizational Culture Inventory представляет собой инструмент, предназначенный для оценивания нормативных установок и поведенческих основ индивида или группы, а также определения типа (стиля) организационной культуры, способствующего повышению эффективности работы организации. Модель позволяет оценивать двенадцать стилей (styles) организационной культуры, объединенных в три группы: 1) конструктивные стили (constructive styles); 2) пассивные/защитные стили (passive/defensive styles); 3) агрессивные/защитные стили (aggressive/defensive styles).

Результаты изображаются в виде круговой диаграммы (circumplex), состоящей из двенадцати секторов — по количеству стилей культуры [119; 147].

Методика OCI достаточно объемна, а интерпретация результатов ее применения требует специальных знаний и навыков. Кроме того, методика продолжает развиваться (в частности, интегрируясь с методикой Organizational Effectiveness Inventory (OEI) [148]), что ограничивает ее широкое практическое применение для исследований организационных культур. В настоящее время методика продвигается американской компанией Human Synergistics Inc. [132].

Модель Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона направлена на выявление влияния корпоративной культуры на экономическую эффективность организации. Она оценивает культуру предприятия в двух измерениях: 1) ориентация на внутреннюю или внешнюю среду; 2) скорость реакции на изменение внешней среды.

Результат представляется в виде круговой диаграммы, состоящей из четырех секторов, каждый из которых соответствует одной из составляющих корпоративной культуры: миссия, адаптивность, вовлечение,

последовательность. Сегодня, модель Денисона продвигается консалтинговым агентством Denison Consulting [120].

В исследовании используется анкета, состоящая из шестидесяти утверждений, каждое из которых оценивается по пятибалльной шкале. Оценки утверждений респондентами позволяют выявить значения двенадцати показателей состояния организационной культуры. На основе оценок формируется профиль организационной культуры. Результаты исследования представляются в виде круговой диаграммы. Полученные данные сопоставляются с данными других компаний, которые имеются в базе агентства. Основными недостатками модели Денисона часто называют большое количество утверждений анкеты и сложность ее интерпретации.

В статье [29] авторы ставят целью определить методику диагностики корпоративной культуры, соответствующую требованиям: доступности (использование инструмента не должно требовать обязательного привлечения специалиста, а трудоемкость должна позволять провести исследование и обработать результаты в максимально короткие сроки), универсальности (инструмент должен подходить для организации любого типа, формы собственности, размера, профессиональной области и структуры) и достоверности (полученные результаты должны соответствовать реальной ситуации). Сравнительный анализ трех наиболее разработанных количественных методов — OCI (Organizational Culture Inventory) Р. Кука и Дж. Лафферти, DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Д. Денисона и OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна — позволил авторам статьи обосновать преимущества модели OCAI в рамках выбранной системы критериев.

Этот вывод в целом подтверждается авторами ряда исследований [50; 88 и др.].

### 1.3. Постановка задачи исследования комплементарности координационного профиля и организационной культуры

Признаки взаимосвязи и взаимной обусловленности культуры организации и иных факторов ее строения и функционирования в различных аспектах описываются разными авторами. Б. З. Мильнер отмечает, что организация формирует свой облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. [56, с. 216].

По мнению А. И. Кочетковой, организационная культура составляет основу жизненного потенциала организации, она вырастает

на определенной материально-технической базе и конкретных, заданных спецификой деятельности организации технико-технологических обстоятельствах, что предполагает определенные способы и формы деятельности людей, основанные на конкретной системе ценностей, норм, идеалов самой организации, а также норм и ценностей общества, частью которого является любая организация [41, с. 208]. При этом автор подчеркивает, что культура организации, являясь ее атрибутом, имеет относительно самостоятельное существование, так как она является не только суммарным показателем культурного уровня персонала, но и выражением уникальной индивидуальности организации [там же].

На наш взгляд, эти тезисы отражают представление о взаимозависимости и взаимной обусловленности организационной культуры и иных факторов внутренней (а нередко и внешней) среды организации. Одним из факторов внутренней среды организации, наиболее явно связанным с культурными особенностями, можно назвать организационную структуру. Б. З. Мильнер прямо относит ее к элементам организационной культуры, подчеркивая, что характеристики культуры включают как структурные, так и поведенческие факторы [56, с. 217–218].

Отмечая взаимосвязь структуры с культурой, Г. Минцберг использует понятие «мода»: в дизайне структуры важную роль играют и факторы власти, особенно наличие внешнего контроля над организацией, личных потребностей различных ее членов и текущей моды, присутствующей в культуре, в контексте которой действует организация (по сути, речь идет о власти социальных норм) [59]. Говоря о культуре, Минцберг имеет в виду не организационную культуру, а культуру общества с учетом временных и территориальных факторов. Автор выдвигает гипотезу, что мода обуславливает принятие структуры своего времени и своей культуры, иногда даже вразрез с интересами организации. По его мнению, культура, действуя через моду, является еще одним влияющим на структурный дизайн фактором [59]. Несмотря на указанный контекст использования Минцбергом понятия «культура», на наш взгляд, имеет смысл говорить о влиянии культуры общества на выбор структуры организации не только через моду, то есть сложившиеся устойчивые представления о рациональности тех или иных организационных структур, но и опосредованно, через организационную культуру, помимо прочего детерминированную культурой общества.

По мнению авторов коллективного труда [49], корпоративная организационная культура, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве.

Автор со ссылкой на [31] указывает, что определение степени удовлетворенности основными методами стимулирования, соответствием уровня вознаграждения, микроклиматом в коллективе и т. п. позволяет

определить общее состояние работы в организации и установить зависимость между удовлетворенностью данными показателями, их оценкой работниками и существующей организационной структурой.

В исследовании Завьяловой Е. К. была выявлена следующая зависимость: рыночные культуры обладают приоритетом по удовлетворению потребности влиять на дела организации; иерархические — по удовлетворению принципами оплаты труда, отношением администрации, информированностью о делах организации; клановые — по удовлетворению принципами организации труда, морально-психологическим климатом, возможностями карьерного и профессионального роста, признанию значимости; адхократические — по удовлетворению потребности в творчестве, профессиональном и карьерном росте, справедливой оценке результатов. Степень удовлетворенности трудовых мотивов, по мнению автора, выше в компаниях с ведущим типом клановой и адхократической культуры [31].

В работе [33] проведен анализ взаимосвязи способов мотивации и типов организационной культуры на примере одного из подразделений ОАО «РЖД». Автор делает вывод, что исследуемое структурное подразделение осуществляло бы свою деятельность эффективнее при наличии применяемых стимулов и ценностей, соответствующих клановой культуре. При этом автор отождествляет структурные аспекты с типологией культур, не поднимая вопрос о взаимосвязи и взаимозависимости мотивации (как фактора культуры) с какими-либо характеристиками организационной структуры подразделения.

В главе «Строение организации и культура» учебного пособия [19, с. 30] авторы указывают, что структуры организации и отношения между структурными единицами во многом зависят от культурных норм, принятых в организации. В зависимости от особенностей отношений внутри структур авторы различают четыре вида культур: клубную (культуру паутины), храмовую, целевую и точечную. Клубная культура, по мнению авторов, наиболее соответствует централизованным организационным структурам и предполагает, что организация ориентирована на скорость принятия решений. При этом значительная часть контрольных функций в такой организации замещается принципами доверия. Храмовая культура, основой которой являются стабильность и предусмотрительность, типична для бюрократических организаций. Целевая культура, ориентированная на специалистов-экспертов, характерна для творческих организаций. Точечная (экзистенциальная) культура возникает в среде так называемых «свободных профессионалов», стремящихся сохранить свою индивидуальность. Давая краткую характеристику связи каждого типа культуры со структурой организации, авторы не акцентируют внимание на структурных особенностях как таковых.

В работе [118] на основе обзора литературы приводятся результаты кластерного анализа содержания работ, посвященных исследованию

структурных и культурных аспектов проблемы управления знаниями (knowledge management) (табл. 1.4).

**Таблица. 1.4. Структурные и культурные аспекты исследований, посвященных управлению знаниями (Structure and culture categories in KM readiness studies) [118, с. 2]**

Исследования	Аспект структуры	Аспект культуры	Связанные аспекты
Trent, 2003 [159]	Процессные факторы, контекстуальные факторы (process variables, contextual variables)	Индивидуальные факторы (individual variables)	Изменение содержательных факторов (change content variables)
Holt, et al., 2004 [131]	Контекстуальные факторы, сущность структуры, оценивание процессов (context, content, process measures)	Оценивание индивидуальных факторов, управление знаниями (individual measures, knowledge management attitudes)	
Mohammadi, et al., 2009 [145]	Оценка структурных изменений (various structure measurements)	Культура знаний (culture of knowledge)	Поддержка изменений, инфраструктура (support for change, infrastructure)
Jalaldeen, et al., 2009 [135]	Организационные факторы	Индивидуальные факторы (individual factors)	
Beig, et al., 2011 [115]	Организационная структура, клиенты, партнеры и поставщики, стимулирование коллективного обучения, производительность и обмен знаниями (organizational structure, customers, partners and suppliers, collective learning-based incentives, performance and knowledge sharing)	Скрытое и явное обучение, динамика обучения, организационная культура (tacit and explicit knowledge process, learning dynamics, organizational culture)	Знания и стратегия обучения, технологическая инфраструктура (knowledge and learning strategy, technological infrastructure)

Анализ показывает, что предметом интересов исследователей менеджмента знаний зачастую являются как структурные (управленческие), так и культурные аспекты одновременно, с выявлением их взаимосвязанного влияния на организации. При этом авторы статьи делают вывод, что если организационная структура, как правило, поддается оценке и измерению ее параметров, то оценку организационной культуры можно рассматривать только как проблему изучения структур взаимосвязей между индивидуальными факторами.

Тем не менее, как показывает анализ публикаций, посвященных организационной культуре, в настоящее время проблема выявления взаимной обусловленности и взаимозависимости организационной культуры и структуры организации проработана слабо. Авторы значительной части работ, в том числе декларирующие анализ структурно-культурных связей в качестве задач исследования, не рассматривают в качестве значимых такие факторы организационной структуры, как способы группирования работ, особенности департаментализации, содержание и композицию механизмов координации, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, соотношение централизации и децентрализации и т. п.

К исследованиям, непосредственно ориентированным на выявление взаимодействия организационной структуры и культуры организации, можно отнести труды М. А. Макаренко [51; 53]. Как отмечает автор, «в настоящее время отсутствуют научные исследования, посвященные взаимосвязи процессов организационного проектирования и реструктуризации с процессом формирования культуры организации, которые рассматриваются изолированно друг от друга. По нашему мнению, такой подход негативно сказывается на функционировании организации в целом и снижает эффективность ее структуры в частности» [51]. В указанной работе проблема взаимодействия организационной структуры и культуры фирмы рассматривается на уровне выявления признаков различия бюрократических и адаптивных структур без детального анализа структурно-функциональных характеристик и свойств конкретных типов организационных структур, относящихся к этим классам.

В диссертационном исследовании [53] автор предлагает концепцию взаимодействия и взаимовлияния культуры и структуры организации на уровне «тип-тип» (гибкая культура — гибкая структура или стабильная культура — стабильная структура).

Попытки ряда авторов увязать структурные и культурные аспекты, как правило, ограничиваются общими замечаниями о необходимости адаптации культуры при проектировании новой организационной структуры (и наоборот) или констатацией того факта, что структуру организации следует рассматривать в качестве одного из факторов ее культуры. Среди факторов анализа организационной культуры,

которые с определенной долей условности можно отнести к структурным, рассматриваются размер предприятия, форма собственности, тип информационной системы и даже характер внешней среды [51].

Обосновывая роль горизонтальных связей в организациях, Р. Данкан (R. Duncan) в работе [21, с. 74] отмечает, что для обеспечения эффективности процесса снижения уровня неопределенности с помощью увеличения количества доступной для развития координации информации, необходимо поместить горизонтальные связи в определенную организационную структуру и создать соответствующие навыки межличностного взаимодействия. Этот тезис отражает системную взаимосвязь таких факторов организационного строения и функционирования, как структура, координация и межличностное взаимодействие, причем последний, на наш взгляд, допустимо трактовать в качестве элемента организационной культуры.

В контексте конструирования организации Данкан выделяет четыре фактора, обеспечивающих снижение неопределенности: систему вознаграждения; ответственность и вовлеченность в этот процесс линейных менеджеров; наличие у менеджеров полномочий по привлечению их подразделений к совместным действиям; интеграцию горизонтальных процессов в вертикальные информационные потоки [там же, с. 74–75]. Автор делает вывод, что горизонтальные связи — это процесс, который накладывается на существующую организационную структуру. Участие в них требует определенных навыков, для развития которых необходимо проведение тренингов командообразования.

В. Р. Скотт в работе [87, с. 289], описывая социально-структурные носители институтов, указывает, что структуры, рассматриваемые с точки зрения нормативно-регулятивной теории в качестве систем управления, создают и внедряют в жизнь коды, нормы и правила, а также отслеживают и санкционируют деятельность участников. Кроме того, продолжает Скотт, воплощением (или носителями) институтов могут быть структурированные действия в форме привычных действий и рутин. Рутин представляют собой носители, которые базируются на структурированных действиях, отражающих неявные знания субъектов — глубоко укоренившиеся привычки и процедуры, основанные на негласных знаниях и убеждениях [там же].

Характеризуя роль культурных носителей в формировании институтов, Скотт указывает, что культуры представляют собой носители, которые основываются преимущественно на интерпретативных структурах (interpretive structures) — на кодифицированных моделях значений и системах правил. При этом автор подчеркивает, что такие интерпретативные схемы поставляют необходимую информацию и ограничивают поведение, но и сами они укрепляются и видоизменяются посредством поведения. Со ссылкой на [124] Скотт утверждает, что некоторые типы культурных убеждений характерны для отдельных

организаций или их подсистем, выступая основой формирования корпоративной культуры. Другие культурные системы будут действовать на более общем уровне, складываясь из систем убеждений, которые выходят за пределы организации и могут быть достаточно широко распространены [87, с. 287–288].

**Взаимовлияние организационной культуры и координационного профиля.** Исследование взаимовлияния организационной культуры и структуры организации следует отнести к социометрическим методам. Как отмечается в статье [69], «социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп».

Обосновывая важность комплексного подхода к диагностике различных организационных факторов, А. В. Райченко подчеркивает: «...особенно важно определиться с комплексной оценкой эффективности принимаемых и реализуемых в организации решений, на основе которой можно обеспечивать необходимый сегодня уровень эффективности управления в целом» [82, с. 313].

Разумеется, попытка выявления непосредственной причинно-следственной связи между организационной структурой и организационной культурой представляется необоснованно обобщенной задачей. На наш взгляд, речь может идти о взаимовлиянии организационной культуры и координационного профиля, совместно актуализирующихся в рамках определенной организационной конфигурации и совместно ее формирующих.

Выбор координационного профиля в качестве репрезентативного индикатора структурно-функциональной определенности организации обусловлен тем, что взаимовлияние координационного профиля и конкретного типа организационной структуры управления (ОСУ)<sup>1</sup> играет наиболее заметную роль в формировании конкретного типа организационной конфигурации с учетом эквивалентности организационной системы по отношению к другим факторам. Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса<sup>2</sup>, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации.

<sup>1</sup> Или структуры организации в широком смысле.

<sup>2</sup> Здесь «модус» как: 1) способ существования и функционирования организационной системы; 2) вид категорического силлогизма по отношению к понятиям организационная культура и координационный профиль.

К наиболее явным признакам совместной актуализации координационного профиля и культуры можно отнести, например, замещающую функцию организационной культуры, которая заключается в том, что сильная организационная культура позволяет во многом замещать формальные механизмы управления неформальными отношениями [108].

Заметное влияние на организационную конфигурацию оказывают и другие функции организационной культуры, например: охранная функция — создание культурного барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий; интегрирующая — сплочение сотрудников, обеспечивающее усиление социальной стабильности; регулирующая — формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации и др.

Среди координационных механизмов, наиболее очевидное влияние на трансформацию организационной культуры оказывает взаимное согласование, возрастание роли которого создает условия для реализации большинства из указанных функций организационной культуры. С другой стороны, процессы развития культуры, обусловленные иными причинами, обеспечивают условия для изменения координационного профиля. Очевидно, что механизм взаимного согласования является не единственным фактором, способствующим взаимной актуализации подсистемы «организационная культура — координационный профиль». Стандартизация квалификации как механизм координации, обусловленный высоким уровнем профессиональных компетенций сотрудников<sup>1</sup>, делает более органичной и безболезненной реализацию охранной и регулирующей функций, а также зачастую становится стержневым фактором интегрирующей функции организационной культуры.

Для определенного сегмента организаций те же выводы можно сделать и в отношении «стандартизации выпуска» — изначальной координации задач за счет спецификации результатов труда, оставляющей выбор рабочего процесса за исполнителем. Доминирование же «стандартизации рабочих процессов» и «прямого контроля» в определенных условиях может приводить к бюрократизации организационной культуры. Обратные процессы — влияние культурных особенностей на трансформацию координационного профиля — также могут быть очень заметными.

Одной из важнейших характеристик культуры организации является степень ее единства, под которым чаще всего понимается своего рода гомогенность распределения организационной культуры в рамках организационной структуры предприятия. Другими словами, организационная культура признается вполне единой, если

<sup>1</sup> Прежде всего в организациях профессионального типа.

локальные культуры каждого подразделения характеризуется одинаковым набором свойств и однотипными реакциями на стандартные воздействия<sup>1</sup>.

На некоторую идеализацию понятия «единство организационной культуры» указывают в том числе исследования, в которых наряду с другими аспектами анализируется соотношение представлений сотрудников и менеджмента о сложившемся облике организационной культуры. Подобные исследования зачастую обнаруживают заметное расхождение в представлениях этих подгрупп о культурном облике организации. Представление о необходимом единстве оценок типа и характеристик действующей культуры как суждений о них руководства и операционного ядра выглядит достаточно обоснованным, поскольку разногласие в оценках может привести к дисбалансу интересов групп и путей формирования желаемого культурного облика.

Вместе с тем требование структурной гомогенности организационной культуры в широком смысле этого понятия представляется не столь однозначным. Дело в том, что, признавая за свойством единства организационной культуры безоговорочно положительную роль, приходится соглашаться с отсутствием культурной (в организационном смысле) специфики у отдельных подразделений предприятия. Особенно некорректным такое предположение выглядит в отношении подразделений и служб, выполняющих в организации специфические функции, и сотрудники которых обладают особыми компетенциями, работая в нестандартных по сравнению с основной частью подразделений условиях. В зависимости от предназначения и особенностей предприятия примеры более или менее явно выраженной культурной специфики могут демонстрировать службы безопасности, IT-отделы, PR-отделы, подразделения НИОКР и др.

В организации культура не всегда бывает однородной, утверждает Р. Дафт. Даже в организациях с сильной культурой встречаются островки субкультур; обычно они возникают в крупных организациях. Субкультуры (subcultures) складываются при наличии особых проблем, целей и опыта членов команды, подразделения или другой структурной единицы. Хотя доминирующая культура может быть культурой миссии<sup>2</sup>, отдельные подразделения могут иметь признаки адаптивной, клановой или бюрократической культур [22, с. 434].

Исходя из вышеизложенных рассуждений, представляется, что в практических исследованиях понятие «единство», как желаемую характеристику сложившейся или синтезируемой организационной

<sup>1</sup> Что в принципе позволяет говорить об отсутствии локальных культур.

<sup>2</sup> Культура миссии у Дафта соответствует рыночной культуре по Камерону и Куинну.

культуры, имеет смысл заменить понятием «рациональная комбинация» типов организационной культуры в рамках конкретной организационной конфигурации. Раскрытие комбинаторности, как и описание признаков единства организационной культуры, может осуществляться в разных пространствах (системах координат) ее состояния.

А. В. Райченко в работе [83] приводит классификацию, отражающую формирование и развитие конструктивной взаимосвязи между общими, социальными и синергетическими свойствами корпоративной организации — сообщества, интегрирующего коллективные и кооперативные аспекты (табл. 1.5).

Таблица 1.5. Свойства корпоративной организации [83, с. 41]

Общие	Социальные	Синергетические
Целостность	Целенаправленность	Миссия
Комплексность	Концептуальность	Архитектоника
Конструктивность	Иерархичность	Формализованность
Устойчивость	Консервативность	Толерантность
Обособленность	Корпоративность	Конъюгированность
Ограниченность	Проблемность	Ингрессивность
Репродуктивность	Мотивированность	Саморегулирование
Дискретность	Ротационность	Цикличность
Гибкость	Оперативность	Реверсивность
Адаптивность	Инновационность	Эмерджентность
Инвариативность	Конкурентность	Эгрессивность
Интегративность	Коммуникативность	Корреляционность

Как отмечает А. В. Райченко, *толерантность* как потенциально формируемое свойство обеспечения устойчивости к внешним воздействиям во многом характеризует определяющую и обеспечивающую способность самосохранения. Она обуславливается осуществляемой на корпоративной основе интеграцией разнообразных, порой противоречивых составляющих организации [там же]. По мнению автора, корпоративность, сохраняя относительную самостоятельность каждого из участников организации, именно посредством толерантности существенно повышает уровень объединенного противодействия внешним факторам.

При этом толерантность организации обеспечивается структурой организации, объединяющей отдельные элементы на основе свойства *корреляционности*, которая являясь объективно формирующимся

свойством любой организации, основывается на стремлении элементов и систем к различным формам поиска, установления и закрепления связей [там же].

На наш взгляд, организационная корреляционность как проявление взаимосвязи представлений членов организации о ее культурных ценностях, а также эффективности структурно-функциональных принципов (в том числе — сложившейся и развивающейся системы координационных механизмов) отражает степень и характер организационной толерантности — терпимости и принятию тех элементов и свойств организационной культуры, которые на индивидуальном уровне могут по-разному восприниматься каждым из участников. Из чего следует необходимость анализа корреляционных признаков корпоративной организации в контексте изучения комплементарности координационного профиля и организационной культуры.

Недостаточное внимание в практических исследованиях к эмерджентным, динамическим и стохастическим свойствам системного единства этих факторов может приводить к серьезным искажениям в представлениях исследователей и менеджеров о реальном облике организации и вытекающих из него особенностях ее функционирования и развития.

Как отмечает С. Г. Фалько, «совершенно очевидно, что традиционными методами аналитики с нарастающим потоком данных контроллеру не справиться. Нужны концептуально новые подходы и методы. Обоснование и разработка формализованного методологического аппарата системного исследования взаимовлияния основных параметров и свойств этих факторов представляет собой актуальную научно-практическую задачу» [101, с. 3].

Таким образом, изучение особенностей конкретной организационной конфигурации как комплексного описания структурной определенности организационной системы требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости (на уровне элементов и свойств) таких организационных факторов, как структура, координационный профиль и культура.

## Глава 2. Математические модели и методы анализа организационной конфигурации

### 2.1. Анализ особенностей организационной конфигурации

**А**нализ фактической организационной конфигурации. Как отмечалось в главе 1, анализ организационной конфигурации (organizational archetype) позволяет получить более достоверное и объемлющее описание системных свойств организации по сравнению с исследованием организационной структуры в отрыве от изучения ее координационных свойств. Под организационной конфигурацией понимается обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, учитывающее влияние ее координационного профиля на структурно-функциональные и культурные свойства, наряду с типом и особенностями организационной структуры.

Признание справедливости тезиса, что организационная культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса, обуславливающего их свойства в данной организационной конфигурации, требует в качестве первого шага исследований проведение детального анализа характера влияния координационного профиля на организационную конфигурацию.

Предлагаемая методика анализа координационного профиля организации состоит из двух этапов: 1) анализ представлений сотрудников о текущем координационном профиле организации; 2) анализ представлений сотрудников о необходимых направлениях трансформации координационного профиля в период осуществления организационных изменений.

Целями первого этапа является выявление структуры и параметров фактического координационного профиля и его сопоставление с типом организационной конфигурации, наиболее приемлемым для анализируемой организации в соответствии с ее целями и условиями существования в контексте обеспечения конкурентоспособности. Проведение второго этапа анализа преследует цель выявления ожидаемой сотрудниками трансформации координационного профиля в процессе организационных изменений в интересах эффективной адаптации организационной конфигурации к изменениям целей и условий существования организации [63].

В основе предлагаемой методики анализа фактической организационной конфигурации лежит проведение анкетирования сотрудников исследуемой организации для получения индивидуальных и усредненных (по различным категориям) оценок фактического координационного профиля. В зависимости от целей исследования в качестве респондентов могут рассматриваться все работники и менеджеры анализируемой организации или сотрудники некоторых подразделений. Например, при проведении анализа организации профессионального типа сфера анкетирования в ряде исследований может быть ограничена подразделениями, составляющими операционное ядро — ключевую часть профессиональной организации [59].

Анкета оценки фактического координационного профиля включает в себя совокупность контрольных утверждений (организационных факторов), каждое из которых указывает на проявление в процессе организационных взаимоотношений того или иного координационного механизма. Особенностью структуры рабочего варианта анкеты является отсутствие группировки факторов по типам координационных механизмов, что позволяет снизить влияние структуры анкеты на мнение респондентов. Для лучшего понимания содержания анкеты ниже показан демонстрационный вариант, в котором контрольные утверждения сгруппированы по категориям — типам координационных механизмов.

В анкете используются следующие контрольные утверждения по категориям — типам координационных механизмов:

#### I. Взаимное согласование:

1. Сложные производственные вопросы решаются путем неформальных коммуникаций и взаимных согласований между исполнителями.
2. Неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или изучение инструкции (стандарта).
3. Длительное отсутствие руководителя практически не приводит к сбоям в работе коллектива, так как возникающие проблемы решаются путем неформального общения сотрудников.
4. Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей.
5. Решение о составе команды исполнителей той или иной работы принимается коллегиально.
6. Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем.
7. Решения по сложным вопросам принимаются коллегиально.
8. Исполнителям приходится обсуждать порядок решения совместных задач, поскольку не все алгоритмы регламентированы руководителем.

#### II. Прямой контроль:

1. Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций.
2. Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем.
3. Указания руководителя заметно снижают информационную неопределенность при решении задач, требующих взаимодействия исполнителей.
4. Длительное отсутствие непосредственного руководителя приводит к значительным сбоям в работе коллектива, вплоть до срыва плана задания.
5. В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием.
6. Руководитель осуществляет жесткий контроль результатов работы исполнителей.
7. Даже кратковременное отсутствие непосредственного руководителя приводит к сбоям в работе коллектива.
8. Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя.

#### III. Стандартизация рабочих процессов:

1. Рабочие процессы и процедуры подробно описаны в инструкциях и не допускают отклонений.
2. Высокий уровень квалификации не требуется исполнителям, поскольку все трудовые операции четко и однозначно описаны в инструкциях.
3. Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам.
4. Трудовой процесс исполнителей напоминает работу рабочего на сборочном конвейере.
5. Ответ на любой вопрос, касающийся технологии трудовой деятельности (вплоть до описания отдельных операций), исполнитель может найти в специальных документах.
6. Порядок и правила решения исполнителями совместных задач четко регламентированы инструкциями.
7. Предложения исполнителей по усовершенствованию трудового процесса находят отражение в актуализированных инструкциях и стандартах.
8. В основе трудового процесса лежат указания, как (каким образом) исполнители должны выполнять свою работу.

#### IV. Стандартизация результатов труда (выпуска):

1. Исполнители сами выбирают методы и инструменты своей работы.
2. Наличие планов работы подразделения и предприятия вполне позволяет сотрудникам координировать свою деятельность, не прибегая к другим документам и указаниям руководства.
3. Каждый сотрудник вправе сам решать, как он будет выполнять свою работу, главное — получить запланированный результат с максимальной эффективностью.
4. Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу).
5. Миссия и главные цели предприятия известны сотрудникам и помогают им лучше понимать свои профессиональные цели и задачи.
6. Выбор исполнителем формы и метода работы определяется только требованиями, предъявляемыми к ожидаемому результату, а не к трудовым процедурам.
7. Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в течение одного рабочего дня (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу).
8. Руководство контролирует только конечный результат работы исполнителей, не обязывая их придерживаться стандартных технологических процедур.

#### V. Стандартизация компетенций (квалификации):

1. Успешная работа исполнителя и его взаимодействие с коллегами возможны только при наличии у него определенных компетенций (квалификации).
2. Наличие у исполнителей специальных профессиональных знаний и навыков позволяет им принимать важные решения, не прибегая к помощи руководителя.
3. Для профессиональной реализации сотруднику необходим талант.
4. В профессиональных вопросах сотрудники понимают друг друга без слов.
5. Необходимые исполнителю компетенции приобретаются в ходе длительного профессионального обучения до начала трудовой деятельности.
6. Для успешной работы сотруднику необходимы особые способности и качества.
7. Профессиональное взаимопонимание в коллективе возможно только при наличии у каждого исполнителя специальных компетенций.
8. Обладание специальными навыками и особыми личными качествами исполнителей важнее, чем скрупулезное соблюдение стандартов и правил работы.

Респондентам предлагается исходя из личного понимания организационных особенностей подразделения выразить свое отношение к контрольным утверждениям путем выбора одного из вариантов оценочного суждения (лингвистической переменной): «Никогда», «Редко», «Часто», «Всегда».

**Оценка параметров фактического координационного профиля.** Расчет процентной доли  $i$ -го координационного механизма в оценке  $r$ -го респондента осуществляется по формуле

$$A_i^{(r)} = \frac{\sum_j k_j a_j}{\sum_i (\sum_j k_j a_j)} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где  $i$  — номер координационного механизма: 1 — взаимное согласование, 2 — прямой контроль, 3 — стандартизация процессов, 4 — стандартизация результатов, 5 — стандартизация компетенций;  $j$  — номер варианта оценочного суждения: 1 — «Никогда», 2 — «Редко», 3 — «Часто», 4 — «Всегда»;  $k_j$  — весовой коэффициент оценочного суждения:  $k_1 = 0$ ;  $k_2 = 1$ ;  $k_3 = 2$ ;  $k_4 = 3$ ;  $a_j$  — количество  $j$ -х оценочных суждений, отмеченных респондентом применительно к  $i$ -му координационному механизму.

Наличие в формуле (2.1) весовых коэффициентов  $k_j$  позволяет количественно оценивать степень влияния каждого фактора на оценку координационного механизма. Например, преобладание оценочных суждений «Никогда» в большинстве оценок какой-либо категории обеспечивает заметное снижение (вплоть до нуля) процентной доли соответствующего координационного механизма в индивидуальной оценке координационного профиля.

Таким образом, индивидуальная оценка  $A^{(r)}$  фактического координационного профиля подразделения  $r$ -м респондентом представляет собой алгебраический вектор  $A^{(r)} = (A_i^{(r)}), i = \overline{1,5}$  — совокупность процентных долей пяти координационных механизмов, где  $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$ .

Для выявления степени неоднородности долевого распределения координационных механизмов в профиле (в результате доминирования того или иного координационного механизма) вычисляется коэффициент гомогенности профиля  $H_A^{(r)}$ :

$$H_A^{(r)} = \max_i (A_i^{(r)}) - \frac{\sum_i A_i^{(r)} - \max_i (A_i^{(r)})}{(N-1) \sum_i A_i^{(r)}}, \quad (2.2)$$

где  $N$  — количество анализируемых координационных механизмов.

Коэффициент гомогенности принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании одного из координационных механизмов и значение 0,0 при равномерном распределении (по 20%) оценок всех пяти координационных механизмов.

Усредненная по числу респондентов оценка  $A$  фактического координационного профиля вычисляется по результатам анкетирования  $R$  респондентов:

$$A = (A_i), i = \overline{1,5}, \text{ где } A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}.$$

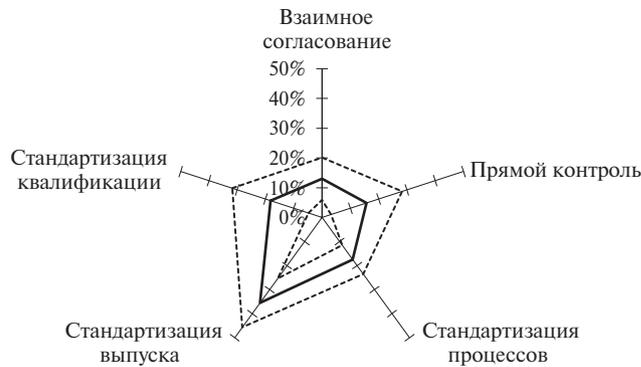
Применительно к усредненной оценке  $A$  также вычисляется коэффициент гомогенности координационного профиля  $H_A$ :

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1) \sum_i A_i}. \quad (2.3)$$

Для выявления степени несогласованности индивидуальных оценок в усредненном координационном профиле вычисляется величина *стандартного отклонения*  $\sigma_A$ :

$$\sigma_A = (\sigma_i^{(a)}), i = \overline{1,5}, \text{ где } \sigma_i^{(a)} = \sqrt{\frac{1}{R-1} \sum_r (A_i^{(r)} - A_i)^2}. \quad (2.4)$$

На основе значений усредненной оценки  $A$  и стандартного отклонения строится лепестковая диаграмма, наглядно демонстрирующая распределение координационных механизмов в усредненной оценке координационного профиля организации и степень несогласованности мнений респондентов по каждому координационному механизму (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Пример лепестковой диаграммы усредненного координационного профиля (сплошная линия) с указанием диапазона стандартного отклонения (пунктирная линия), коэффициент гомогенности  $H_A = 0,194$

Как видно, профиль характеризуется заметной гомогенностью ( $H_A = 0,194$ ) и неравномерностью значений стандартного отклонения ( $\sigma_{A \max} = 0,135$ ). Такая диаграмма свидетельствует об умеренно высокой эксплицитности координационного профиля по отношению к типу организационной конфигурации (дивизиональная структура) и неравномерной энтропии мнений респондентов.

Координационные профили, характеризующиеся высокими значениями коэффициента гомогенности ( $H_A > 2,0$ ), в наибольшей степени соответствуют мнению Минцберга о наличии основного координационного механизма, определяющего (наряду с другими параметрами) облик организационной конфигурации (см. табл. 1.1). Низкое значение этого коэффициента указывает на то, что анализируемая организационная конфигурация представляет собой либо комбинацию базовых типов конфигурации, либо переходную стадию конфигурации, формирующуюся под воздействием ряда определяющих факторов.

Например, низкое значение коэффициента гомогенности (отсутствие заметной эксплицитности профиля по отношению к какой-либо базовой конфигурации) может указывать на переход организационных отношений от простой (предпринимательской) структуры (см. табл. 1.1) к бюрократической (механистической) организации. Этот переход сопровождается увеличением роли стандартизирующих координационных механизмов (прежде всего — стандартизации процессов) с временным сохранением заметной роли прямого контроля, «доставшегося в наследство» от простой (предпринимательской) конфигурации. Результатом такого переходного процесса может стать возрастание эксплицитности координационного профиля по отношению к бюрократической конфигурации (с доминированием стандартизации рабочих процессов).

Таким образом, в качестве параметров, характеризующих текущее состояние координационного профиля организации, рассматриваются:

- форма лепестковой диаграммы, фиксирующая среднее значение процентного соотношения координационных механизмов в координационном профиле организации;
- распределение величин стандартного отклонения, демонстрирующее величину несогласованности индивидуальных оценок в усредненном координационном профиле;
- коэффициент гомогенности координационного профиля, выявляющий степень неоднородности координационного профиля в результате доминирования одного из координационных механизмов;
- комплементарные диаграммы, построенные на основе совокупности оценок, обладающих значимыми (для частных целей исследования) классификационными признаками.

**Анализ параметров текущих организационных отношений.** Помимо общего анализа координационного профиля на основе указанных выше параметров, интерес представляет детальное изучение мнений респондентов относительно каждого координационного механизма, а также отдельных контрольных утверждений, характеризующих особенность организационных отношений в подразделениях организации.

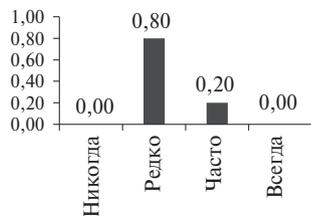
Для удобства детального анализа мнений респондентов и выявления степени однородности оценочных суждений («Никогда», «Редко», «Часто», «Всегда») по каждому  $l$ -му утверждению анкеты вычисляется коэффициент консолидации оценок

$$C_l = \frac{\max_j (R^{-1}q_j^{(l)}) - \frac{\sum_j R^{-1}q_j^{(l)}}{M-1}}{\max_j (R^{-1}q_j^{(l)}) - \frac{\sum_j R^{-1}q_j^{(l)}}{M-1}}, \quad (2.5)$$

где  $q_j^{(l)}$  — количество  $j$ -х оценочных суждений, отмеченных всеми респондентами относительно  $l$ -го утверждения;  $l = (i; \eta)$  — номер контрольного утверждения:  $i$  — номер категории (координационного механизма),  $\eta$  — порядковый номер утверждения в категории ( $\eta = 1, 8$ );  $M$  — количество оценочных суждений (четыре).

Максимальное значение коэффициента консолидации ( $C_l = 1,0$ ) соответствует абсолютно единодушному выбору всеми респондентами одной лингвистической переменной (например, «Всегда») для выражения своего отношения к конкретному утверждению анкеты. Минимальная консолидация ( $C_l = 0,0$ ) указывает на равномерное использование всех четырех лингвистических переменных, следовательно — максимальную неоднородность мнения по этому утверждению.

Коэффициент консолидации является числовой характеристикой гистограммы распределения мнений респондентов по отношению к конкретному утверждению анкеты (рис. 2.2) и рассматривается в окрестности максимального значения данного распределения. Например, коэффициент консолидации  $C_{(3;3)} = 0,733$



**Рис. 2.2.** Пример гистограммы распределения мнений респондентов ( $C_{(3;3)} = 0,733$ )

будет демонстрировать высокий уровень консолидации мнений респондентов относительно утверждения № 3 «Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам» (категория № 3 «Стандартизация рабочих процессов») в окрестности суждения «Редко».

Среднее по количеству утверждений в данной категории значение коэффициента консолидации  $\bar{C}_i = \frac{1}{8} \sum_{\eta} C_l$ , где  $l = (i; \eta)$  может применяться<sup>1</sup> для оценки степени достоверности экспертного значения доли  $A_i$  координационного механизма в усредненном координационном профиле  $A$ . Например, величина  $\bar{C}_2 = 0,2$  будет свидетельствовать о низкой достоверности оценки респондентами значения доли  $A_2$  координационного механизма № 2 «Прямой контроль».

Контрольные утверждения, характеризующиеся высокими значениями коэффициента консолидации, представляются наиболее достоверными индикаторами организационных отношений. Утверждения, дающие низкоконтрастированные оценки, представляют интерес в качестве индикаторов организационной энтропии. Анализ таких факторов позволяет выявить проблемные зоны организации. Например, низкое значение коэффициента консолидации  $C_{(4;1)} = 0,01$  указывает на крайне высокую неоднородность мнений респондентов относительно утверждения «Исполнители сами выбирают методы и инструменты своей работы». Высокий уровень энтропии в этом случае может быть вызван разнообразными причинами, например: разной степенью самостоятельности сотрудников одного и того же подразделения, обусловленной неравномерной квалификацией; разными типами трудовой мотивации; неодинаковым доверием руководителя своим подчиненным и т. п.<sup>2</sup>

Особой характеристикой в ряде практических задач может служить оценка координационного профиля, построенная только на основе максимально консолидированных оценок ( $C_l > 0,5$ ).

Анализ соотношения уровня гомогенности координационного профиля (указывающего на степень выраженности типа организационной конфигурации) и среднего значения консолидации мнений респондентов относительно контрольных утверждений позволяет выделить четыре типа организационных конфигураций (рис. 2.3).

<sup>1</sup> Наряду с величиной стандартного отклонения.

<sup>2</sup> Низкое значение коэффициента консолидации в том числе может объясняться и некорректностью (неясностью) формулировки контрольного утверждения, что может потребовать ее верификации и корректировки.

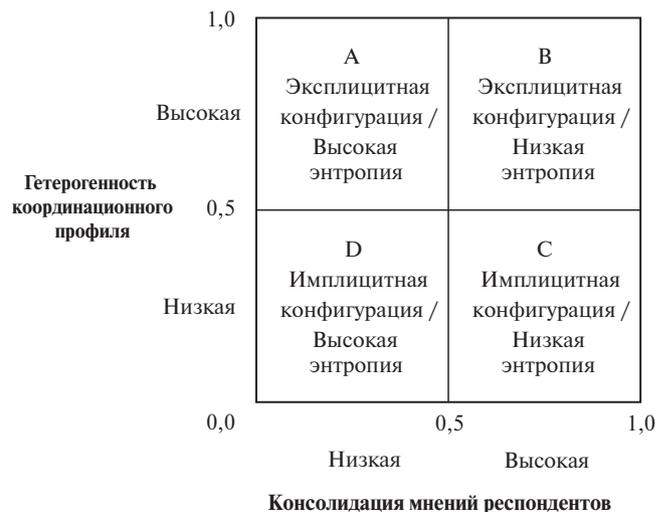


Рис. 2.3. Матрица четырех типов организационных конфигураций

Под эксплицитностью понимается высокая степень выраженности базового типа организационной конфигурации исходя из наличия в координационном профиле доминантного координационного механизма. Соответственно, термин имплицитность указывает на отсутствие выраженности (или слабую выраженность) типа организационной конфигурации в данном контексте.

Низкая степень консолидации мнений респондентов относительно контрольных утверждений соответствует высокому уровню информационной энтропии в отношении анализируемого координационного профиля организации. Высокая степень консолидации указывает на низкую неопределенность оценки факторов организационных отношений.

Таким образом, тип *B* организационной конфигурации характеризуется максимальной и наиболее достоверной эксплицитностью относительно доминантного координационного механизма, следовательно, наиболее полно соответствует одному из пяти базовых типов конфигурации по Минцбергу (см. табл. 1.1). Тип *D* организационной конфигурации является наиболее имплицитным по отношению ко всем базовым типам при низкой определенности этого вывода.

**Карта групп организационных факторов.** Для получения детальных практических выводов о текущих организационных факторах строится карта групп организационных факторов с координатами «Консолидация мнений респондентов» ( $C_i$ ) / «Релевантность утверждения» ( $\rho_i$ ) (рис. 2.4), где под организационными факторами понимаются контрольные утверждения, используемые в анкете оценки координационного профиля.

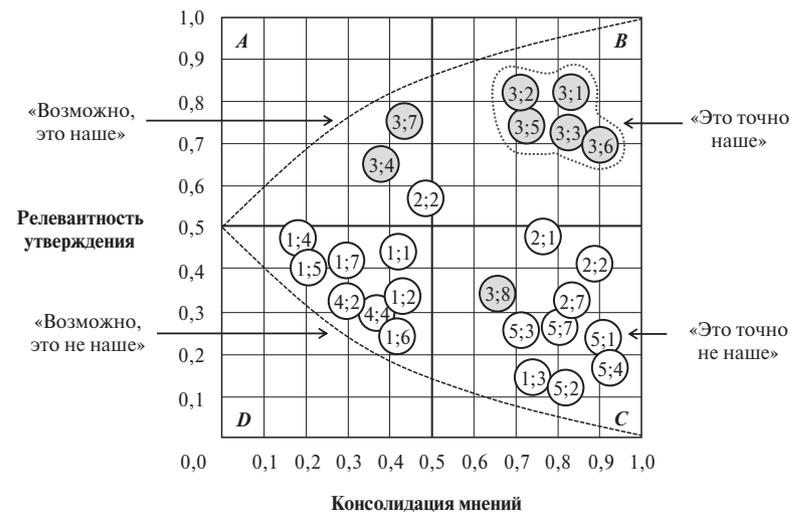


Рис. 2.4. Пример карты групп организационных факторов (фрагмент)<sup>1</sup>

На рис. 2.4 кружками обозначены позиции организационных факторов, где первое число означает номер категории (координационного механизма), второе — номер контрольного утверждения в категории. Пунктирной линией показана область допустимых значений функции  $C_i(\rho_i)$ .

Релевантность каждого контрольного утверждения рассчитывается по формуле

$$\rho_i = \frac{1}{3} \sum_j R^{-1} k_j \alpha_i^{(j)}, \quad (2.6)$$

где  $l = (i; \eta)^2; j$  — номер варианта оценочного суждения: 1 — «Никогда», 2 — «Редко», 3 — «Часто», 4 — «Всегда»;  $k_j$  — весовой коэффициент оценочного суждения:  $k_1 = 0; k_2 = 1; k_3 = 2; k_4 = 3$ ;  $\alpha_i^{(j)}$  — количество  $j$ -х оценочных суждений, выбранных респондентами применительно к  $l$ -му утверждению анкеты;  $R$  — общее количество респондентов.

Релевантность принимает максимальное значение  $\rho_i = 1,0$  при единодушном использовании респондентами суждения «Всегда», что указывает на максимальную релевантность  $\eta$ -го утверждения для определения сущности и степени наличия  $i$ -го координационного механизма в координационном профиле организации. Минимальное значение  $\rho_i = 0,0$  демонстрирует единодушное использование респондентами суждения «Никогда», что означает минимальную релевантность

<sup>1</sup> Показана часть факторов.

<sup>2</sup> См. пояснения к формуле (2.5).

$\eta$ -го утверждения для описания  $i$ -го координационного механизма. Промежуточные значения  $\rho_i$  соответствуют частным оценкам релевантности утверждения. Например,  $\rho_{(2;8)} = 0,57$  свидетельствует о средней релевантности утверждения «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя» по отношению к координационному механизму «Прямой контроль» в данной организации.

Позиционирование на координатном поле контрольных утверждений (факторов текущих организационных отношений) позволяет выявить характерные признаки анализируемой организационной конфигурации. Например, группирование факторов третьей категории («Стандартизация процессов») в квадранте  $B$  (см. рис. 2.4) указывает на высокую релевантность этих контрольных утверждений по отношению к данному координационному механизму и высокую достоверность оценок респондентов («Это точно наше»). Очевидно, анализ утверждений (3;1), (3;2), (3;3), (3;5), (3;6) позволит выявить причины доминирования стандартизации процессов в анализируемой организации, в то время как выводы, сделанные на основе изучения факторов (3;4), (3;7) (квадрант  $A$ ) и (3;8) (квадрант  $C$ ), окажутся менее адекватными. Другими словами, для сотрудников анализируемого предприятия стандартизация рабочих процессов ассоциируется прежде всего с утверждениями (3;1), (3;2), (3;3), (3;5), (3;6) (см. табл. 1.2). Причем подавляющее большинство респондентов уверены в наличии этого координационного механизма в текущем координационном профиле предприятия.

В этом же примере (см. рис. 2.4) расположение большинства утверждений пятой категории — «Стандартизация компетенций» в квадранте  $C$  («Это точно не наше») может говорить о том, что в коллективе сложилось устойчивое, разделяемое всеми мнение, что компетентность персонала не обеспечивает эффективность координации совместной деятельности.

Интерес также может представлять размещение в квадранте  $D$  («Возможно, это не наше») нескольких факторов первой категории — «Взаимное согласование», что указывает на заметную разрозненность мнений сотрудников анализируемого предприятия относительно роли взаимного согласования в трудовом процессе. Причиной таких оценок может быть неоднородность организационной культуры, квалификации или уровня организационной демократии в подразделениях.

Таким образом, методика анализа представлений сотрудников о текущем координационном профиле организации включает в себя этапы анкетирования и обработки мнений респондентов. В результате определяется оценка фактического координационного профиля организации, гомогенность которого указывает на степень выраженности одного из базовых типов организационной конфигурации. Детальный анализ организационных факторов (контрольных утверждений анкеты)

позволяет выявить те из них, которые, по мнению респондентов, обладают наибольшей релевантностью и достоверностью при описании конкретного координационного механизма в профиле организации.

**Методика анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений.** Для выявления направлений трансформации координационного профиля в процессе организационных изменений, обусловленных постановкой стратегических целей организации, респондентам предлагается анкета (табл. 2.1), в которой под  $S_1 \dots S_5$  понимаются следующие динамические показатели и соответствующие им координационные механизмы:

$S_1$  — повышение роли неформального общения сотрудников (взаимное согласование);

$S_2$  — усиление полномочий руководителя подразделения (прямой контроль);

$S_3$  — повышение роли должностных инструкций и правил (стандартизация процессов);

$S_4$  — повышение роли понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизация выпуска);

$S_5$  — повышение компетенций (квалификации) сотрудников (стандартизация компетенций).

Респондентам предлагается отметить любое количество динамических показателей в каждой строке анкеты, выразив тем самым свое мнение о необходимости трансформации фактического координационного профиля в интересах обеспечения результативности и эффективности потенциальных организационных изменений<sup>1</sup>.

Например, выбор респондентом позиций  $S_1$  и  $S_2$  в первой строке анкеты будет соответствовать сформированному утверждению «Я полагаю, что в период изменений *кадрового состава моего подразделения* необходимо повысить роль *неформального общения сотрудников* и *усилить полномочия руководителя подразделения*».

**Оценка параметров ожидаемого координационного профиля.** Расчет процентной доли  $i$ -го ожидаемого координационного механизма в оценке  $r$ -го респондента осуществляется по формуле

$$B_i^{(r)} = W^{-1} (A_i^{(r)} + \partial B_i^{(r)}) \times 100\%, \quad (2.7)$$

где  $W = \sum_i (A_i^{(r)} + \partial B_i^{(r)})$  — нормировочный коэффициент;

<sup>1</sup> Несмотря на отсутствие в анкете формулировок, указывающих на необходимость снижения роли того или иного координационного механизма в период изменений, итоговый координационный профиль в результате количественной нормировки продемонстрирует такое снижение для редко отмечаемых показателей (см. формулу 2.6).

Таблица 2.1. Анкета оценки направлений трансформации координационного профиля

№	Потенциальные факторы организационных изменений: «Я полагаю, что в период изменений...»	Динамические показатели координационных механизмов: «...необходимо повысить роль...»				
		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>
1	кадрового состава моего подразделения...					
2	моих личных властных полномочий...					
3	моих личных должностных обязанностей...					
4	целей и задач моего подразделения...					
5	организационной структуры моего подразделения...					
6	(смены) руководителя моего подразделения...					
7	системы контроля моих личных результатов...					
8	технологий работы моего подразделения...					
9	системы контроля результатов моего подразделения...					
10	системы мотивации в моем подразделении...					
11	характера коммуникаций между подразделениями...					
12	организационной структуры моего предприятия...					
13	системы планирования работы моего предприятия...					
14	рыночных целей моего предприятия...					
15	внешнего регламентирования деятельности предприятия...					
16	состава топ-менеджмента моего предприятия...					
17	(усложнения) конкурентного окружения предприятия...					

Окончание табл. 2.1

№	Потенциальные факторы организационных изменений: «Я полагаю, что в период изменений...»	Динамические показатели координационных механизмов: «...необходимо повысить роль...»				
		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>
18	стандартов, правил и норм работы всех подразделений...					
19	системы финансового стимулирования на предприятии...					
20	(возрастания роли) директивных решений руководства...					
21	(возрастания роли) коллегиальных решений...					
22	традиций моего предприятия...					
23	режима (временного графика) работы предприятия...					
24	(возрастания роли) системы регламентов и правил...					
25	(увеличения) информационной неопределенности...					
26	требований к качеству работы каждого сотрудника...					
27	взаимодействия предприятия с партнерами...					
28	роли государства в регулировании работы предприятия...					
29	(ухудшения) геополитической обстановки...					
30	(появления или усиления) кризисных явлений...					

$$\partial B_i^{(r)} = \frac{\Psi_i}{\sum_i \Psi_i}$$
 — долевая оценка ожидаемого усиления роли  $i$ -го координационного механизма;  $\Psi_i$  — количество факторов изменений (строк анкеты), отмеченных респондентом в столбце  $S_i$  анкеты,  $i = 1,5$  — номера показателей координационных механизмов.

Таким образом, индивидуальная оценка  $B^{(r)}$ -м респондентом ожидаемого координационного профиля подразделения представляет

собой алгебраический вектор<sup>1</sup>  $B^{(r)} = (B_i^{(r)})$  — совокупность процентных долей пяти координационных механизмов, где  $\sum_i B_i^{(r)} = 100\%$ ,  $i = 1, 5$ .

На рис. 2.5 показан пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей в индивидуальной оценке респондента.



Рис. 2.5. Пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей

Как видно, на основе своего понимания сущности потенциальных факторов организационных изменений и путей обеспечения результативности и эффективности изменений респондент высказывает предположение о необходимости заметного повышения роли взаимного согласования с одновременным снижением влияния на характер организационных отношений прямого контроля и стандартизации процессов.

Аналогично расчетам параметров фактического профиля (см. формулы 2.2–2.4) для ожидаемого координационного профиля вычисляется: коэффициент гомогенности индивидуальной оценки профиля  $H_B^{(r)}$ ; усредненная оценка профиля  $B = (B_i)$ ,  $i = 1, 5$ ; коэффициент гомогенности усредненного профиля  $H_B$ ; стандартное отклонение  $\sigma_B$ .

**Анализ параметров ожидаемых организационных отношений.** Отличительная особенность этого этапа анализа — выявление мнений респондентов о предполагаемом влиянии на организационные отношения потенциальных факторов организационных изменений.

<sup>1</sup> По аналогии с индивидуальной оценкой фактического координационного профиля.

Для выявления степени однородности оценочных суждений вычисляется<sup>1</sup> коэффициент  $C_p$  консолидации оценок респондентов относительно потенциальных факторов изменений в окрестности того или иного динамического показателя, где  $p$  — номер соответствующего потенциального фактора организационных изменений (см. табл. 2.1).

Например, низкое значение коэффициента  $C_{17} = 0,048$  будет свидетельствовать о значительном разбросе мнений респондентов о необходимости усиления роли того или иного координационного механизма при анализе утверждения «Я полагаю, что в период изменений (ухудшения) конкурентного окружения моего предприятия необходимо повысить роль...» (рис. 2.6).

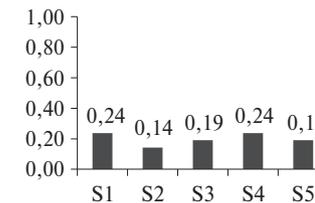


Рис. 2.6. Гистограмма распределения оценок при  $C_{26} = 0,048$

Такое распределение оценок может указывать на слабое понимание сотрудниками целей и конкурентных условий работы предприятия, малый интерес к этим проблемам или неготовность проецировать влияние изменения факторов внешнего окружения на эффективность организационных отношений в компании.

Высокое значение коэффициента  $C_{11} = 0,64$  будет указывать на заметную консолидированность оценок респондентов в окрестности динамического показателя  $S_4$  при анализе утверждения «Я полагаю, что в период изменений характера коммуникаций между подразделениями необходимо повысить роль понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизация выпуска)» (рис. 2.7).

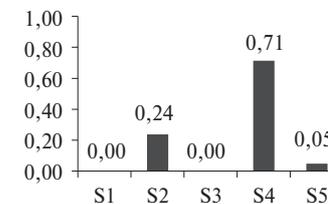


Рис. 2.7. Гистограмма распределения оценок при  $C_{11} = 0,64$

<sup>1</sup> По формуле, аналогичной (2.5).

При этом почти четверть (23,8%) респондентов в этом примере полагают, что изменение интенсивности и характера внутриорганизационных коммуникаций может потребовать усиления прямого контроля со стороны руководителей подразделений.

Для детального анализа предполагаемой реакции предприятия на потенциальные факторы организационных изменений имеет смысл оценить, с какими факторами организационных изменений у большинства респондентов ассоциируется необходимость трансформации координационного профиля организации.

На рис. 2.8 изображено поле потенциальных факторов организационных изменений, где координата «Номера координационных механизмов» указывает, какому координационному механизму соответствует максимальное количество оценок респондентов в отношении конкретного фактора изменений.

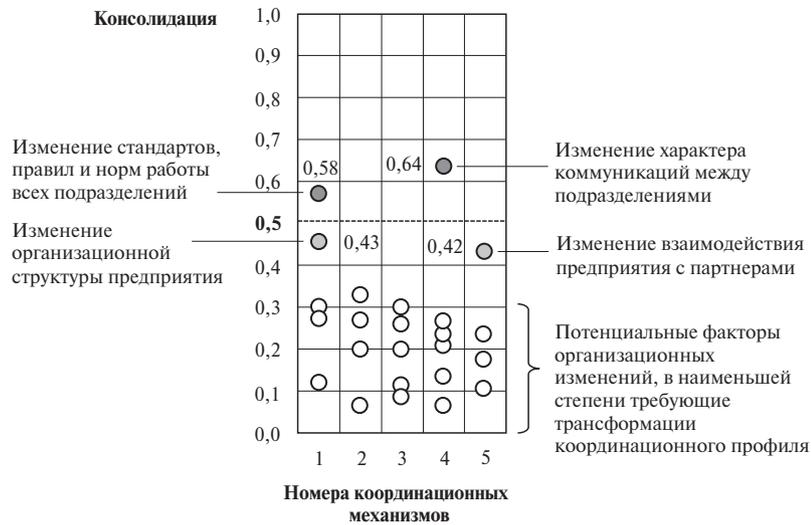


Рис. 2.8. Пример поля потенциальных факторов организационных изменений

Таким образом, максимально консолидированным ( $C_p > 0,5$ ) мнение респондентов оказалось в отношении только двух потенциальных факторов организационных изменений:

1) изменения *стандартов, правил и норм работы всех подразделений* → повышение роли *неформального общения сотрудников (взаимного согласования)* ( $C_{18} = 0,58$ );

2) изменения *характера коммуникаций между подразделениями* → повышение роли *понимания сотрудниками целей и параметров ожидаемых результатов (стандартизации выпуска)* ( $C_{11} = 0,64$ ).

К достаточно консолидированным можно также отнести следующие оценки факторов: изменения *организационной структуры моего предприятия* → повышение роли *неформального общения сотрудников (взаимного согласования)* ( $C_{12} = 0,43$ ) и изменения *взаимодействия предприятия с партнерами* → повышение роли *компетенций (квалификации) сотрудников* ( $C_{27} = 0,42$ ).

Очевидно, что необходимость трансформации координационного профиля организации у большинства респондентов ассоциируется прежде всего именно с этими потенциальными факторами организационных изменений. Следовательно, к наиболее выраженным и достоверным направлениям ожидаемой трансформации в данном примере следует отнести повышение роли взаимного согласования, стандартизации выпуска и стандартизации компетенций. Остальные оценки респондентов не могут претендовать на достаточную выраженность в отношении того или иного координационного механизма и представляют интерес как объекты анализа причин низкой согласованности мнений.

Таким образом, анализ ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений включает в себя этапы анкетирования и обработки мнений респондентов. В результате определяется оценка ожидаемого (перспективного) координационного профиля организации, наиболее соответствующего, по мнению респондентов, направлениям перспективных организационных изменений.

Как и на этапе анализа фактического профиля, гомогенность профиля изменений указывает на степень выраженности одного из базовых типов организационной конфигурации, что может служить основанием для принятия решений о направлениях целенаправленной трансформации организационной конфигурации.

Детальный анализ потенциальных факторов организационных изменений позволяет выявить те из них, которые, по мнению респондентов, в наибольшей степени требуют осуществления трансформации существующего координационного профиля и организационной конфигурации предприятия.

## 2.2. Анализ особенностей организационной конфигурации российского вуза в период изменений

**Постановка задачи исследования.** С использованием рассмотренных методик было проведено исследование профессиональной организации — негосударственного образовательного частного учреждения высшего образования — университета. Университет успешно работает на рынке образовательных услуг России и ряда зарубежных

стран с 1995 г. В ходе исследования анкетированию подвергался профессорско-преподавательский состав и заведующие кафедрами головного подразделения вуза (г. Москва). Общее количество респондентов — 126 человек, что составляет около 80% от общей численности научно-педагогических работников (НПР) кафедр головного подразделения. В качестве рабочего допущения было сделано предположение, что оценки представителей операционного ядра вуза достоверно отражают основные параметры координационного профиля университета в целом как профессиональной организации.

Выбор университета в качестве объекта исследования обусловлен уникальным статусом данного вида организации. Как отмечает Н. В. Назаренко, университет как образовательная корпорация стал предметом исследования в трудах западных социологов и политологов М. Вебера, Т. Веблена и др. еще с первой половины XX века, а в работах российских ученых — сравнительно недавно, в течение последних 10–15 лет (О. В. Андомин, О. Б. Бетина, А. М. Осипов и др.). Тем не менее в настоящее время в России понимание образовательного учреждения как социального субъекта уже состоялось [71].

В. В. Радаев считает, что политика государства в области образования должна быть направлена на исследование свойств, характеристик и возможностей образовательных учреждений как корпораций особого рода — образовательных корпораций [81]. Проблему статуса университета как образовательной корпорации рассматривали ученые В. И. Бакштановский, М. В. Богданова, Н. Н. Карнаухов, А. Ю. Согомонов еще в 1995 г. [71].

В работах О. В. Шкаратана и В. В. Карачаровского [110], Н. М. Жуковой [30] и др. делается вывод, что в настоящее время имеют место заметные изменения в структуре и культуре управления образовательными учреждениями, обусловленные процессами реформирования общества. Исследователи выражают уверенность в том, что плодотворная деятельность вуза сегодня, как и успех в бизнесе, предполагают высокую степень совместимости менеджмента организации, стратегии развития и корпоративной культуры [71].

Как отмечает К. Н. Гнездилова, стиль управления руководства учебного заведения отображается на стиле преподавания педагога. Ограничение преподавателя в свободе выбора в принятии решений со стороны администрации непосредственно влияет не только на его удовлетворенность работой, но и на построение учебного процесса [16].

В работе [79] со ссылками на [117; 141] приводятся отличительные особенности университетов как ценностноориентированных организаций: меньшая<sup>1</sup> специализация производственных процессов

(профессор и ассистент делают, по существу, одну и ту же работу); узкая специализация сотрудников; небольшое количество ступеней в иерархической структуре; слабая взаимозависимость структурных подразделений (каждый факультет практически не зависит от других факультетов); ограниченные возможности влияния на качество «исходного материала» — абитуриентов; ограниченная прозрачность деятельности сотрудников; отсутствие четких количественных критериев оценки деятельности сотрудников; наличие наряду с административной бюрократией выраженной профессиональной бюрократии; возможность существования заметно различающихся организационных субкультур в различных подразделениях университета.

В работе отмечается также, что руководящие органы университетов разрабатывают не столько решения, сколько рекомендации, а само руководство представляет собой не передачу информации и выдачу приказов или указаний, а организацию коллегиальных процессов принятия и осуществления согласованных решений, основанных на творческом подходе исполнителей. В то же время в работе [18] отмечается, что, по мнению многих современных исследователей, университетам во многом свойственны черты бюрократической организации.

Очевидно, что университет в силу специфики своей деятельности и длительного исторического пути организационного становления представляет собой сложный и неоднозначно трактуемый организационный феномен, требующий серьезных исследований. Одним из подходов к комплексному изучению организационных свойств университета является анализ особенностей его организационной конфигурации.

**Результаты анализа текущей организационной конфигурации.** По результатам анкетирования респондентов с использованием анкеты (см. выше методику анализа фактической организационной конфигурации) усредненная оценка фактического координационного профиля операционного ядра университета имеет вид (табл. 2.2, рис. 2.9).

Таблица 2.2. Оценка фактического координационного профиля

№	Категория	$A_p$ , %
1	Взаимное согласование	18,9
2	Прямой контроль	20,2
3	Стандартизация процессов	16,9
4	Стандартизация выпуска	20,4
5	Стандартизация квалификации	23,5

На рис. 2.9 сплошной линией показан усредненный координационный профиль, пунктирной — границы стандартного отклонения.

<sup>1</sup> По сравнению с организациями других типов (комментарий наш).



Рис. 2.9. Диаграмма фактического координационного профиля

Как видно, координационный профиль представляет собой почти правильный пятиугольник с незначительным доминированием стандартизации квалификации: коэффициент гомогенности профиля  $H_A = 0,044$ . Значения стандартного отклонения достаточно равномерны, что указывает на приемлемую однородность представлений респондентов о параметрах профиля ( $\sigma_{A \max} = 0,041$ ). Такая форма профиля указывает на почти равномерное использование в практике управления подразделениями всех пяти координационных механизмов без предпочтений, отдаваемых одному или нескольким из них<sup>1</sup>. При этом некоторое смещение профиля влево относительно центра указывает на слабое преобладание стандартизации компетенций (квалификации) и стандартизации выпуска. Форма профиля не вполне соответствует предположению о доминировании в профессиональной организации стандартизации квалификации: «...координация деятельности профессионалов осуществляется во многом благодаря их же квалификации и знаниям — по существу, благодаря тому, что они обучены предвидению действий коллег» [59].

Причинами гомогенности профиля могут быть усиление роли прямого контроля и стандартизации процессов относительно теоретически обоснованного доминирования стандартизации квалификации в организациях профессионального типа или переходный характер организационной конфигурации вследствие осуществляемых организационных изменений.

<sup>1</sup> Разумеется, здесь и далее выводы о предпосылках формирования и организационных последствиях того или иного координационного профиля делаются исходя из предположения о достаточной репрезентативности статистических оценок, построенных на мнениях респондентов. При этом следует иметь в виду возможную погрешность, обусловленную сложностью формализации этого феномена, на что указывалось выше.

Фактический координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов, имеет вид (рис. 2.10):

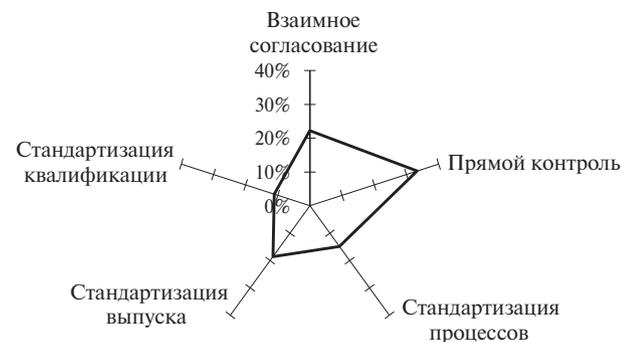


Рис. 2.10. Координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов ( $C_i > 0,4$ )

Таким образом, максимально консолидированное мнение респондентов указывает на доминирование в организационных отношениях операционного ядра университета прямого контроля с заметным влиянием взаимного согласования.

Поскольку стандартизация выпуска в рамках данного исследования содержательно соответствует понятию «свобода выбора преподавателем способов решения своих профессиональных задач», интерес представляет сравнение полученных результатов с результатами исследования, описанными в работе [16]: по результатам опроса 17% преподавателей исследуемого вуза считают, что имеют свободу выбора в профессиональной деятельности.

Карта групп организационных факторов (контрольных утверждений) с координатами «Консолидация мнений респондентов» ( $C_i$ ) / «Релевантность утверждения» ( $\rho_i$ ) имеет вид (рис. 2.11).

Таким образом, подавляющая часть факторов (82,5%) размещается в квадрантах *A* и *D*, что указывает на преобладание высокой энтропии оценок респондентов. При этом позиционирование 37,5% оценок в квадрантах *D* и *C*, а также неоднородность категорий факторов в квадранте *A* подтверждают вывод о слабой выраженности признаков какой-либо базовой конфигурации (см. табл. 1.1) в совокупной оценке респондентов (см. рис. 2.10).

Квадрант *B* («Это точно наше»), характеризующий эксплицитность организационной конфигурации при низкой энтропии оценок, представлен лишь пятью факторами (12,5%):

а) категория «Взаимное согласование»:

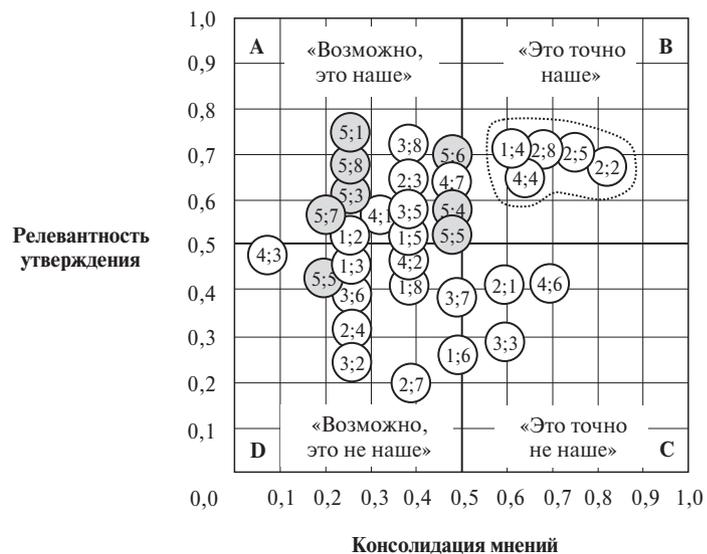


Рис. 2.11. Карта групп организационных факторов<sup>1</sup>

1.4 «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»;

б) категория «Прямой контроль»:

2.2 «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»;

2.5 «В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием»;

2.8 «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя»;

в) категория «Стандартизация результатов труда»:

4.4 «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)».

Преобладание факторов категории «Прямой контроль» в квадранте В («Это точно наше») позволяет предположить, что большая часть сотрудников, принявших участие в анкетировании, ассоциируют координационный профиль своей организации именно с этим координационным механизмом, полагая при этом, что наиболее адекватно прямой контроль характеризуется факторами 2.2, 2.5 и 2.8. Также к наиболее релевантным и максимально вероятным факторам, по

<sup>1</sup> На рисунке не показана часть факторов, позиции которых совпадают с другими факторами и затеняются ими.

мнению респондентов, можно отнести: фактор 1.4, указывающий на наличие в организационных отношениях признаков взаимного согласования, и фактор 4.4, демонстрирующий заметное влияние стандартизации результатов труда.

Особое внимание, по-видимому, следует обратить на тот факт, что семь из восьми факторов пятой категории «Стандартизация компетенций (квалификации)» (на рис. 2.11 выделены темным оттенком) сгруппированы в квадранте А («Возможно, это наше»), что указывает на признание значительной частью респондентов (около 46%) высокой релевантности данных утверждений. Наибольшую релевантность продемонстрировали утверждения:

5.1 «Успешная работа исполнителя и его взаимодействие с коллегами возможны только при наличии у него определенных компетенций (квалификации)» ( $\rho_{(5;1)} = 0,77$ );

5.6 «Для успешной работы сотруднику необходимы особые способности и качества» ( $\rho_{(5;6)} = 0,69$ );

5.8 «Обладание специальными навыками и особыми личными качествами исполнителей важнее, чем скрупулезное соблюдение стандартов и правил работы» ( $\rho_{(5;8)} = 0,69$ ).

Однако заметный разброс мнений респондентов не позволил рассматривать стандартизацию компетенций (квалификации) в качестве основного координационного механизма организационной конфигурации.

Квадрант С («Это точно не наше») представлен тремя факторами, которые, по мнению респондентов, наименее характерны для организационных отношений университета:

2.1 «Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций»;

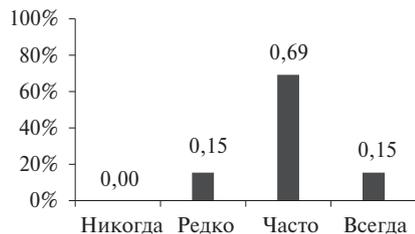
3.3 «Изучение инструкции или стандарта оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам»;

4.6 «Выбор исполнителем формы и метода работы определяется только требованиями, предъявляемыми к ожидаемому результату, а не к трудовым процедурам».

Позиционирование этих утверждений в квадранте С, по-видимому, указывает на наличие в организации баланса взаимного согласования и прямого контроля (исполнители готовы решать проблемы на уровне горизонтальных коммуникаций; разговор с руководителем или неформальная беседа с коллегами полезнее чтения инструкции), а также элементов стандартизации процессов (формы и методы работы определяются, помимо прочего, трудовыми процедурами).

В категории «Взаимное согласование» максимально консолидированной оказалась оценка утверждения «Решение новой (незнакомой)

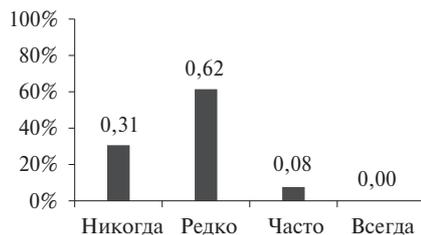
задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»:  $C_{(1;4)} = 0,59$  по оценочному суждению «Часто» (с релевантностью  $\rho_{(1;4)} = 0,67$ ) (рис. 2.12), что указывает на большое значение для научно-педагогических работников неформальных совещаний.



**Рис. 2.12.** Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»

Тем не менее консолидированность оценок фактора «Неформальная беседа с коллегами по профессиональным вопросам оказывается полезнее, чем разговор с руководителем или изучение инструкции (стандарта)» оказалась низкой ( $C_{(1;2)} = 0,28$ ) со слабо выраженной доминантой суждения «Редко» (невысокой релевантностью  $\rho_{(1;2)} = 0,49$ ), что указывает на низкий средний уровень доверия респондентов взаимному согласованию как эффективному координационному механизму при решении задач, стоящих перед подразделениями.

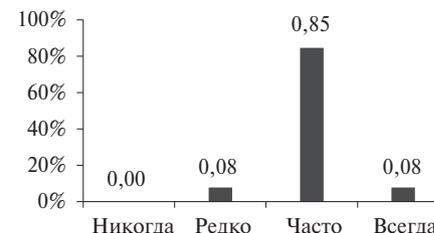
Наиболее явно на слабую роль взаимного согласования указывает оценка утверждения «Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем»: 92,3% оценок приходится на суждения «Редко» и «Никогда» (рис. 2.13).



**Рис. 2.13.** Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем»

В категории «Прямой контроль» респонденты обнаружили заметное единство мнений в отношении утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным

руководителем»: коэффициент консолидации составил  $C_{(2;2)} = 0,795^1$  относительно оценочного суждения «Часто» с релевантностью  $\rho_{(1;2)} = 0,67$  (рис. 2.14).



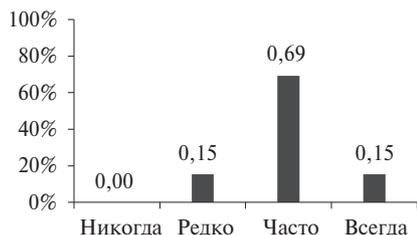
**Рис. 2.14.** Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»

На первый взгляд, эта оценка противоречит консолидированной оценке, показанной на рис. 2.13. Однако наличие в рассматриваемом утверждении слов «способов» и «инициируется», по-видимому, указывает на традиционно высокую роль руководителей подразделений в координировании процесса выбора способов решения задач, что допускает дальнейшее обсуждение исполнителями хода выполнения работ уже на уровне неформального общения.

Заметное единство мнений респондентов продемонстрировано также в отношении утверждений: 2.5 «В ходе решения задачи исполнители обращаются к непосредственному руководителю за советом, разъяснением или прямым указанием» (квадрант А) и 2.8 «Исполнители делают выводы о качестве своей работы на основании результатов контроля со стороны руководителя» (квадрант А). Однако оценки утверждения 2.1 «Сотрудники обращаются за разъяснениями или указаниями к непосредственному руководителю, даже если проблема может быть решена на уровне горизонтальных коммуникаций» при относительно высокой консолидации мнений сконцентрированы вокруг суждения «Редко» (квадрант С), что в очередной раз свидетельствует о балансе прямого контроля и взаимного согласования.

В категории «Стандартизация выпуска» наиболее релевантным и консолидированным ( $C_{(4;4)} = 0,59$ ) признан фактор 4.4 «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)» (квадрант А) (рис. 2.15).

<sup>1</sup> Этот коэффициент консолидации оказался максимальным среди всех контрольных утверждений.



**Рис. 2.15.** Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)»

Таким образом, усредненная оценка фактического координационного профиля университета и результаты анализа организационных факторов, определяющих форму профиля, позволяют сделать вывод об отсутствии заметной гомогенности профиля, а следовательно — эксплицитности организационной конфигурации. Гипотеза о доминировании стандартизации квалификации, характеризующем профессиональную конфигурацию [57; 59] для исследуемой организации не подтверждается.

Как отмечалось выше, такое состояние координационного профиля может быть обусловлено:

- а) усилением роли прямого контроля и стандартизации процессов в результате повышенного внимания менеджмента организации к административным методам управления;
- б) переходным характером организационной конфигурации вследствие осуществляемых в университете организационных изменений.

Второе предположение повышает актуальность детального анализа процессов трансформации координационного профиля организации в условиях изменений.

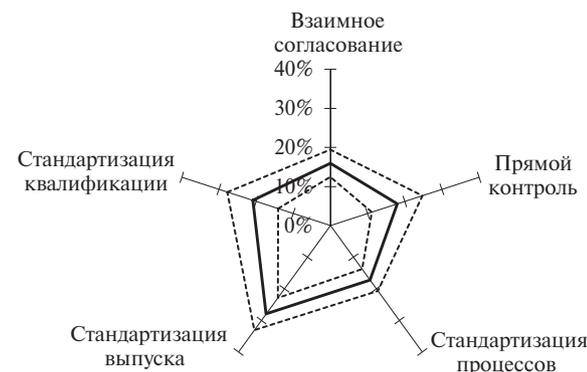
**Результаты анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации вуза в процессе организационных изменений.** Под ожидаемыми направлениями трансформации организационной конфигурации подразумеваются оценки респондентов, указывающие на необходимость повышения роли тех или иных координационных механизмов в процессе организационных изменений, необходимость которых становится очевидной для реализации стратегических целей организации.

По результатам анкетирования респондентов с использованием анкеты (см. табл. 2.1), исходя из совокупности предложенных потенциальных факторов организационных изменений, усредненная оценка ожидаемого координационного профиля университета показана в табл. 2.3 и на рис. 2.16.

**Таблица 2.3.** Оценка ожидаемого координационного профиля

№	Категория	$A_i$ , %
1	Взаимное согласование	16,0
2	Прямой контроль	18,0
3	Стандартизация процессов	17,2
4	Стандартизация выпуска	28,0
5	Стандартизация квалификации	20,9

На рис. 2.16 сплошной линией показан усредненный координационный профиль, пунктирной — границы стандартного отклонения.



**Рис. 2.16.** Диаграмма ожидаемого координационного профиля

Коэффициент гомогенности ожидаемого профиля составил  $H_B = 0,152$ , что почти в 3,5 раза превышает гомогенность фактического профиля (см. рис. 2.10). Значения стандартного отклонения менее равномерны, что указывает на некоторую неоднородность представлений респондентов о параметрах профиля: максимальное значение стандартного отклонения ( $\sigma_{B \max} = 0,069$ ) в 1,7 раза превышает соответствующий показатель фактического профиля.

По мнению респондентов, в ходе организационных изменений наиболее заметной тенденцией должен стать переход системы менеджмента университета на управление по целям — доминирование координационного механизма «Стандартизация выпуска (результатов работы)» (28,0%). Наименьшему изменению в координационном профиле организации подвергнется доля стандартизации процессов (см. рис. 2.10). Другими словами, осуществление организационных изменений потребует заметного усиления роли правильного понимания исполнителями ожидаемых результатов своей работы с возможностью самостоятельного выбора путей их достижения.

В работе [17] Г. А. Горбунова использует понятие «уровень непрограммируемости образовательного процесса» — принятая сложность проектирования, планирования, исполнения, проверки и улучшения образовательного процесса, которая отражает присущий данному процессу набор ответственности и полномочий, специфичность исполнения операций, самостоятельность принятия решений. Автор отмечает, что уровень непрограммируемости процесса позволяет планировать деятельность персонала вуза, определять необходимый объем ответственности и полномочий исполнителя процесса, базовый набор требований к результативности и качеству образовательного процесса, а также базовый перечень профессиональных и социально-психологических компетенций персонала.

Следует согласиться с мнением автора, что процессы, выполняемые преподавателями в вузе, относятся в основном к процессам с высокой степенью непрограммируемости, поскольку они связаны, «в первую очередь, с определенной содержательностью труда преподавателя. Деятельность преподавателей по «производству» уникальных инновационных образовательных продуктов строится на частой смене ритмов и видов трудовых операций, что может потребовать от исполнителя процесса способности к производственной адаптации, навыков тайм-менеджмента и др. Образовательные процессы могут быть разными по степени сложности, поэтому требуют разных ресурсов и различных полномочий исполнителей» [17].

Очевидно, понимание этой специфики производственных процессов преподавателей вуза и привело к формированию ожидаемого координационного профиля, с доминированием координационного механизма «Стандартизация выпуска (результатов работы)».

Доминирование доли стандартизации выпуска указывает на готовность НПП университета к решению своих профессиональных задач в условиях организационных изменений на основе управления по целям. Такое управление предполагает наличие определенной свободы принятия оперативных решений относительно способов решения поставленных задач. Очевидно, что готовность специалистов к данному характеру работы обусловлена, помимо прочего, их уверенностью в обладании необходимыми профессиональными компетенциями (доля стандартизации квалификации в профиле составляет более 20%). При этом значительной остается и доля остальных способов координации, в том числе прямого контроля (18,0%) и стандартизации процессов (17,2%), что может свидетельствовать о признании НПП эффективности организационной деятельности руководителей (заведующий кафедрой, декан, ректорат) как в ординарных условиях, так и в период осуществления организационных изменений.

Тем не менее результаты анализа продемонстрировали заметное отличие оценок, как фактического профиля, так и профиля организационных

изменений от теоретически обоснованного доминирования стандартизации квалификации в координационном профиле профессиональной конфигурации [57; 59].

Поле потенциальных факторов организационных изменений показано на рис. 2.17.

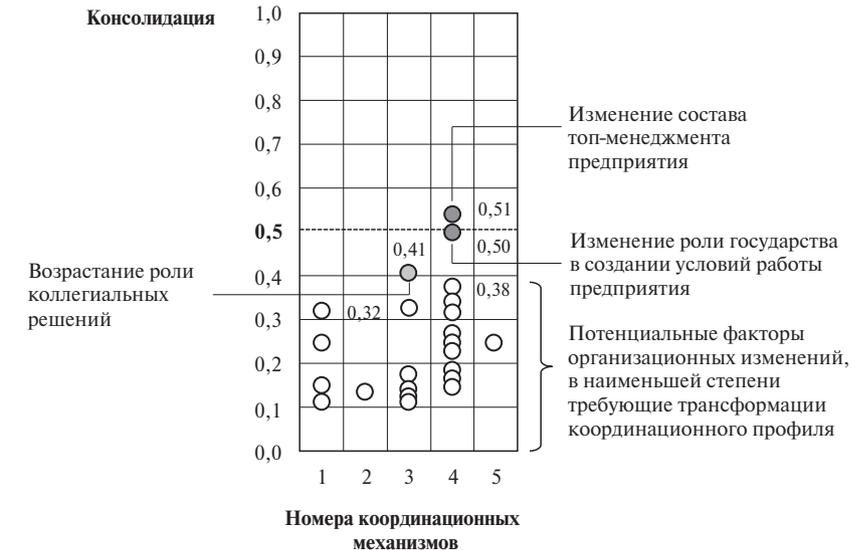
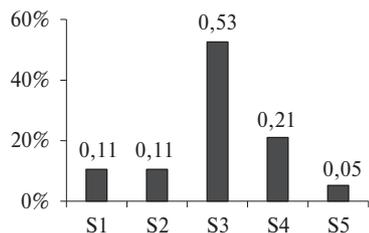


Рис. 2.17. Поле потенциальных факторов организационных изменений

Общий анализ поля потенциальных факторов организационных изменений подтверждает вывод (см. рис. 2.16) о значительном разбросе мнений респондентов о значимости тех или иных координационных механизмов в период изменений.

Максимально консолидированным мнение респондентов оказалось в отношении двух потенциальных факторов: изменение состава топ-менеджмента предприятия ( $C_{16} = 0,51$ ) и изменение роли государства в создании условий работы предприятия ( $C_{28} = 0,50$ ). По мнению респондентов, эти изменения потребуют усиления роли системы управления по целям. К таким же выводам (но с несколько меньшим значением коэффициента консолидации  $C_{14} = 0,38$ ) респонденты приходят и в отношении потенциальных изменений рыночных целей организации.

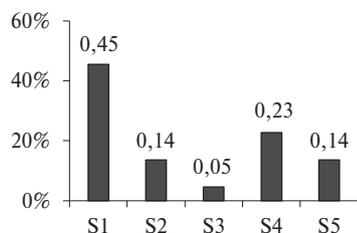
На наш взгляд, представляет интерес мнение респондентов, что при возрастании в системе менеджмента университета роли коллегиальных решений ( $C_{21} = 0,41$ ) должна сохраниться роль должностных инструкций и правил (стандартизации процессов) (рис. 2.18).



**Рис. 2.18.** Распределение мнений респондентов относительно фактора «Возрастание роли коллегиальных решений»

Очевидно, этот факт указывает на осознание сотрудниками важности легитимизации и своевременного внедрения в рабочие процессы решений, коллективно принимаемых профессиональными комитетами и группами, что вполне отражает особенности организации профессионального типа<sup>1</sup>.

Неформальное общение (взаимное согласование), по мнению респондентов, является наилучшим способом реагирования на изменения стандартов, правил и норм работы всех подразделений (45,5%). Наряду с ним отмечена важность понимания сотрудниками целей и ожидаемых результатов (стандартизация выпуска) (22,7%) (рис. 2.19).



**Рис. 2.19.** Распределение мнений респондентов относительно фактора «Изменение стандартов, правил и норм работы всех подразделений»

Не меньший интерес вызывает тот факт, что максимум оценок динамического показателя  $S_5$  — «повышение компетенций (квалификации) сотрудников (стандартизация компетенций)» продемонстрирован только в отношении потенциального фактора «появление или усиление кризисных явлений» (с невысоким значением коэффициента консолидации  $C_{30} = 0,25$ ). Кроме того, оценки стандартизации компетенций (без однозначного доминирования) отмечены относительно

<sup>1</sup> См. тезис о том, что контроль деятельности в профессиональных организациях осуществляется непосредственно выполняющими ее операторами (профессионалами) [57].

двух факторов: «изменения требований к качеству работы каждого сотрудника» и «возрастание роли системы регламентов и правил». Имеются основания предположить, что роль стандартизации квалификации в условиях изменений респондентами несколько недооценена.

**Обобщения и выводы.** Как показали результаты анализа, фактический координационный профиль университета, по мнению респондентов, характеризуется достаточно равномерным распределением всех пяти координационных механизмов. Такая структура профиля не соответствует предположению Минцберга о доминировании координационного механизма «стандартизация квалификации» в профессиональной конфигурации. Однако в целом, признавая обоснованность этого предположения, на наш взгляд, следует учитывать особенности каждой конкретной профессиональной организации.

К таким особенностям можно отнести: национальную специфику и традиции становления профессиональных организационных структур; параметры стадии жизненного цикла организации; степень ее зависимости от регулирующих и контрольных органов (государства); сложившийся тип корпоративной культуры и др.

Доминирование доли стандартизации выпуска в координационном профиле, характеризующем особенности организационных изменений, указывает на готовность сотрудников операционного ядра к решению профессиональных задач на основе принципов управления по целям. Такой подход предполагает наличие у сотрудников определенной свободы принятия оперативных решений относительно способов решения поставленных задач. Очевидно, что готовность операционного ядра вуза к такому характеру работы обусловлена, помимо прочего, их уверенностью в обладании необходимыми профессиональными компетенциями, что указывает на наличие значительного потенциала конкурентоспособности организации.

На наш взгляд, мнение о доминировании стандартизации квалификации в координационном профиле профессиональной организации не следует рассматривать в качестве одного из основополагающих условий при анализе организационных особенностей таких организаций, их корпоративной культуры и других аспектов функционирования и развития. Взвешенный анализ специфики координационного профиля организации позволяет сделать корректные выводы об особенностях ее организационной конфигурации и спрогнозировать ее изменения, обеспечивающие повышение конкурентоспособности в аспекте осуществления организационных изменений.

Тип организационной конфигурации, во многом определяемый особенностями координационного профиля, может рассматриваться в качестве одного из элементов конкурентоспособности организации. Соответствие типа конфигурации целям и условиям функционирования организации обеспечивает эффективность управления

как ее текущей (оперативной) деятельностью, так и процессом достижения стратегических целей, направленных на максимально полную реализацию корневых компетенций и достижение конкурентного преимущества.

Предлагаемая методика анализа организационных конфигураций позволяет оценить особенности текущих организационных отношений и перспективы трансформации организационной конфигурации в процессе потенциальных организационных изменений. В основе исследования лежит оценка фактического и перспективного координационных профилей организации и определение характера его влияния на особенности организационной конфигурации.

Оперирование понятиями «основной координационный механизм» или «координационный профиль» в ходе исследования организационных систем требует не только всестороннего учета различных особенностей организации, но и понимания степени статистической погрешности выводов, обусловленных спецификой методов исследования. Очевидно, что степень субъективности выводов, которые позволяет сделать анкетирование сотрудников, достаточно высока. Снижение погрешностей можно обеспечить путем увеличения статистической выборки и повышения качества анкетных материалов. При этом наряду с данным методом должны применяться и другие инструменты анализа.

Предлагаемая методика может использоваться в качестве инструмента стратегического анализа внутренней среды организации, проводимого в интересах выявления соответствия фактической организационной конфигурации корневым компетенциям и задачам обеспечения высокой конкурентоспособности компании.

Выводы о специфике организационной конфигурации анализируемого университета могут представлять интерес в качестве одной из компонент анализа системы менеджмента современных российских вузов.

## Глава 3. Математические модели и методы анализа координационно-культурного профиля организации

### 3.1. Расширенный анализ организационной культуры

**Профиль организационной культуры.** Организационная культура компании практически никогда не совпадает с каким-то одним ее типом. Как правило, для любой организации характерно определенное распределение всех типов.

Как отмечалось выше, одним из наиболее востребованных методов оценки типа организационной культуры является модель конкурирующих ценностей (Competing Values Framework) К. Камерона и Р. Куинна, позволяющая построить оценку профиля организационной культуры на основе опросника OCAI.

Под профилем организационной культуры понимается долевое (выраженное в процентах) распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние организационной культуры конкретной организации (рис. 3.1). В качестве базовых типов культуры рассматриваются: клан, иерархия (бюрократия), рынок и адхократия [34].

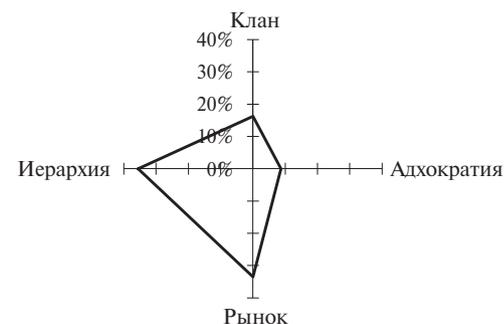


Рис. 3.1. Пример профиля организационной культуры по Камерону и Куинну

К анкетированию по методике OCAI, как правило, привлекаются все или большая часть сотрудников организации, включая ее менеджмент. При этом результаты, полученные в ходе анкетирования менеджеров, могут отличаться от результатов, полученных на основе опросов работников организации. Как указывают К. Камерон и Р. Куинн, высшие менеджеры стремятся давать более высокий рейтинг клановой составляющей культуры, чем менеджеры, находящиеся на нижних ступенях иерархии [34, с 119].

Относительная простота методики позволяет проводить периодические исследования для выявления направления и характера изменения представлений сотрудников о типе (профиле) организационной культуры.

В ходе настоящего исследования использовался модифицированный опросник OCAI (табл. 3.1). Респондентам было предложено распределить 100% между четырьмя утверждениями в каждой из шести категорий анкеты, где первое утверждение соответствует клановой культуре, второе — адхократической, третье — рыночной, четвертое — иерархической.

Помимо анализа усредненного профиля организационной культуры большой интерес представляет исследование профилей, отражающих в соответствии с методикой OCAI отдельные характеристики организации: общую характеристику, стиль лидерства, характер управления наемными работниками, связующую сущность организации (принципы, объединяющие людей) и соответствие организационной культуры стратегическим целям организации (по двум группам вопросов анкеты).

Камерон и Куинн трактуют понятие *силы организационной культуры* как количество пунктов оценки, отдаваемых респондентами какому-то конкретному типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная конкретная культура доминирует в организации. Авторы подчеркивают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, четкостью настройки фокуса внимания организации и относительно более высокими показателями ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив [34, с. 110–111].

На наш взгляд, такая трактовка силы организационной культуры, несмотря на ее очевидные достоинства, в ряде исследований может оказаться недостаточно информативной. В настоящей работе предлагается расширенный подход к толкованию силы культуры, учитывающий особенности оценки респондентами как всей совокупности факторов культуры (контрольных утверждений анкеты OCAI), так и каждого из них в отдельности.

По мнению Б. З. Мильнера, сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно

поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяют ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура [56, с. 219]. На наш взгляд, использование здесь понятия «число членов организации», предполагающего количественное измерение, сообщает необходимую инструментальность проблеме исследования феномена силы культуры. Далее автор отмечает, что молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют слабую культуру [там же].

Таблица 3.1. Модифицированный опросник OCAI

Категория	Утверждения	Баллы (%)
Наша организация ...	уникальна, подобна большой семье, люди имеют много общего.	
	динамична, проникнута предпринимательством, люди готовы жертвовать собой и рисковать.	
	ориентирована на результат и выполнение заданий, люди конкурируют друг с другом.	
	жестко структурирована и строго контролируется, люди выполняют формальные процедуры.	
Лидеры в нашей организации склонны к ...	мониторингу, стремлению помочь сотрудникам и научить их лучше работать.	
	предпринимательству, новаторству и обоснованному риску.	
	деловитости, агрессивности, ориентации на результат.	
	координации, четкой организации и рациональному управлению рентабельностью.	
Наши руководители поощряют ...	бригадную работу сотрудников, единое сердце, участие сотрудников в принятии решений.	
	индивидуальный риск, новаторство, свободу и самобытность.	
	требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям.	
	постоянную занятость, подчинение, предсказуемость действий и стабильность отношений.	

Категория	Утверждения	Баллы (%)
Людей в нашей организации связывают воедино ...	высокая преданность делу, взаимное доверие и обязательность.	
	склонность к новаторству, самосовершенствование, стремление быть первым.	
	склонность к достижению личных целей, агрессивность и стремление к победе.	
	формальные правила, официальная политика, поддержание планомерности деятельности.	
В нашей организации акцентируется внимание на ...	гуманном развитии людей, поддержании высокого доверия, открытости и соучастия.	
	получении новых ресурсов, решении новых проблем, апробации нового и поиске возможностей.	
	конкурентных действиях, достижениях, напряжении сил и стремлении к победе на рынке.	
	неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций.	
Успешность нашей организации — это ...	развитие человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченность делом и забота о людях.	
	обладание уникальными технологиями или новейшей продукцией, постоянное новаторство.	
	конкурентное лидерство и победа на рынке.	
	рентабельность, надежные поставки, планы-графики и низкие производственные затраты.	

Не менее важным в контексте исследования взаимосвязи структурных и культурных свойств организации представляется следующее мнение: сильная культура определяет *последовательность* поведения работников. Сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше внимания нужно уделять развитию формальных правил и положений для управления поведением работников [там же, с. 220].

Под *культурной согласованностью* Камерон и Куинн понимают равновесное состояние различных аспектов культуры организации. То есть в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наемными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. [34, с. 111–112].

На наш взгляд, признавая конструктивность и практическую информативность такого подхода к оценке степени согласованности культуры, следует принимать во внимание статистические особенности построения профилей культуры. Речь идет о том, что профиль культуры как инструмент оценки представляет собой среднее значение индивидуальных оценок по числу респондентов, участвующих в опросе по методике OCAI. Следовательно, одной из характеристик, указывающих на степень согласованности мнений респондентов, является стандартное отклонение (средний квадрат ошибки). Таким образом, оценку согласованности имеет смысл определять с учетом этой характеристики.

На рис. 3.2 показан пример оценки усредненного профиля организационной культуры и величины стандартного отклонения (пунктирными линиями показаны диапазоны стандартного отклонения  $\pm\sigma/2$ ).

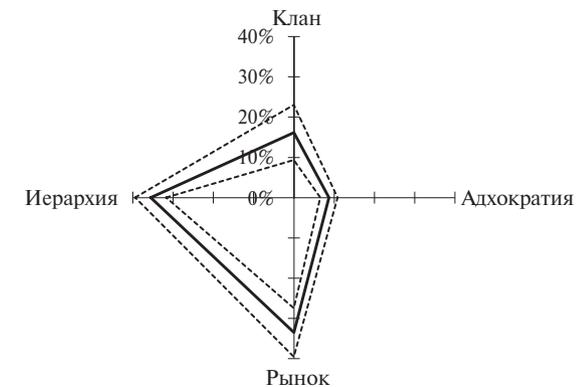


Рис. 3.2. Пример оценки усредненного профиля организационной культуры с диапазонами стандартного отклонения

Однако статистически достоверно оцененное стандартное отклонение явно указывает лишь на степень разброса представлений респондентов о текущем или перспективном типе культуры и может рассматриваться в качестве косвенной оценки согласованности культуры как таковой. Кроме того, эта величина далеко не во всех задачах может являться достаточно информативной переменной, вскрывающей

степень и специфику согласованности (несогласованности) представлений членов организации о сложившейся или перспективной культуре.

Р. Дафт, давая определение силы культуры со ссылкой на [116], напрямую связывает это понятие со степенью согласованности мнений: «сила культуры (culture strength) характеризует степень согласия членов организации с тем, насколько важны ее специфические ценности. Если большинство сотрудников соглашается с ценностями организации, культура будет сплоченной и сильной. Если согласие с ценностями выражено незначительно, культура оказывается слабой [22, с. 434].

В качестве общей оценки силы/согласованности организационной культуры в трактовке Камерона и Куинна (с учетом тезиса о стандартном отклонении мнений респондентов), на наш взгляд, оказывается удобным использование понятия эксплицитности (имплицитности, как обратного последнему) профиля организационной культуры.

*Эксплицитным*<sup>1</sup> (явно выраженным) будем называть профиль культуры, характеризующийся высоким значением *коэффициента гетерогенности*, т. е. явной выраженностью одного из четырех базовых типов культуры по Камерону и Куинну и низкими значениями стандартного отклонения оценок типов культур в профиле.

*Имплицитным*<sup>2</sup> (не выраженным) будем называть профиль с низкой гомогенностью, т. е. слабой выраженностью одного типа культуры и (или) большими значениями стандартного отклонения оценок.

Коэффициент гомогенности профиля культуры  $H_A$  демонстрирует степень неоднородности долевого распределения типов культур в профиле (в результате доминирования того или иного типа) [11]:

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1)\sum_i A_i},$$

где  $i = \overline{1,4}$  — номер базового типа культуры,  $N$  — количество базовых типов культуры,  $A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}$  — усредненная оценка профиля культуры, вычисленная по результатам анкетирования  $R$  респондентов,  $A_i^{(r)}$  — процентная доля  $i$ -го типа культуры в оценке  $r$ -го респондента,  $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$ .

Коэффициент гомогенности принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании в оценке профиля одного из типов культуры и значение 0,0 при равномерном распределении (по 25%) оценок всех четырех типов.

<sup>1</sup> Explicit (англ.) — явно выраженный, точный, не оставляющий сомнений.

<sup>2</sup> Implicit (англ.) — не выраженный прямо, неявный.

Использование коэффициента гомогенности в качестве количественной оценки степени эксплицитности (имплицитности) профиля культуры позволяет осуществлять сравнение профилей разных предприятий в ходе кроссекционных наблюдений или профилей, соответствующих различным стадиям жизненного цикла одного предприятия при проведении лонгитюдного исследования.

Другим назначением оценки степени эксплицитности (имплицитности) профиля культуры является его сопоставление с соответствующей характеристикой координационного профиля — долевого соотношения способов координации совместной деятельности сотрудников (координационных механизмов). Такое сопоставление позволяет определить тип организационной конфигурации, отражающий важные свойства в контексте комплексного исследования структурно-культурных особенностей предприятия.

Как следует из определений, понятия эксплицитности/имплицитности профиля культуры не претендуют на формальную строгость. С учетом подтверждаемого практическими исследованиями тезиса Камерона и Куинна о том, что организационная культура компании не совпадает с каким-то одним типом, понятия эксплицитности/имплицитности могут использоваться в качестве идеализированных (индикаторных) форм для классификации типов организационных конфигураций с учетом типов координационного профиля и профиля культуры (см. п. 3.2).

Помимо этого, в настоящем исследовании предлагается расширенное толкование понятия «согласованность культуры» с учетом степени консолидированности мнений респондентов в отношении групп факторов культуры и каждого из них в отдельности (если последнее представляет интерес).

**Карта групп факторов организационной культуры.** Степень и характер единства и силы организационной культуры могут быть выявлены путем построения *карты групп факторов культуры*, которая представляет собой координатное поле с координатами «Консолидация»/«Релевантность». В качестве факторов культуры, позиции которых отображаются на карте, используются контрольные утверждения модифицированного опросника OCAI (см. рис. 3.1).

Координата «Релевантность»  $\rho_s$  соответствует степени соответствия каждого утверждения сложившемуся в организации типу культуры. Иными словами, релевантность — это признаваемая респондентами ценность соответствующего фактора культуры. Значение релевантности рассчитывается как среднее по оценкам  $\omega$ , всех респондентов  $R$ , приведенное к долям единицы:

$$\rho_s = \frac{0,01}{R} \sum_R \omega_r. \quad (3.1)$$

Значение релевантности, равное единице, указывает на то, что данное утверждение всеми респондентами оценено в 100%, то есть признается полностью соответствующим организационной культуре компании.

Координата «Консолидация»  $C_s$  соответствует степени единства мнений респондентов относительно оценки данного утверждения и рассчитывается по формуле

$$C_s = 0,01(1 - \sigma_s), \quad (3.2)$$

где  $s$  — номер утверждения,  $\sigma_s$  — стандартное отклонение выборки оценок по числу респондентов.

Максимальное значение коэффициента консолидации ( $C_s = 1,0$ ) соответствует абсолютно единодушному выбору всеми респондентами одной из долевых (процентных) оценок данного утверждения.

Аналогично карте организационных факторов, используемой при анализе координационного профиля организации (см. гл. 2), характер группирования факторов указывает на особенности интерпретации респондентами анализируемой культуры. Компактная локализация всех или большинства факторов (рис. 3.3–3.6) говорит об отсутствии явно выраженной доминанты какого-либо типа культуры — низкой гомогенности профиля, что соответствует крайне низким значениям силы культуры в трактовке Камерона и Куинна. Группирование позиций в квадранте  $A$  свидетельствует о минимально консолидированном мнении респондентов о принадлежности всех факторов культуре организации («Возможно, это наше») — доминанта сомнения в возможности точно определить тип культуры (рис. 3.3).

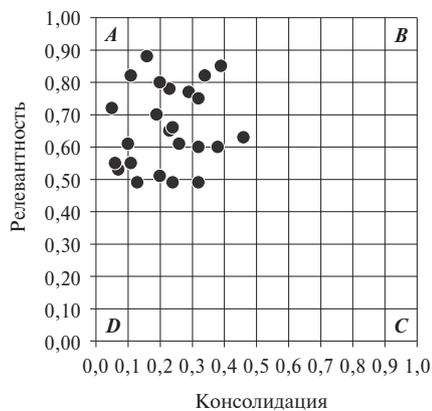


Рис. 3.3. Карта групп факторов культуры: квадрант «Возможно, это наше»

Группирование позиций в квадранте  $B$  свидетельствует о максимальной консолидированности мнений о том, что контрольные утверждения анкеты адекватно характеризуют культуру организации («Это точно наше») — доминанта признания точности идентификации культуры (рис. рис. 3.4).

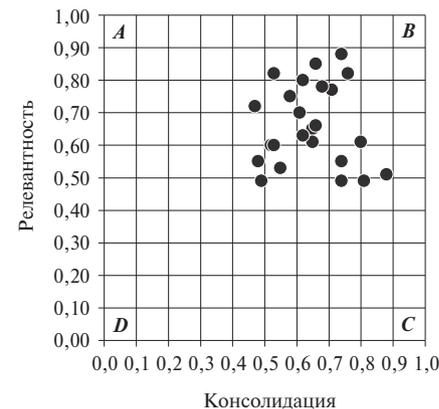


Рис. 3.4. Карта групп факторов культуры: квадрант «Это точно наше»

Концентрация факторов в квадранте  $D$  соответствует минимально определенному выводу о низкой адекватности предложенных контрольных утверждений существующему типу культуры («Возможно, это не наше») — доминанта максимальной неопределенности. В этом случае требуется пересмотр формулировок утверждений или самой методики анкетирования (рис. 3.5).

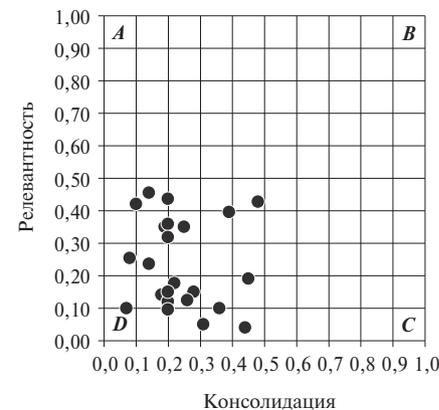


Рис. 3.5. Карта групп факторов культуры: квадрант «Возможно, это не наше»

Компактная локализация факторов в квадранте *C* отражает максимальную уверенность респондентов в том, что предложенный набор утверждений не отражает организационную культуру («Это точно не наше») — доминанта признания невозможности идентификации культуры (рис. 3.6).

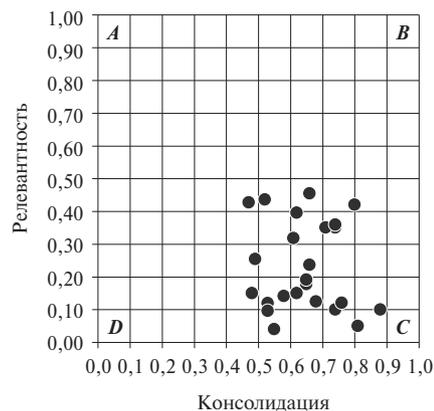


Рис. 3.6. Карта групп факторов культуры: квадрант «Это точно не наше»

Очевидно, что группирование позиций в квадранте *B* представляет собой наиболее оптимистичный вариант результатов исследования, поскольку он, с одной стороны, позволяет выявить максимальную согласованность мнений респондентов, а с другой — подтверждает адекватность методики анализа в отношении данной организации.

Тем не менее, как показывают результаты эмпирических исследований с применением описываемой методики (см. п. 3.3), несмотря на «категоричность» прочтения типовых карт культурных факторов (см. рис. 3.3–3.6), практически значимые выводы об особенностях анализируемой культуры можно сделать даже в случаях компактной локализации факторов в квадрантах «сомнения-отрицания» — *A*, *C*, *D*.

Наиболее информативным результатом анализа организационной культуры, очевидно, следует признать карту, демонстрирующую выраженную сегментацию групп факторов, соответствующих определенным типам культуры (рис. 3.7).

В данном примере все факторы иерархической культуры (маркер — черный треугольник) и часть рыночных факторов (маркер — черный квадрат) наиболее адекватно отражают сложившийся профиль (квадрант *B* «Это точно наше»). При этом часть факторов рыночной культуры, сгруппированных в квадранте *A*, требуют дополнительного анализа.

Принадлежность факторов адхократической культуры (маркер — белый кружок) к квадранту *C* «Это точно не наше» достаточно

определенно сигнализирует менеджменту исследуемой организации о том, что сложившаяся культура не способствует реализации задач изменений, развития и внедрения инноваций.

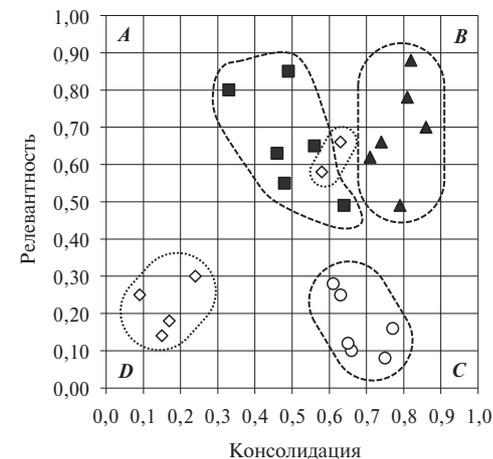


Рис. 3.7. Карта сегментированных групп факторов культуры

Особый интерес вызывает позиционирование факторов клановой культуры (маркер — белый ромб): большая часть из них компактно локализованы в квадранте максимальной неопределенности (*D*), в то время как два фактора — «Лидеры в нашей организации склонны к мониторингу, стремлению помочь сотрудникам и научить их лучше работать» и «Наши руководители поощряют бригадную работу сотрудников, единоклассники, участие сотрудников в принятии решений» — расположены в квадранте *B*. Такое положение факторов недвусмысленно показывает, что организационные отношения типа «семья», внедряемые руководителем, пока не разделяются всем коллективом.

Применение карты групп факторов позволяет не только оценить тип/типы культуры, соответствующие утверждению «Это точно наше», но и выявить и изучить отдельные факторы, являющиеся наиболее репрезентативными по отношению к каждому типу. Так, в рассматриваемом примере максимальные значения обеих координат имеет фактор «Наша организация жестко структурирована и строго контролируется, люди выполняют формальные процедуры». При этом наименьшую релевантность в доминирующей группе «иерархических» факторов имеет контрольное утверждение «В нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций». Сопоставление позиций этих и других факторов позволяет аналитику сделать содержательные практические выводы.

Методика ОСАИ предполагает получение оценки как текущего, так и предпочтительного (ожидаемого) профилей культуры. Лонгитюдные наблюдения организации, сопровождающиеся периодическим (например, ежегодным) анкетированием позволяет делать выводы о степени реализуемости ожидаемых изменений культуры и причинах иных направлений ее трансформации. В этом случае удобным инструментом анализа может служить карта динамики изменения позиций факторов культуры за определенный период наблюдений (рис. 3.8).

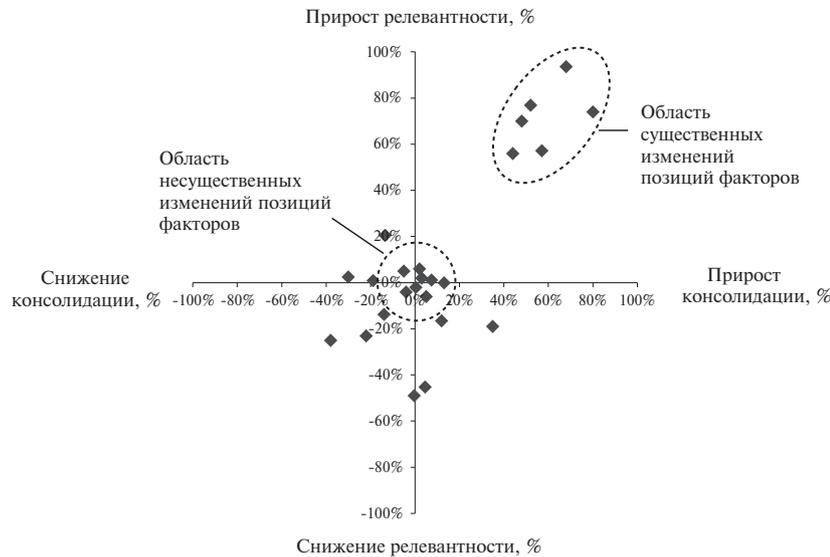


Рис. 3.8. Карта динамики изменения позиций факторов культуры за период наблюдений (пример)

Координаты  $\Delta_x(t)$  — «Прирост/снижение консолидации» и  $\Delta_y(t)$  — «Прирост/снижение релевантности» соответствуют проценту прироста/снижения соответствующего параметра:

$$\Delta_x(t) = \frac{x(t) - x(t-1)}{x(t-1)} \times 100\%; \quad \Delta_y(t) = \frac{y(t) - y(t-1)}{y(t-1)} \times 100\%,$$

где  $t$  — время (например, год) проведения измерений.

Анализ характера и возможных причин существенных изменения позиций факторов позволяет сделать важные предположения и выводы об особенностях трансформации культурного профиля<sup>1</sup> организации за период наблюдений (см. п. 3.3).

<sup>1</sup> Этот инструмент применим и для анализа динамики изменения позиций факторов координационного профиля организации (см. п. 3.3).

## 3.2. Анализ координационно-культурного профиля организации

**Понятие координационно-культурного профиля организации.** Как отмечалось в первой главе, изучение особенностей организационной конфигурации требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости таких организационных факторов, как структура, координационный профиль и культура.

Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного контура и культуры организации позволяет говорить о *координационно-культурном профиле (ККП)* как интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации. Здесь, в соответствии с вышеизложенным подходом, под базовыми структурными (управленческими) свойствами организации понимается ее координационный профиль, обуславливающий наряду с другими факторами особенности организационной конфигурации [59]. Для оценки базовых культурных свойств применяется модель Камерона и Куинна [34].

В качестве удобного и наглядного инструмента оценки состояния ККП предлагается использовать так называемый *структурно-культурный мультипликатор*. Его сущность состоит в получении количественных значений, соответствующих логической функции конъюнкции («И») двух аргументов: «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации. Числовое значение, получаемое арифметическим перемножением соответствующих пар аргументов, выраженных в долях единицы, содержательно соответствует логическому выражению «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ  $\wedge$  ТИП КУЛЬТУРЫ», где  $\wedge$ <sup>1</sup> — логическая функция конъюнкции<sup>2</sup>, указывающая на обоюдную истинность аргументов. В результате формируется матрица логического мультипликатора (рис. 3.9),

$$\Lambda_{n \times m} = (\lambda_{ij}), \quad \lambda_{ij} = (A_i \times B_j) \times 100\%, \quad \sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%,$$

где:  $n = 5$  — количество анализируемых координационных механизмов;  $m = 4$  — количество анализируемых типов организационной культуры;  $A_i$  — доля  $i$ -го координационного механизма в оценке усредненного координационного профиля организации;  $i = [1$  — «Взаимное согласование»; 2 — «Прямой контроль»;

<sup>1</sup> Другие символы конъюнкции, используемые в математической логике:  $\&$ ,  $\cap$ , AND,  $\times$ .

<sup>2</sup> Другие названия, используемые в математической логике: логическое произведение, соединительное суждение, реализовывание, пересечение.

3 — «Стандартизация процессов»; 4 — «Стандартизация выпуска»; 5 — «Стандартизация квалификации»];  $B_j$  — доля  $j$ -го типа организационной культуры в усредненной оценке профиля культуры;  $j = [1 — «Клан»; 2 — «Адхократия»; 3 — «Рынок»; 4 — «Иерархия»]$ .

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	$\lambda_{11}$	$\lambda_{12}$	$\lambda_{13}$	$\lambda_{14}$
Прямой контроль	$\lambda_{21}$	$\lambda_{22}$	$\lambda_{23}$	$\lambda_{24}$
Стандартизация процессов	$\lambda_{31}$	$\lambda_{32}$	$\lambda_{33}$	$\lambda_{34}$
Стандартизация выпуска	$\lambda_{41}$	$\lambda_{42}$	$\lambda_{43}$	$\lambda_{44}$
Стандартизация квалификации	$\lambda_{51}$	$\lambda_{52}$	$\lambda_{53}$	$\lambda_{54}$

**Рис. 3.9.** Матрица логического мультипликатора «КООРДИНАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ  $\wedge$  ТИПЫ КУЛЬТУРЫ»

Приведенное к процентному формату значение каждой ячейки матрицы-мультипликатора демонстрирует долю соответствующей конъюнкции «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ  $\wedge$  ТИП КУЛЬТУРЫ» в координационно-культурном профиле организации — *комплементарные переменные*<sup>1</sup>. Более темная заливка ячеек матрицы указывает на доминирующие комплементарные переменные, создающие уникальный облик координационно-культурного профиля организации.

Значения каждого столбца матрицы-мультипликатора не соответствуют долям «вклада» каждого координационного механизма в формирование того или иного типа организационной культуры. Такая задача имеет иную постановку и требует особого подхода к решению. Матрица-мультипликатор указывает на долевое соотношение комплементарных переменных в координационно-культурном профиле организации. Именно поэтому их сумма составляет 100%.

Матрица-мультипликатор, изображенная на рис. 3.10, представляет собой иллюстративный пример состояния координационно-культурного профиля условной организации.

$$\Lambda = \begin{pmatrix} 1,0 & 0,5 & 4,5 & 4,0 \\ 3,5 & 1,5 & 13,5 & 12,0 \\ 5,0 & 2,5 & 22,5 & 20,0 \\ 0,5 & 0,3 & 2,3 & 2,0 \\ 0,5 & 0,3 & 2,3 & 2,0 \end{pmatrix}$$

**Рис. 3.10.** Пример матрицы-мультипликатора

<sup>1</sup> Общая сумма значений переменных матрицы равна 100%.

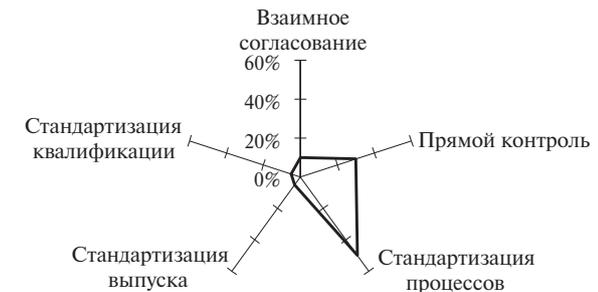
Матрица-мультипликатор, изображенная на рис. 3.10, построена на основе следующих результатов анализа структурно-культурных свойств организации: табл. 3.2, 3.3 и рис. 3.11, 3.12.

**Таблица 3.2.** Процентное распределение значений координационных механизмов

Координационные механизмы	Доля
Взаимное согласование	10%
Прямой контроль	30%
Стандартизация процессов	50%
Стандартизация выпуска	5%
Стандартизация квалификации	5%

**Таблица 3.3.** Процентное распределение значений типов организационной культуры

Типы культуры	Доля
Клан	10%
Адхократия	5%
Рынок	45%
Иерархия	40%



**Рис. 3.11.** Координационный профиль условной организации

Матрица-мультипликатор (рис. 3.10) наглядно демонстрирует, что основу сформировавшегося к анализируемому моменту времени координационно-культурного профиля организации, составляют две конъюнкции:

- 1) «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  РЫНОК» (22,5%);
- 2) «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» (20,0%).

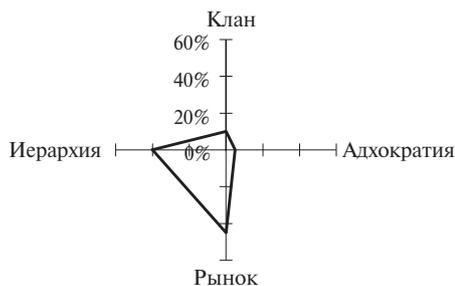


Рис. 3.12. Профиль культуры условной организации

Такое состояние ККП показывает, что наиболее существенным фактором формирования и поддержания доминирующей в организации *рыночно-иерархической* культуры является стандартизация рабочих процессов, обеспечивающая согласованность совместной деятельности работников в соответствии с инструкциями и технологическими процессами. При этом данная конъюнкция на вполне равноправной основе допускает и обратное толкование: доминирование в организационной конфигурации стандартизации рабочих процессов поддерживается наличием рыночно-иерархической культуры.

Комплементарные переменные, выраженные конъюнкциями «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  РЫНОК» (13,5%) и «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» (12,0%), свидетельствуют о влиянии на сформировавшийся тип культуры заметного личного участия руководителей в процессе координации деятельности, что, вероятно, снижает зависимость результатов работы исполнителей от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации и их низкой лояльностью по отношению к организации.

Наименьшее влияние на культуру организации оказывает адхократическая составляющая, поскольку, как видно из мультипликатора, ни один из координационных механизмов (в тех формах, в которых они реализуются в данной организации) не способствует развитию этого типа организационных отношений.

Таким образом, матрица-мультипликатор, как инструмент анализа координационно-культурного профиля, позволяет сделать практически выводы о характере влияния координационного профиля на организационную культуру. На наш взгляд, вполне очевидным является и «обратное» влияние. В рассматриваемом примере можно говорить о том, что целенаправленно (или спонтанно) формируемая рыночно-иерархическая культура побуждает сотрудников всех уровней воспринимать технологичность рабочих процессов, а также, по-видимому, и заметную степень бюрократизации организационно-управленческих процессов в качестве разделяемых ценностей и культурных установок. В то время как возможность решения части задач (например,

в периоды сбоев процессов или организационных изменений) на основе неформальных коммуникаций не поощряется организационной культурой ввиду отсутствия мотивов, традиций, легенд, героев и т. п., побуждающих к инновационности и признанию позитивности перемен.

**Классификация организаций по типам координационно-культурных профилей.** Как указывалось выше, эксплицитным считается профиль культуры, характеризующийся высоким значением коэффициента гомогенности, т. е. явной выраженностью одного из четырех базовых типов культуры. Высокая гомогенность координационного профиля, вызываемая существенным доминированием одного из координационных механизмов, позволяет принимать допущение (на основе выводов Минцберга) об эксплицитности профиля по отношению к одному из базовых типов организационной конфигурации [57]: прямой контроль — простая (предпринимательская); стандартизация процессов — бюрократическая (механистическая); стандартизация квалификации — профессиональная; стандартизация выпуска — дивизиональная (диверсифицированная); взаимное согласование — адхократическая (новаторская, проектная).

Разумеется, гомогенность координационного профиля является не единственным параметром, определяющим тип организационной конфигурации. Совместно с ним учета требуют такие характеристики, как доминантный элемент организационной структуры (стратегическая вершина, средняя линия, операционное ядро, техноструктура, вспомогательный персонал), а также условия внешнего окружения организации: степень динамизма и неопределенности. Кроме того, как показывают результаты исследований (см. напр. п. 2.2), гипотеза Минцберга об определяющей роли доминантного координационного механизма подтверждается только в «стерильных» условиях. Тем не менее оценка организационной конфигурации по доминантному координационному механизму может использоваться в ряде задач в качестве первичного индикаторного значения.

Анализ сочетания эксплицитности/имплицитности организационной конфигурации и культуры позволяет выделить четыре типа организаций (идеальные модели) по состоянию их координационно-культурного профиля (рис. 3.13):

1. «Точная настройка» (эксплицитная конфигурация/эксплицитная культура).
2. «Культурный фундамент» (имплицитная конфигурация/эксплицитная культура).
3. «Культурный полиморфизм» (эксплицитная конфигурация/имплицитная культура).
4. «Поиск основы» (имплицитная конфигурация/имплицитная культура).

Принятые условные названия, на наш взгляд, отражают существенные различия четырех моделей координационно-культурного профиля организации.

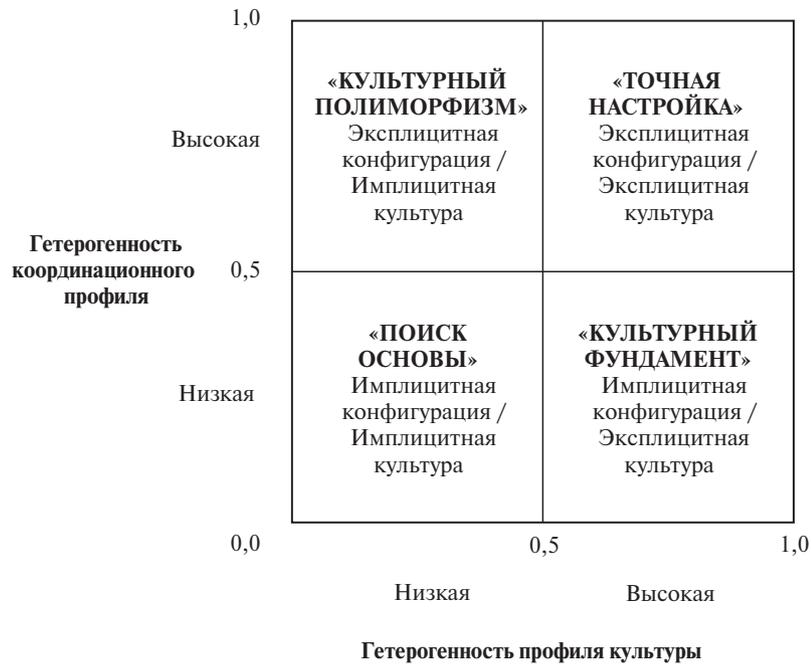


Рис. 3.13. Классификация организаций по типам координационно-культурных профилей

Под «Точной настройкой» понимается идеальная модель ККП, характеризующаяся сочетанием явно выраженного типа культуры и организационной конфигурации, соответствующей доминантному координационному механизму — матрица  $\Lambda_{5 \times 4}$  вырождается в элемент  $\lambda_{ij} = 100\%$ . К наиболее распространенным, по нашим наблюдениям, можно отнести следующие модели ККП (табл. 3.4).

ККП «Точная настройка» соответствует идеальному сочетанию структурно-управленческих и культурных свойств организации в рамках определенного критерия эффективности ее деятельности или в соответствии с представлениями руководства о таком сочетании. К наиболее «логичным» ККП, по-видимому, можно отнести типы 1.1, 2.4, 3.1, 4.3 и 5.2, что, однако, не упраздняет возможность существования и других типов, указанных в табл. 3.4.

ККП «Культурный фундамент» соответствует организациям с эксплицитным типом культуры и отсутствием явной доминанты какого-либо координационного механизма, что не позволяет отнести

Таблица 3.4. Модели координационно-культурного профиля «Точная настройка»

Организационная конфигурация (основной координационный механизм)	Тип организационной культуры			
	1. Клан	2. Адхократия	3. Рынок	4. Иерархия
1. Простая, предпринимательская (прямой контроль)	$(\lambda_{21})$	$(\lambda_{22})$	$(\lambda_{23})$	$(\lambda_{23})$
2. Бюрократическая, механистическая (стандартизация процессов)	—	—	—	$(\lambda_{34})$
3. Профессиональная (стандартизация квалификации)	$(\lambda_{51})$	$(\lambda_{52})$	$(\lambda_{53})$	$(\lambda_{54})$
4. Дивизиональная, диверсифицированная (стандартизация выпуска)	—	—	$(\lambda_{43})$	$(\lambda_{44})$
5. Адхократическая, новаторская (взаимное согласование)	$(\lambda_{11})$	$(\lambda_{12})$	$(\lambda_{13})$	—

такую конфигурацию к одной из базовых по Минцбергу — матрица  $\Lambda_{5 \times 4}$  вырождается в вектор-столбец,  $\sum_i \lambda_{ij} = 100\%$  (табл. 3.5).

Таблица 3.5. Модели координационно-культурного профиля «Культурный фундамент»

Организационная конфигурация	Тип организационной культуры			
	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
ИмPLICITная	$\begin{pmatrix} \lambda_{11} \\ \lambda_{21} \\ \lambda_{31} \\ \lambda_{41} \\ \lambda_{51} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{12} \\ \lambda_{22} \\ \lambda_{32} \\ \lambda_{42} \\ \lambda_{52} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{13} \\ \lambda_{23} \\ \lambda_{33} \\ \lambda_{43} \\ \lambda_{53} \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} \lambda_{14} \\ \lambda_{24} \\ \lambda_{34} \\ \lambda_{44} \\ \lambda_{54} \end{pmatrix}$

Название «Культурный фундамент» отражает тот факт, что в силу определенных обстоятельств, в том числе целенаправленных или спонтанных управленческих решений, в организации сформировался явно выраженный тип культуры, способный играть роль фундамента организационных отношений.

Имплицитность координационного профиля может говорить либо об отсутствии понимания менеджментом доминантного способа координации, определяемого особенностями работы организации, либо о рациональности применения широкого спектра координационных механизмов (с примерно равной интенсивностью) на данном этапе развития организации. Как указывалось выше, вторая ситуация может иметь место в период организационных изменений, когда однородность координационного профиля является следствием его трансформации при переходе к новому типу организационной конфигурации.

В зависимости от стратегических целей организации, условий внешнего окружения и особенностей внутренней среды (прежде всего, технологий и требований к компетенциям сотрудников) культурный фундамент способен стать одним из основных факторов, определяющих структуру координационного профиля и тип организационной конфигурации. Иными словами, с течением времени ККП «Культурный фундамент» имеет шансы трансформироваться в один из типов ККП «Точная настройка».

При этом в ходе осуществления организационных изменений «фундаментальность» организационной культуры может играть как положительную, так и отрицательную роль. Например, сильная клановая культура, скорее всего, не будет входить в противоречия с планами трансформации простой конфигурации в профессиональную структуру, в то время как фундаментальная иерархическая (бюрократическая) культура может стать серьезным препятствием на пути формирования адхократической организационной конфигурации.

ККП «Культурный полиморфизм», напротив, демонстрирует имплицитность культурного профиля при высокой эксплицитности координационного профиля по отношению к одной из базовых конфигураций — матрица  $\Lambda_{5 \times 4}$  вырождается в вектор-строку,  $\sum_j \lambda_{ij} = 100\%$  (табл. 3.6).

Такое состояние ККП может быть обусловлено наличием приверженности менеджмента к одному координационному механизму при отсутствии внимания к культурным свойствам организации. Данная ситуация может быть характерна, например, для небольшой молодой организации, находящейся на этапе «Становление» (см. табл. 3.3.), собственник которой полагается исключительно на прямой контроль. При этом в силу малого времени существования организации, а также отсутствия необходимых мер со стороны руководителя культура предприятия находится на стадии формирования.

ККП «Поиск основы» характерен для организаций, в которых в силу различных обстоятельств не сформирована сильная культура с явно выраженным типом, а также отсутствует представление менеджмента о необходимости рассматривать один из координационных механизмов в качестве основного (табл. 3.7), где  $\sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%$ ,  $\lambda_{ij} \cong 5\%$ .

Таблица 3.6. Модели координационно-культурного профиля «Культурный полиморфизм»

Организационная конфигурация (основной координационный механизм)	Тип организационной культуры
	Имплицитная
1. Простая, предпринимательская (прямой контроль)	$(\lambda_{21} \quad \lambda_{22} \quad \lambda_{23} \quad \lambda_{24})$
2. Бюрократическая, механистическая (стандартизация процессов)	$(\lambda_{31} \quad \lambda_{32} \quad \lambda_{33} \quad \lambda_{34})$
3. Профессиональная (стандартизация квалификации)	$(\lambda_{51} \quad \lambda_{52} \quad \lambda_{53} \quad \lambda_{54})$
4. Дивизиональная, диверсифицированная (стандартизация выпуска)	$(\lambda_{41} \quad \lambda_{42} \quad \lambda_{43} \quad \lambda_{44})$
5. Адхократическая, новаторская (взаимное согласование)	$(\lambda_{11} \quad \lambda_{12} \quad \lambda_{13} \quad \lambda_{14})$

Таблица 3.7. Модель координационно-культурного профиля «Поиск основы»

Организационная конфигурация	Тип организационной культуры
	Имплицитная
Имплицитная	$\begin{pmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & \lambda_{13} & \lambda_{14} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} & \lambda_{23} & \lambda_{24} \\ \lambda_{31} & \lambda_{32} & \lambda_{33} & \lambda_{34} \\ \lambda_{41} & \lambda_{42} & \lambda_{43} & \lambda_{44} \\ \lambda_{51} & \lambda_{52} & \lambda_{53} & \lambda_{54} \end{pmatrix}$

Очевидно, такая модель ККП указывает на неопределенность организационных отношений, находящихся на стадии образования или трансформации. Результаты исследований показывают, что координационно-культурные профили реальных организаций далеко не всегда соответствуют какому-то одному идеализированному типу. Прежде всего, это обусловлено тем, что организационная культура в большинстве случаев представляет собой сочетание двух (реже — трех) базовых типов, что не позволяет говорить о высокой эксплицитности культурного профиля. Тем не менее нередки и случаи явной выраженности одного из типов ККП.

В результате активных действий менеджмента, а также — процессов самоорганизации состояние ККП с течением времени может изме-

няться. Целенаправленный «вывод» организации из области «Поиск основы» представляется наиболее актуальной задачей для руководителей, наблюдающих в течение длительного времени существенную неопределенность организационных отношений в своих компаниях. Очевидно, наиболее предпочтительной траекторией такого «вывода» является  $T_1$  (рис. 3.). Однако управление координационно-культурным профилем на этой траектории требует больших усилий, мастерства менеджмента и времени. Приемлемыми (и, по-видимому, наиболее распространенными на практике) вариантами можно назвать траектории  $T_2 \rightarrow T_4$  и  $T_3 \rightarrow T_5$  (рис. 3.14).

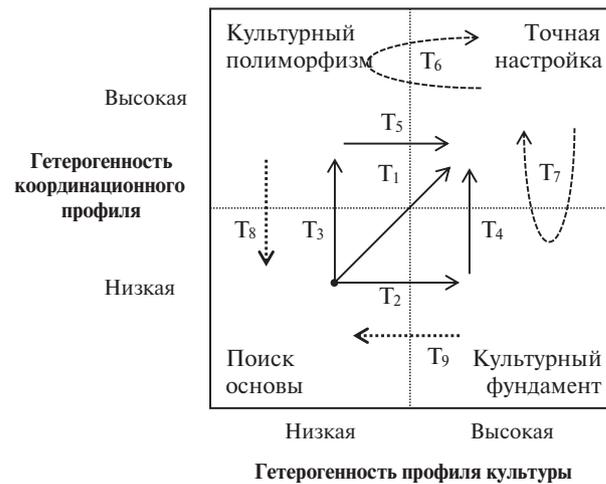


Рис. 3.14. Траектории изменения координационно-культурного профиля

Траектории  $T_4$  и  $T_5$  демонстрируют программы развития организаций, заинтересованных в повышении потенциала эффективности их координационно-культурных профилей.

Интерес представляют траектории  $T_6$  и  $T_7$ , отражающие процессы целенаправленного или спонтанного (самоорганизационного) изменения характера эксплицитности соответствующего контура: культуры (траектория  $T_6$ ) или координации (траектория  $T_7$ ). Как показывают результаты исследований реальных компаний, трансформация эксплицитно-эксплицитного ККП, в подавляющем большинстве случаев сопровождается временной имплицитностью соответствующего профиля (см. пример ниже).

На наш взгляд, не следует исключать и возможность трансформации ККП в направлениях  $T_8$  и  $T_9$  (см. рис. 3.14)

Анализ состояния ККП семнадцати российских микро- и малых предприятий<sup>1</sup> с численностью персонала от 7 до 38 чел.<sup>2</sup>, выполняющих строительно-отделочные работы (коды ОКВЭД: 43.2, 43.3) в интересах частных заказчиков, проведенный автором в период ноябрь 2014 г. — июнь 2015 г. (г. Москва и Московская обл.), продемонстрировал следующее распределение компаний по моделям ККП (рис. 3.15).

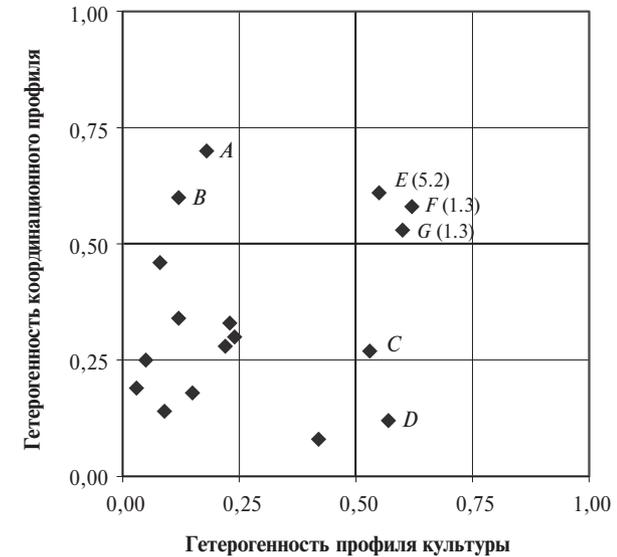


Рис. 3.15. Распределение компаний по типам ККП

Как видно, ККП десяти из семнадцати (около 60%) проанализированных предприятий соответствуют модели «Поиск основы» (см. табл. 3.7). Для них характерна существенная неопределенность конъюнкции «КООРДИНАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ & ПРОФИЛЬ КУЛЬТУРЫ». Восемь из десяти фирм работают на рынке от одного года до трех лет, две имеют возраст более пяти лет. Имеются основания полагать, что состояние «Поиск основы» для молодых предприятий (год-два) объясняется незавершившимся процессом формирования организационных отношений и выбором стиля руководства со стороны собственников. Руководству фирм, присутствующих на рынке

<sup>1</sup> Собственники большей части фирм предоставили возможность анкетирования без права автора раскрывать информацию о предприятиях, включая их официальные наименования, поэтому здесь все предприятия представлены на условиях анонимности.

<sup>2</sup> Включая штатных сотрудников, работающих на основе договора ГПХ.

более длительное время, по нашему мнению, имеет смысл выбрать одну из траекторий повышения определенности координационно-культурного профиля (см. рис. 3.14).

Координационно-культурные профили двух фирм (*A* и *B*) локализованы в квадранте «Культурный полиморфизм», столько же (*C* и *D*) отнесены к модели «Культурный фундамент».

«Культурный полиморфизм» фирм *A* и *B* представляет собой конъюнкцию имплицитной культуры (рис. 3.16) с простой конфигурацией, базирующейся на прямом контроле собственников (см. табл. 3.6). Обе компании относятся к микроуровню бизнеса и существуют не более трех лет.

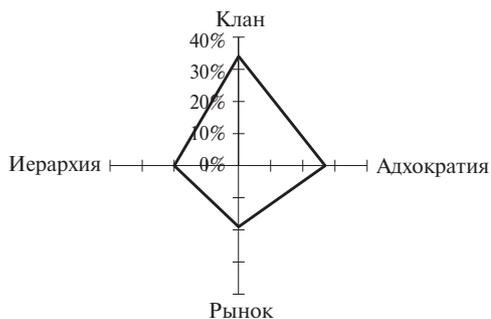


Рис. 3.16. Имплицитный профиль культуры фирмы *A*

Как видно на рис. 3.16, несмотря на достаточно низкую гетерогенность профиля, культура компании *A* близка к кланово-адхократическому типу, однако заметное влияние рыночно-иерархических отношений не позволяет трактовать ККП этой организации в качестве «Точной настройки». Следует отметить, что дальнейшее развитие компании не обязательно приведет к определению ее ККП именно в направлении клановой или адхократической культуры, поскольку имплицитность профиля на момент измерения может объясняться целенаправленной трансформацией в сторону рыночно-иерархической культуры (см. траекторию  $T_6$  на рис. 3.14).

«Культурным фундаментом» предприятий *C* и *D* является клан (см. табл. 3.5), что, по всей видимости, объясняется более длительным временем существования фирм (шесть с половиной и восемь лет соответственно), небольшой численностью (не более 15 чел.) и высоким средним возрастом (около 45 лет) сотрудников.

Модели «Точная настройка» соответствуют координационно-культурные профили трех компаний, что составляет 18% от общего числа. Примечательно, что «точная настройка» двух из них (*F* и *G*) соответствует типу 1.3 (см. табл. 3.4) — простая конфигурация (прямой контроль) (рис. 3.17) и рыночный тип культуры (рис. 3.18).

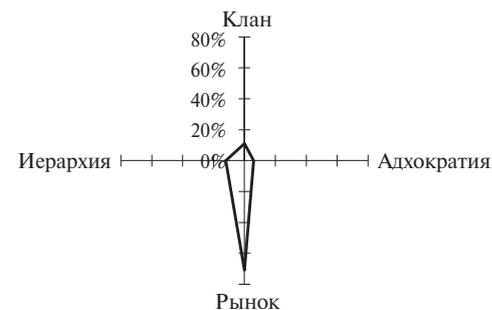


Рис. 3.17. Профиль культуры компаний *F* и *G*<sup>1</sup>

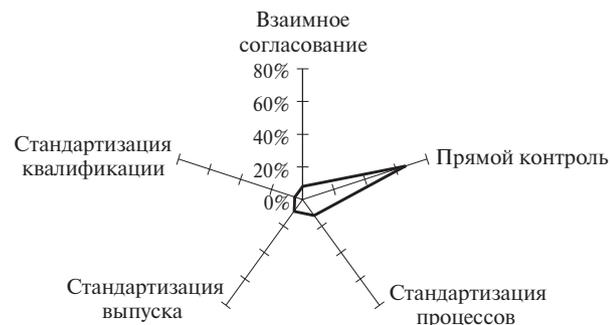


Рис. 3.18. Координационный профиль компаний *F* и *G*

Рыночный характер культуры предприятий *F* и *G* (несмотря на наличие простой структуры) объясняется тем, что около 90% работников позиционируют себя в качестве универсальных мастеров. Они работают на условиях договоров ГПХ и крайне заинтересованы в получении выгодных заказов с большим объемом сложных, дорогостоящих монтажных и отделочных работ. Все это повышает уровень внутренней конкуренции между исполнителями. Генеральный директор фирмы полагается почти исключительно на прямой контроль (коэффициент гомогенности  $H_A = 0,58$ ), выступая в роли контролера показателей рыночной эффективности работы исполнителей.

Для третьей фирмы (*E*) характерна конъюнкция 5.2 — адхократическая конфигурация (взаимное согласование) и адхократический тип культуры (см. табл. 3.4). Ее отличительной особенностью является относительно крупный размер (численность персонала — около 40 чел.) и проектная структура. Культура этого предприятия была

<sup>1</sup> Здесь и на следующем рис. показаны профили компании *F* (с коэффициентами гомогенности 0,62; 0,58).

признана адхократической ( $H_A = 0,55$ ), поскольку, как выяснилось в ходе дополнительных интервью, сотрудники признают экономическую целесообразность проектного подхода к работе и готовы к своевременной реализации сложных заказов, требующих частого формирования разноплановых проектных команд, состоящих из специалистов с разными профессиональными компетенциями<sup>1</sup>.

Таким образом, классификация организаций по типам координационно-культурных профилей позволяет осуществлять их сегментацию и выявлять общие характерные признаки. Комплексное изучение структурно-управленческих и культурных свойств повышает объективность выводов о текущем состоянии организаций и перспективах их преобразований в интересах повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

В ходе анализа характера изменений ККП организаций обращает на себя внимание факт, что одной из причин трансформации профиля является переход организации на новую стадию ее жизненного цикла.

**Координационно-культурный профиль на стадиях жизненного цикла организации.** В статье [60] предпринимается попытка выявить признаки изменения организационной культуры на стадиях жизненного цикла организации (ЖЦО) в соответствии с тремя моделями культуры: К. Камерона и Р. Куинна; Ч. Хэнди и г. Хофстеде. В качестве моделей ЖЦО выбраны модели И. Адизеса и Л. Грейнера.

На наш взгляд, представляет интерес аналогичное описание типовых признаков координационно-культурного профиля организации на стадиях ее жизненного цикла. В качестве теоретической базы данного исследования были выбраны модели ЖЦО И. Адизеса [1] и Л. Грейнера [137], типологии организационных культур К. Камерона и Р. Куинна [34], Ч. Хэнди [104] и г. Хофстеде [129], а также методология анализа организационных конфигураций г. Минцберга [59].

Для удобства группирования стадий жизненного цикла организации и выявления общих для них характерных признаков используется подход к сравнительному анализу моделей ЖЦО, предложенный Г. В. Широковой, Меркурьевой И. С. и Серовой О. Ю. в работе [109]. В соответствии с этим подходом выделяются пять базовых стадий: становление, накопление, зрелость, диверсификация и упадок. Под стадией<sup>2</sup> ЖЦО понимается «уникальная конфигурация переменных, связанных с организационным контекстом и структурой». Как отмечают авторы статьи, некоторые исследования выявили, что организации на

<sup>1</sup> В августе 2016 г. стало известно, что данная компания начала активное освоение корпоративного сегмента заказчиков, увеличив численность персонала до 50 чел.

<sup>2</sup> Далее, для отличия от понятия «стадия» авторских моделей Адизеса и Грейнера, применительно к базовой модели будет использоваться термин «этапы».

разных этапах должны оцениваться посредством различных моделей организационной эффективности.

Одной из наиболее популярных моделей ЖЦО является модель Грейнера [137]. В данной модели предполагается, что организация проходит пять последовательных стадий, каждая из которых следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации. При этом пятая стадия, по мнению автора модели, не обязательно является последней.

В модели, предложенной И. Адизесом [1], стадии жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации. В отличие от Грейнера Адизес рассматривает процесс организационного упадка как последовательный и предсказуемый.

В таблицах 3.8–3.12 представлены результаты сопоставления структурно-функциональных и культурных признаков по стадиям моделей ЖЦО Адизеса и Грейнера, определяющих базовый тип и особенности координационно-культурного профиля организации, с учетом выводов, сделанных в работах [4; 72; 76].

Структура матрицы-мультипликатора в столбце «Тип координационно-культурного профиля» указывает на комплементарные конъюнкции<sup>1</sup>, характерные для данной стадии жизненного цикла организации.

Этап «Становление» характеризуется доминированием координационно-культурного профиля, тип которого можно определить конъюнкцией «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  РЫНОК». При этом матрицы ККП имеют малое количество активных ячеек.

Доминантой координационно-культурного профиля на этапе «Накопление», по нашему мнению, является конъюнкция «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  АДХОКРАТИЯ» и «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  РЫНОК» (стадия «Давай-давай», Адизес) или «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» (Адизес, Грейнер). Матрицы ККП на данном этапе характеризуются большим количеством активных ячеек, что указывает на усложнение профиля по сравнению с предыдущим этапом базовой модели.

Типология координационно-культурных профилей демонстрирует существенные различия в интерпретации этапа «Зрелость» базовой модели [109] в моделях Адизеса и Грейнера.

Доминантное выражение для стадии «Расцвет» (Адизес) — «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  РЫНОК» трансформируется на стадии «Поздний расцвет» (Адизес) в конъюнкцию «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  КЛАН». При этом стадия «Делегирование» (Грейнер), соответствующая тому же

<sup>1</sup> Жирным шрифтом выделены доминирующие конъюнкции.

Таблица 3.8. Типология координационно-культурных профилей на этапе «Становление»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Ухаживание (Адизес)	Стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи. Неявные (косвенные) признаки будущей простой структуры: предельная централизация, интуитивный характер принятия решений, прямой контроль.	Организационная культура как таковая отсутствует; формирование преданности идее (Адизес). Культура личности (Хэнди). Индивидуализм, низкий уровень изобгания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Неявные признаки рынка и адхократии (Камерон, Куинн).	Самоконтроль. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{23} & \lambda_{23} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Младенчество (Адизес)	Ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании. Явные признаки простой (предпринимательской) структуры, прямой контроль.	Переход от идеи к реальной работе; прочие межличностные отношения; неформальные коммуникации; крайне слабое проявление служебной иерархии (Адизес). Культура власти (Хэнди). Индивидуализм; крайне низкий уровень изобгания неопределенности; мужественность; умеренная дистанция власти (Хофстеде). Неявные признаки рыночной культуры (Камерон, Куинн).	Прямой контроль рыночной ориентации. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Креативность / кризис лидерства (Грейнер)	Акцент на производстве продукта; основатели ориентированы на технологии или предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью; простая неформальная структура. Прямой контроль, взаимное согласование.	Преобладают неформальные коммуникации; долгий рабочий день и скромное вознаграждение (Грейнер). Культура власти в сочетании с культурой личности (Хэнди). Низкий уровень изобгания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Признаки рыночной культуры (Камерон, Куинн).	Рыночно-ориентированное творчество. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & \lambda_{13} & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$

Таблица 3.9. Типология координационно-культурных профилей на этапе «Накопление»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Давай-давай (Адизес)	Рост продаж, рыночный успех; отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи. Организационная структура представляет собой набор случайных решений; возможны неустойчивые проявления несистемных признаков бюрократической и адхократической структур. Прямой контроль; невозможность эффективной децентрализации управления из-за отсутствия системы контроля; высокий уровень взаимного согласования по функциональным вопросам.	«Эксперименты» с видением. Авторитарное лидерство (Адизес). Энтузиазм сотрудников по отношению к идеям руководителя. Культура организации отождествляется с политической руководителя-основателя (Адизес). Сочетание культуры власти и личности (Хэнди). Низкий уровень изобгания неопределенности, мужественность (Хофстеде). Сочетание рынка и адхократии. Отсутствие устойчивых признаков иерархии (Камерон, Куинн).	Поиск рыночного успеха. $\begin{pmatrix} 0 & \lambda_{12} & \lambda_{13} & 0 \\ 0 & \lambda_{23} & \lambda_{23} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Юность (Адизес)	Изменение руководства; переориентация целей; неустойчивое делегирование полномочий; постепенный переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту; признаки стандартизации квалификации наемных менеджеров. Возрастание роли стандартизации процессов и влияния технологии; начальный этап формирования бюрократической конфигурации.	Конфликты между старослужащими и «новичками»; попытки сохранить прежнюю культуру и методы мотивации; признаки рассогласования между корпоративными и индивидуальными целями (Адизес). Формирование признаков ролевой культуры (Хэнди). Возрастание дистанции власти, появление тенденции к изобганию неопределенности; попытка смещения акцентов с индивидуализма к коллективизму (Хофстеде). Снижение роли адхократической культуры и формирование иерархической с одновременно ослаблением рыночной (Камерон, Куинн).	Построение организации. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & \lambda_{33} & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{53} & \lambda_{54} \end{pmatrix}$

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Директивное руководство / кризис автономии (Грейнер)	Устойчивый рост за счет профессионального управления бизнесом; создаются системы планирования и контроля; разрабатываются стандарты качества; вводятся функциональная организационная структура; менеджеры более низких уровней рассматриваются как функциональные специалисты; преобладают централизованные методы руководства.	Коммуникации становятся более формализованными; высшие менеджеры принимают на себя больше ответственности и не желают уступать власть функциональным руководителям; менеджеры среднего и низового звена чувствуют себя скованными иерархической структурой, что снижает их инициативу и навыки принятия самостоятельных решений. Появляются признаки хаоса на низших уровнях иерархии; творческие и инициативные люди покидают организацию (Грейнер). Возрастание дистанции власти, не вполне реализуемое стремление к избеганию неопределенности (Хофстеде). Ролевая культура в сочетании с культурой власти (Хэнди). Иерархическая культура (Камерон, Куинн).	Профессиональный менеджмент. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$

Таблица 3.10. Типология координационно-культурных профилей на этапе «Зрелость»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Расцвет (Адизес)	Гибкость и самоконтроль взаимно исключают друг друга и находятся в постоянной «борьбе». Компания приводит в порядок свои управленческие и бизнес-процессы, интегрируя их в функциональную организационную структуру (бюрократическая конфигурация). Фокус на потребителя; создание новых хозяйственных единиц; признаки стандартизации выпуска (формирование дивизиональной структуры); возрастание роли средней линии.	Внутриорганизационная интеграция; работники верят в важность того, что они делают; целенаправленная работа по сохранению ценностей организационной культуры и формированию корпоративных коллектов; культура взаимного доверия и уважения. Контролируемая и развиваемая креативность; конфликты конструктивны и не несут разрушительного характера. Хорошее взаимодействие с клиентами и партнерами (Адизес). Ролевая культура в сочетании с культурой задачи (Хэнди). Снижение дистанции власти, проявление признаков женственности культуры (Хофстеде). Рыночная культура с элементами адхократии (Камерон, Куинн).	Рыночный успех. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{32} & \lambda_{33} & 0 \\ 0 & \lambda_{42} & \lambda_{43} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Поздний расцвет (Адизес)	Институционализация системы управления; отсутствие попыток «бросать вызов рынку»; неформальное перераспределение власти в сторону руководителей финансовых и юридических отделов.	Дружеская атмосфера в коллективе; утрата творческого духа, инновационности и восторженного отношения к изменениям (Камерон и Куинн) Сочетание ролевой культуры с культурой личности (Хэнди). Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности; явные признаки женственности; коллективизм (Хофстеде). Рыночно-клановая культура (Камерон, Куинн).	Культура уверенности. $\begin{pmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Делегирование / кризис контроля (Грейнер)	Успешное использование децентрализованной организационной структуры; высший менеджмент управляет на основе изучения периодических отчетов руководителей дивизионов; менеджеры дивизионов стремятся к максимальной автономии. Высшее руководство делает попытки вернуть централизованное управление, но они терпят неудачу в условиях большого разнообразия операций. Стандартизация выпуска.	Изменяется система мотивации, вводятся цен-тры прибыли. (Грейнер) Культура с низким уровнем дистанции вла-жери) и высоким стремлением к избеганию неопределенности со стороны высшего менед-жмента (Хофстеле). Рыночно-иерархическая культура (Камерон, Куинн).	Рыночная экспансия. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & \lambda_{24} \\ 0 & 0 & \lambda_{33} & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & \lambda_{43} & \lambda_{44} \end{pmatrix}$

Таблица 3.11. Типология координационно-культурных профилей на этапе «Диверсификация»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Координация / кризис волокиты (Грейнер)	Долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; широкое использование формальных систем для достижения большей координации; общий контроль и координацию осуществляет штаб-квартира; децентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы — центры инвестиций. Издержки формализованных систем и про-грамм начинают превышать их полезность; компания становится слишком большой и сложной для управления с помощью фор-мальных программ. Стандартизация выпуска в сочетании со стан-дартизацией процессов управления.	В целях мотивации и повышения identifica-ции с фирмой для сотрудников вводятся опци-оны по акциям и программы участия в прибылях. Возникает дефицит доверия между штаб-квартирой и дивизионами, а также между линейными и штаб-ными менеджерами. Процедуры становятся важ-нее решения проблем; тормозятся инновации. (Грейнер) Ролевая культура (Хэнди). Доминанта мужественности культуры (Хофстеле). Рыночно-иерархическая культура с доминирую-ванием иерархической компоненты (Камерон, Куинн).	Формализация. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{33} & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & \lambda_{43} & \lambda_{44} \end{pmatrix}$
Сотрудничество / кризис? <sup>1</sup> (Грейнер)	Командная работа; матричная структура управления; проектное управление; сокраща-ется штаб-квартиры. Стандартизация квалификации; взаимное согласование. Ключевые части configura-ции — операционное ядро и вспомогатель-ный персонал.	Внимание созданию команд и межличностному сотрудничеству; формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной. Программы тренингов для улучшения командной работы и разрешения кон-фликтов. Экономическое вознаграждение увязыва-ется с командной работой (Грейнер). Коллективизм с низким уровнем дистанции вла-сти и низким уровнем избегания неопределенности (Хофстеле). Культура задачи в сочетании с культурой личности (Хэнди). Кланово-аждократическая культура (Камерон, Куинн).	Творческие команды. $\begin{pmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{41} & \lambda_{42} & 0 & 0 \\ \lambda_{51} & \lambda_{52} & 0 & 0 \end{pmatrix}$

<sup>1</sup> Грейнер не дает название этому кризису.

Таблица 3.12. Типология координационно-культурных профилей на этапе «Упадок»

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Аристократизм (Адизес)	Организация не ориентирована ни на результаты, ни на предпринимательство и сокращает до минимума любые изменения. Преобладает внимание к административной функции. В оценке результативности акцент делается на прошлые достижения. Явные признаки механистической бюрократии; ключевая часть — технология; высокая роль регламентов и стандартов; стандартизация процессов.	Большое значение имеют взаимоотношения; сотрудники стараются избегать конфликтов; одежда — строго формализована; обращение друг к другу официальное, в манере общения присутствует стремление к обобщенным, уклончивым формулировкам. Официальный и торжественный стиль совещаний. (Адизес) Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности, заметное возрастание дистанции власти (Хофстеде). Иерархическая-клановая культура (Камерон, Кулпн).	Ритуал. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Ранняя бюрократизация (Адизес)	Доминирование административной функции.	Поиск «виновных» в появлении проблем; временные коалиции менеджеров. (Адизес). Рольевая культура (Хэнди). Культура с высоким стремлением к избеганию неопределенности, индивидуализмом и крайне высокой дистанцией власти (Хофстеде).	Функция. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$

Окончание табл. 3.10

Стадии авторских моделей	Структурно-функциональные и рыночные признаки	Признаки организационной культуры	Тип координационно-культурного профиля
Бюрократизация (Адизес)	Изоляция от внешнего окружения; большое количество инструкций, правил, процедур, не имеющих значения.	Рольевая культура (Хэнди). Культура с крайне высоким стремлением к избеганию неопределенности, индивидуализмом и крайне высокой дистанцией власти (Хофстеде).	Функция. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{34} \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$
Смерть (Адизес)	Организация прекращает свою деятельность.		Небытие. $\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 \end{pmatrix}$

этапу — «Зрелость» базовой модели, характеризуется, на наш взгляд, заметным разбросом активных ячеек матрицы ККП с доминантными конъюнкциями «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА  $\wedge$  РЫНОК».

Этапу «Диверсификация» базовой модели [109] соответствуют две стадии модели Грейнера. Для стадии «Координация», по нашему мнению, характерно доминирование: «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ВЫПУСКА  $\wedge$  РЫНОК», однако, в отличие от стадии «Делегирование» в ККП отсутствует влияние прямого контроля. Координационно-культурный профиль, характерный для стадии «Сотрудничество», отражает творческий командный характер работы организации в условиях кланово-адхократической культуры.

Этап «Упадок» базовой модели, нехарактерный для модели Грейнера, представлен четырьмя стадиями модели Адизеса. Координационно-культурный профиль отражает тенденцию к формализации работы и организационных отношений посредством стандартизации всех процедур.

Как видно, для одного этапа базовой модели ЖЦО матрицы ККП могут иметь существенные различия в зависимости от используемой авторской модели. Это позволяет выдвинуть предположение о большей информативности ККП по сравнению с односторонним анализом структурно-функциональных или культурных характеристик каждой стадии. Кроме того, анализ показывает, что конфигурации ККП на стадиях ЖЦО могут отличаться от типовых состояний «Точная настройка», «Культурный фундамент», «Культурный полиморфизм» и «Поиск основы» (см. табл. 3.4–3.7).

Типология ККП вооружает исследователя новым инструментом комплексной оценки организационной конфигурации, в том числе позволяющим получить более обоснованные выводы о текущей стадии жизненного цикла организации.

### 3.3. Методика анализа комплементарных переменных координационно-культурного профиля

**Карта комплементарных переменных координационно-культурного профиля.** Более сложным и информативным инструментом, позволяющим сделать ряд важных предположений и выводов о состоянии внутренней среды организации, является *карта комплементарных переменных координационно-культурного профиля* (рис. 3.19).

Каждая позиция на карте представляет собой ответ на вопрос: каковы совместные релевантность и консолидированность комплементарной переменной «ФАКТОР КООРДИНАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ»  $\wedge$  «ФАКТОР ПРОФИЛЯ КУЛЬТУРЫ»? Под факторами

здесь, как и ранее, понимаются формулировки контрольных утверждений анкет оценки координационного и культурного профилей.

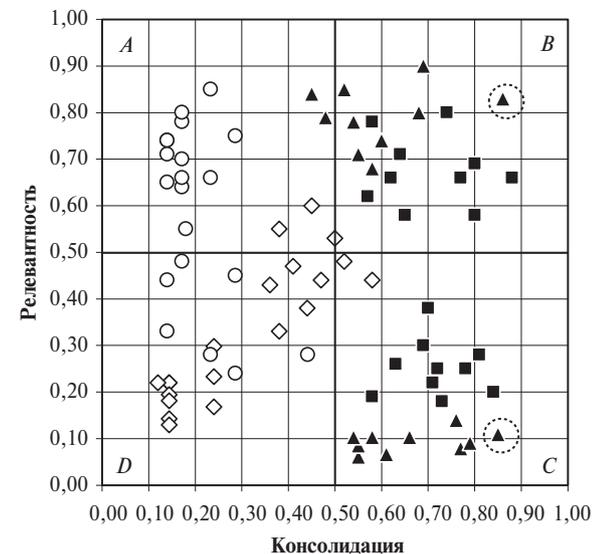


Рис. 3.19. Пример карты комплементарных факторов координационно-культурного профиля организации (фрагмент)

Координата «Релевантность»  $\rho_x$  комплементарной переменной  $x$  рассчитывается по формуле

$$\rho_x = \rho_l \rho_s,$$

где  $\rho_l$  — коэффициент релевантности оценок контрольного утверждения  $l$  анкеты оценивания координационного профиля (2.6),  $\rho_s$  — коэффициент релевантности оценок контрольного утверждения  $s$  анкеты оценивания профиля культуры (3.1).

Координата «Консолидация»  $C_x$  комплементарной переменной  $x$  рассчитывается по формуле

$$C_x = C_l C_s,$$

где  $C_l$  — коэффициент консолидации оценок контрольного утверждения  $l$  анкеты оценивания координационного профиля (2.5),  $C_s$  — коэффициент консолидации оценок контрольного утверждения  $s$  анкеты оценивания профиля культуры (3.2).

Комплементарные переменные, сконцентрированные в квадранте В («это точно наше») (см. рис. 3.19), представляют собой наиболее репрезентативные факторы, максимально адекватно отражающие

сущность координационно-культурного профиля организации. К ним относится часть переменных, построенных на факторах иерархической (маркер — черный треугольник) и рыночной (маркер — черный квадрат) культур. В то же время примерно такое же количество переменных отнесено к зоне С («это точно не наше»), отражающей консолидированную уверенность респондентов в низкой репрезентативности этих комплементарных характеристик.

Так, например, позицию (0,86; 0,83) занимает комплементарная переменная «ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС ИСПОЛНИТЕЛЕЙ НАПОМИНАЕТ РАБОТУ РАБОЧЕГО НА СБОРОЧНОМ КОНВЕЙЕРЕ ^ ЛЮДЕЙ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗЫВАЮТ ВОЕДИНО ФОРМАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА, ОФИЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА, ПОДДЕРЖАНИЕ ПЛАНОМЕРНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ». Это самая репрезентативная переменная координационно-культурного профиля организации, по мнению респондентов. Смысл данной переменной можно выразить паритетными формулировками:

а) «Трудовой процесс исполнителей напоминает работу рабочего на сборочном конвейере, *поскольку* людей в нашей организации связывают воедино формальные правила, официальная политика, поддержание плановости деятельности»;

б) «Людей в нашей организации связывают воедино формальные правила, официальная политика, поддержание плановости деятельности, *поскольку* трудовой процесс исполнителей напоминает работу рабочего на сборочном конвейере».

При этом максимальную коллективную уверенность в крайне низкой репрезентативности респонденты проявили в отношении переменной «ОТВЕТ НА ЛЮБОЙ ВОПРОС СОТРУДНИК МОЖЕТ НАЙТИ В СПЕЦИАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТАХ ^ ЛЮДЕЙ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗЫВАЮТ ВОЕДИНО ФОРМАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА, ОФИЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА, ПОДДЕРЖАНИЕ ПЛАНОМЕРНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (0,85; 0,11), построенной на том же культурном факторе.

Очевидно, что столь различное позиционирование на карте двух переменных, построенных на одном и том же культурном факторе, может указывать на серьезную проблему: декларирование важности формальных правил в качестве базовой ценности далеко не всегда находит отражение в четкости и актуальности производственной документации (инструкций, стандартов, технологических карт и т. п.). Из чего можно сделать частный вывод о несовершенстве мер, принимаемых менеджментом для поддержания иерархической компоненты культуры.

**Мультипликатор комплементарных переменных ККП.** Более информативным<sup>1</sup> инструментом оценки координационно-культурного

профиля организации является матрица-мультипликатор, построенная непосредственно на основе комплементарных переменных — «развернутый мультипликатор» (рис. 3.20).

Данная матрица имеет размерность  $40 \times 24$ , где 40 — количество контрольных утверждений анкеты оценки координационного профиля (см. п. 2.1), 24 — количество контрольных утверждений анкеты оценки профиля культуры. Контрольные утверждения, соответствующие координационному профилю, разделены на пять групп — по числу координационных механизмов. Утверждения, используемые для оценки профиля культуры, составляют четыре группы — по числу типов культур (в соответствии с моделью Камерона и Куинна).

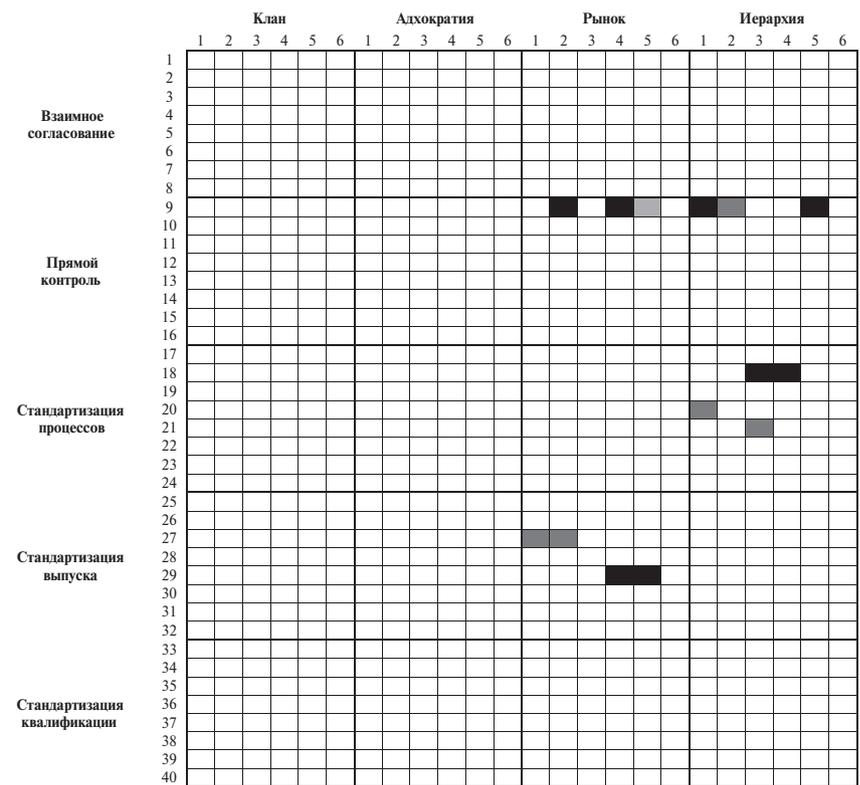


Рис. 3.20. Пример развернутой матрицы-мультипликатора комплементарных переменных<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Однако, в то же время — визуально более громоздким.

<sup>1</sup> Для упрощения рисунка в ячейках матрицы не указаны числовые значения.

Числовое значение каждой ячейки матрицы-мультипликатора рассчитывается по формуле

$$\Omega_x = C_x \rho_x,$$

что соответствует логической конъюнкции «РЕЛЕВАНТНОСТЬ  $\wedge$  КОНСОЛИДАЦИЯ» комплементарной переменной  $x$ .

Очевидно, максимальные значения данных конъюнкций (показано в матрице темной заливкой) указывают на максимальную степень признания респондентами максимальной релевантности соответствующих комплементарных переменных координационно-культурного профиля организации. Такие комплементарные переменные можно рассматривать в качестве основного «строительного материала» текущего профиля.

В идеале максимальная величина  $\Omega_x$  соответствует единице, однако в реальных исследованиях основные комплементарные переменные принимают значения в диапазоне 0,1...0,5 по сравнению с величинами 0,01...0,09 недоминантных переменных.

Как показано ниже в п. 3.3, использование развернутого мультипликатора позволяет сконцентрировать внимание исследователя на наиболее релевантных и консолидированных характеристиках координационно-культурного профиля организации.

**Карта индивидуальных корреляций оценок респондентов.** Как отмечалось в п. 1.3, организационная *корреляционность*, как проявление взаимосвязи представлений членов организации о культурных ценностях, а также эффективности структурно-функциональных аспектов, во многом отражает степень и характер организационной толерантности [83].

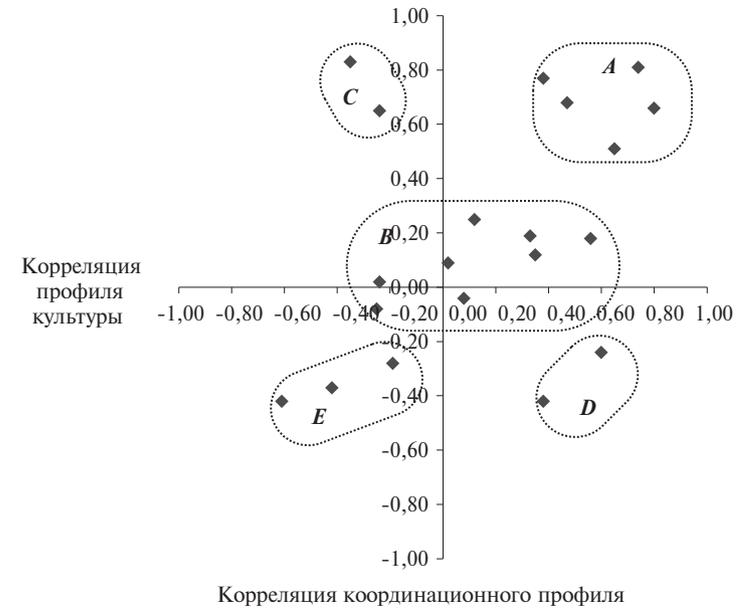
Особенности корреляции индивидуальных оценок координационно-культурного профиля могут быть выявлены на основе анализа усредненных индивидуальных корреляций. *Усредненной индивидуальной корреляцией*  $\bar{r}_a$  респондента  $a$  будем называть среднее значение всех коэффициентов корреляции  $r_a$  его индивидуальной оценки соответствующего профиля (координационного профиля и профиля культуры) с оценками остальных респондентов:

$$\bar{r}_a = \frac{1}{R-1} \sum_{i=1}^{R-1} \frac{K(a, b_i)}{\sigma(a) \sigma(b_i)},$$

где  $R$  — общее количество респондентов,  $a$  — оценка соответствующего профиля данным респондентом,  $b_i$  — оценка соответствующего профиля  $i$ -м респондентом ( $i=1..n-1$ ),  $K(a, b_i)$  — корреляционный момент оценок соответствующего профиля двумя респондентами,  $\sigma(a)$ ,  $\sigma(b_i)$  — средние квадратические отклонения оценок  $a$  и  $b_i$ .

Под индивидуальной оценкой соответствующего профиля понимается ряд числовых значений, характеризующих соответствующий профиль и рассматриваемых в качестве случайных величин.

На рис. 3.21 изображен пример карты индивидуальных корреляций — координатного поля «Корреляция координационного профиля» / «Корреляция профиля культуры», на котором показаны позиции усредненных индивидуальных корреляций двадцати респондентов, каждая из которых демонстрирует степень согласованности оценок респондента с мнениями других участников опроса.



**Рис. 3.21.** Пример позиционирования усредненных индивидуальных корреляций респондентов

В данном примере мнения пяти респондентов (область  $A$ ) — наиболее репрезентативны по отношению к общей оценке координационно-культурного профиля организации. Имеются основания полагать, что эти сотрудники являются выразителями организационной культуры в ее системной взаимосвязи с применяемыми механизмами координации. Разумеется, этот вывод может рассматриваться только как предварительный, поскольку высокие значения корреляции могут быть обусловлены иными обстоятельствами. Тем не менее выявление сотрудников, продемонстрировавших такие значения усредненных индивидуальных корреляций, позволяет исследователю (менеджеру) выстраивать с ними дополнительные процедуры оценки и консультации.

Область *B* составляют восемь оценок, характеризующихся низкими значениями коэффициента корреляции по одной или обеим координатам, что указывает на их особый информативный характер.

Позиции, локализованные в левом-верхнем квадранте координатного поля (область *C*), соответствуют достаточно высоким значениям корреляции по профилю культуры и отрицательным значениям корреляции по координационному профилю. Очевидно, что данные респонденты демонстрируют отличное от общей оценки представление о сложившемся координационно-культурном профиле организации.

Область *D* аналогична области *C*, с тем отличием, что мнение двух респондентов противоположно мнению остальных сотрудников в отношении координационного профиля.

Наибольший интерес представляет оценка с отрицательными координатами по обоим осям (область *E*). Анализ мнений этих респондентов, выявленных в ходе дополнительного анкетирования или бесед, может дать новую информацию, необходимую для формирования окончательного представления о координационно-культурном профиле организации.

**Обобщения и выводы.** Представленная методика позволяет определять базовые параметры координационно-культурного профиля организации как интеграционного феномена, отражающего синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

В качестве инструментов оценки состояния и динамики ККП организации предлагается использовать (рис. 3.22):

- структурно-культурный мультипликатор — матрицу количественных значений, соответствующих логической функции конъюнкции двух аргументов: «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации;
- таблицы ККП на стадиях жизненного цикла организации;
- карту комплементарных переменных ККП организации;
- развернутый мультипликатор комплементарных переменных ККП организации;
- карту индивидуальных корреляций оценок ККП.

Предлагаемый набор инструментов исследования позволяет выявить существенные характеристики координационно-культурного профиля организации, недоступные при использовании традиционных методов независимого анализа структурно-функциональных и культурных аспектов организационной системы.

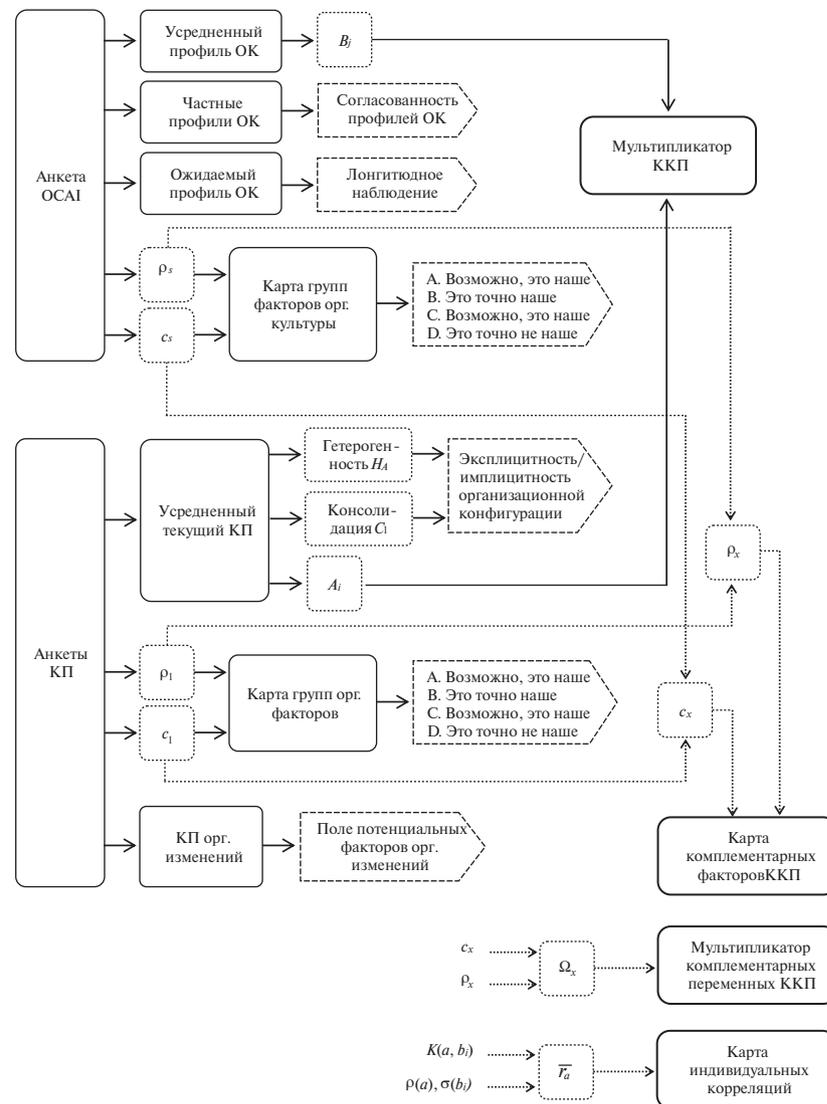


Рис. 3.22. Блок-схема методики анализа координационно-культурного профиля организации

### 3.4. Результаты исследования координационно-культурного профиля предприятия общественного питания

Объектом анализа в настоящем исследовании стал московский ресторан [цурцум] кафе<sup>1</sup>, расположенный в центре современного искусства «Винзавод». Владельцы ресторана позиционируют свое заведение как уютное место, выдержанное в классическом стиле городского кафе, где гости чувствуют себя как дома. В ресторане проводятся показы редких кинофильмов, сопровождающиеся комментариями кинокритика, встречи с писателями и тематические вечера. Формат ресторана предъявляет определенные требования к компетенциям сотрудников и характеру организационной культуры предприятия.

Как отмечается в [70], мировой экономический кризис привел, с одной стороны, к ужесточению конкуренции и ухудшению финансового благополучия фирм, с другой стороны — к сплочению коллективов. В условиях, когда фирмы ограничены в применении рычагов материального стимулирования, нематериальное стимулирование приобретает все большее значение. Для выживания фирмам необходима лояльность и в определенном смысле преданность сотрудников, их готовность «пережить тяжелое время». Поэтому вопросы управления корпоративной культурой становятся все более актуальными.

**Результаты анализа организационной культуры предприятия.** На рис. 3.23 представлены усредненные оценки профиля организационной культуры [цурцум] кафе, полученные в 2015 и 2016 г. путем анкетирования всех сотрудников (официанты, бармены, повара, инженерно-технический персонал), менеджеров и собственников (всего — одиннадцать респондентов). Индивидуальные оценки респондентов приведены в приложении 1.

Как видно, усредненные оценки обоих периодов исследования демонстрируют устойчивое представление сотрудников и менеджеров о доминировании кланового типа в профиле культуры компании. При этом оценка 2016 г. указывает на некоторый рост иерархической и рыночной составляющих профиля, сопровождающийся компенсирующим уменьшением адхократической и клановой компонент.

В работе [32] представлены результаты эмпирического исследования личностных качеств менеджеров среднего уровня, признаваемых успешными на предприятиях с организационной культурой разного типа. Целью исследования было выявление личностных характеристик эффективных менеджеров среднего звена, работающих на предприятиях с организационными культурами разных типов.

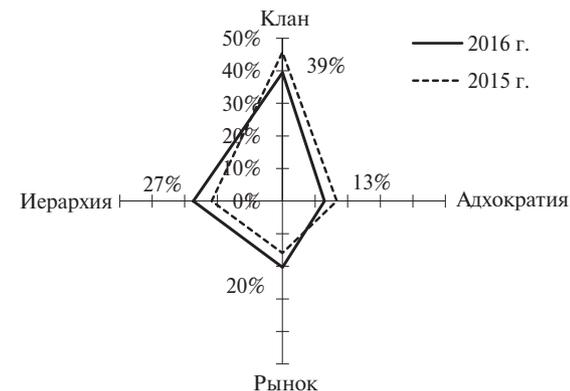


Рис. 3.23. Усредненные оценки профиля организационной культуры компании

Результаты исследования позволили сделать вывод, что организационно-культурные характеристики предприятий оказывают более сильное влияние на оценку менеджеров, чем эффективность самого предприятия и вектор его развития. По мнению авторов статьи, это обстоятельство является фактором, сдерживающим развитие предприятия за счет стабилизации его организационной культуры. Анализ показал также, что условия организационных изменений предъявляют существенно иные требования к психологическому облику менеджера.

Согласно результатам исследования психологические модели успешных менеджеров находятся в определенном соответствии с доминирующим типом организационной культуры. В частности, для культуры кланового и кланово-иерархического типов эффективной признается модель менеджера «Наставник», для которой в качестве преобладающей ценности выявлено стремление к сохранению отношений с сотрудниками разных статусов.

В системе социальной самоидентификации менеджера-наставника доминируют семейные и профессиональные роли, что, по мнению авторов, является показателем влияния на профессиональную деятельность стереотипов, привнесенных из семейной сферы. Среди основных характеристик работоспособности у менеджеров-наставников выделяется средний уровень выносливости и надежности на фоне низкой точности и продуктивности деятельности. Однако руководитель такого типа не стремится к изменениям и не видит для этого возможных путей.

При этом авторы делают достаточно неожиданный вывод, что у менеджеров-наставников несколько занижена самооценка уровня развития лидерских качеств, что связано с отсутствием запроса на проявление лидерства в клановой и кланово-иерархической культуре [32].

<sup>1</sup> Здесь и далее используется принятое обозначение бренда.

Не в полной мере соглашаясь с последним тезисом, психологический портрет менеджера-наставника в целом можно принять за основу в отношении выявленного профиля организационной культуры исследуемого ресторана. Однако модель была бы неполной без учета рыночно-адхократической составляющей, также заметной в оценке профиля культуры организации.

Согласно выводам, сделанным в работе [32], рыночно-адхократической культуре соответствует модель менеджера «Новатор», в иерархии индивидуальных ценностей которого доминирует ценность творчества. В системе социальной самоидентификации у такого руководителя доминирует роль частного лица. Большинство принимаемых им решений имеет высокий уровень открытости и ответственности, особенно это касается ситуации профессионального взаимодействия. Лидерство имеет личностный характер. Работоспособность менеджера-новатора оценена на уровне выше среднего, что проявляется в высокой точности и надежности деятельности, выносливости выше среднего и средней продуктивности.

Принимая во внимание двукратное преобладание кланово-иерархической культуры над рыночно-адхократической в профиле 2016 г. (см. рис. 3.23), можно с известной долей условности предположить, что личностный портрет успешного менеджера исследуемой организации включает в себя в качестве базиса модель «Наставника» в системной связи с признаками модели «Новатора». Ценностная ориентация такого менеджера характеризуется доминированием стремления к сохранению доверительных отношений с сотрудниками, дополненной компонентой творчества. В основе системы социальной самоидентификации лежит семейно-профессиональная роль, модулируемая ролью частного лица. Работоспособность менеджера в целом<sup>1</sup> можно охарактеризовать уровнем выносливости от среднего и выше, высокой надежностью на фоне удовлетворительной точности и продуктивности деятельности.

В табл. 3.13. и на рис. 3.24 показана оценка усредненного профиля организационной культуры (2016 г.) и величина стандартного отклонения<sup>2</sup>.

Как видно, оценка профиля характеризуется достаточно большим разбросом индивидуальных оценок респондентов, что свидетельствует о невысокой степени единства мнений сотрудников о типе организационной культуры.

<sup>1</sup> С учетом противоречивости свойств, определяемых принадлежностью к двум типам организационных культур.

<sup>2</sup> На рисунке пунктирными линиями показаны диапазоны стандартного отклонения ( $\pm\sigma/2$ ).

Таблица 3.13. Оценка усредненного профиля организационной культуры и величина стандартного отклонения (2016 г.)

Типы культуры	Среднее	Станд. отклон.
Клан	39,5%	24,4%
Адхократия	12,8%	8,5%
Рынок	20,3%	13,6%
Иерархия	27,3%	17,7%

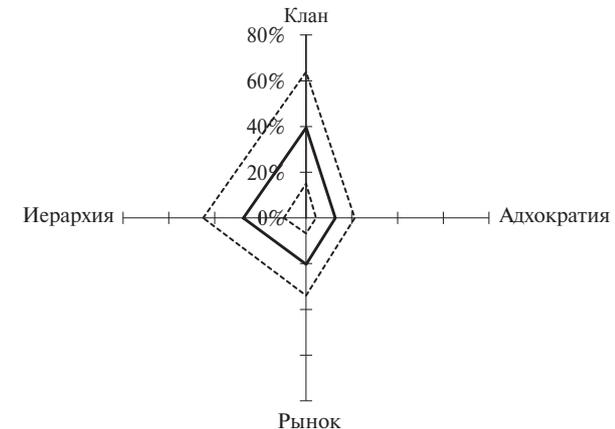


Рис. 3.24. Усредненная оценка профиля организационной культуры и диапазоны стандартного отклонения (2016 г.)

Как указывалось выше, стандартное отклонение оценок может служить первичным индикатором единства представлений респондентов о типе оцениваемой культуры.

Отдельного анализа потребовали профили организационной культуры (2016 г.), отражающие различные характеристики: общую характеристику, стиль лидерства, характер управления наемными работниками, связующую сущность организации (принципы, объединяющие людей) и соответствие организационной культуры стратегическим целям организации (по двум группам вопросов анкеты). Результаты исследования продемонстрировали, что профиль общей характеристики организации (рис. 3.25) почти в точности совпадает с усредненным профилем (рис. 3.24), демонстрируя доминирование клановой (38,2%) с заметным влиянием рыночной и иерархической (по 24,1%) составляющих.

Камерон и Куинн в работе [34] приводят усредненный профиль, характерный, по их мнению, для организаций сферы услуг (рис. 3.26).

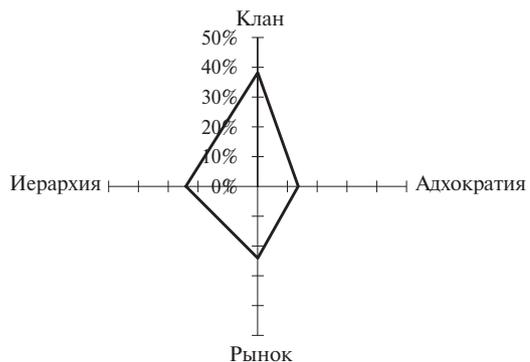


Рис. 3.25. Общая характеристика организации

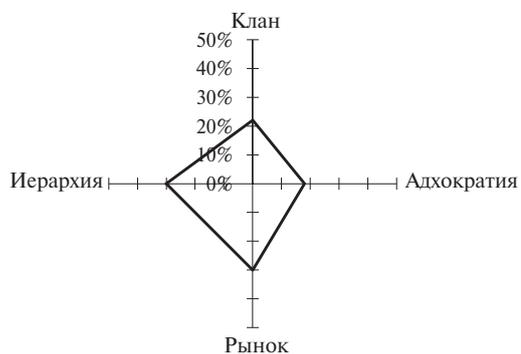


Рис. 3.26. Усредненный профиль организаций сферы услуг [34, с. 118]

Как указывают авторы, «фирма с сильной клановой и слабой рыночной культурой, вынужденная действовать в условиях жесткой конкуренции внутри очень агрессивной индустрии, может обнаружить, что испытывает огромные трудности в борьбе за выживание именно из-за несоответствия своей организационной культуры внешнему окружению» [34, с. 118].

Для исследуемого предприятия общественного питания характерен некоторый дисбаланс между клановой и рыночной составляющими по сравнению с усредненным профилем организаций сферы услуг. Однако, на наш взгляд, сравнение этих двух профилей само по себе не позволяет делать обоснованные выводы об эффективности и перспективах развития исследуемой фирмы, поскольку приведенные в [34] данные характеризуют индустрию сферы услуг США по состоянию на период исследований (1990-е гг.). Кроме того, профиль (рис. 3.26) представляет собой усреднение без указания статистических характеристик разброса мнений.

Тем не менее, анализируя профиль общей характеристики, руководителю исследуемой организации, на наш взгляд, следует обратить внимание на мнение Камерона и Куинна о том, что при рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе понимание структуры такого профиля будет полезным для установления того, «какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным» [34, с. 109].

Профиль, отражающий стиль лидерства исследуемой организации (рис. 3.27), имеет заметные отличия от профиля общей характеристики организации. Как видно, респонденты полагают, что портрет лидера в организации включает в себя, с одной стороны, качества помощника, защитника, воспитателя и поборника интересов работников (клан: 40,9%), с другой — специалиста, компетентного в осуществлении организационных изменений, способного дать консультацию по любому вопросу и оказать помощь коллегам в творческом процессе (адхократия: 25,6%).

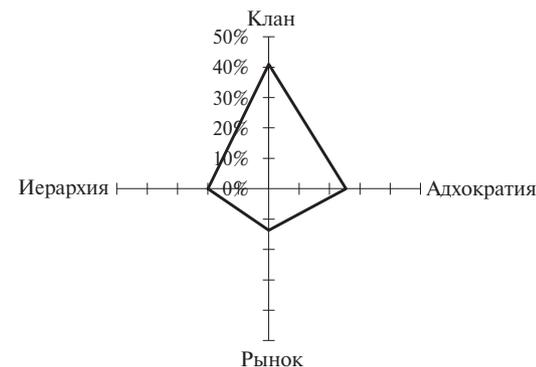


Рис. 3.27. Стиль лидерства

Рыночная (роль надсмотрщика, соперника и стратега) и иерархическая (роль координатора, наставника и администратора) компоненты лидерского поведения, по мнению сотрудников, в значительно меньшей степени присущи их руководителю и, вероятно, неформальным лидерам. При этом обращает на себя внимание тот факт, что профиль, раскрывающий характер управления наемными работниками (рис. 3.28), наряду с клановой доминантой (34,5%) имеет заметную рыночную составляющую (31,4%). Это указывает на то, что в основе системы мотивации сотрудников лежат рыночные стимулы, руководство поощряет требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям.

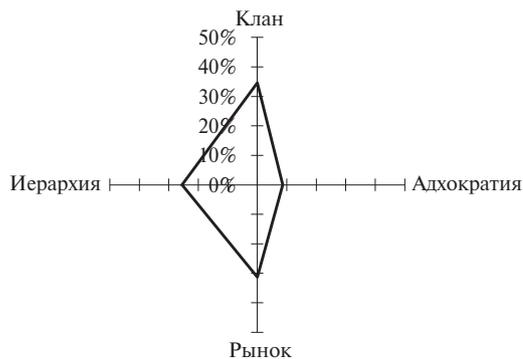


Рис. 3.28. Управление работниками

Как правило, несовпадение профилей «Стиль лидерства» и «Управление работниками» не является признаком критического дисбаланса между системой мотивации в организации и стилем лидерского поведения. Тем не менее значительная рыночная компонента профиля «Управление работниками» (на наш взгляд, вполне естественная для организации данного типа) может указывать на то, что сотрудники ожидают от своего лидера большей деловитости, агрессивности и ориентации на результат. Это особенно характерно с учетом отмечаемой клановой сплоченности (рис. 3.29), как правило, предполагающей наличие у лидера экспертного влияния по всей группе требований, предъявляемых к сотрудникам.

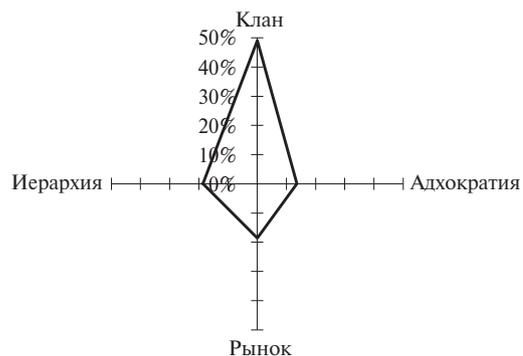


Рис. 3.29. Связующая сущность организации

Анализ продемонстрировал почти полную идентичность частных профилей, характеризующих стратегический акцент (рис. 3.30) и критерии стратегического успеха (рис. 3.31), что указывает на хорошее понимание респондентами специфики стратегических задач организации.

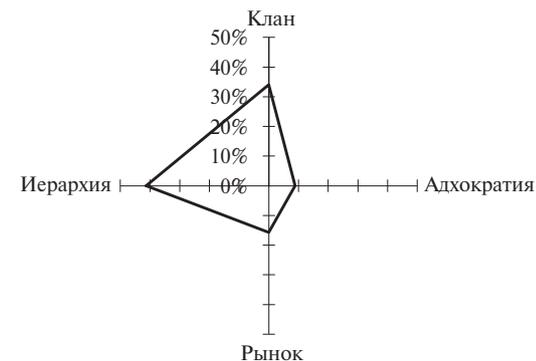


Рис. 3.30. Стратегический акцент

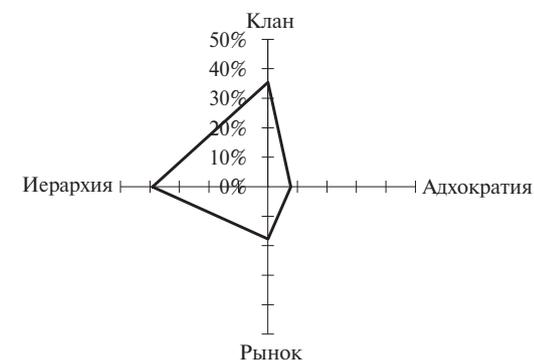


Рис. 3.31. Критерии стратегического успеха

Кланово-иерархический характер этих профилей подчеркивает признание работниками важности для стратегического развития фирмы таких факторов, как развитие человеческих ресурсов, апробация нового и поиск возможностей, обладание уникальными технологиями или новейшей продукцией, постоянное новаторство. На наш взгляд, низкое значение рыночной компоненты (15,7 и 17,7%) в этих профилях может свидетельствовать о недостаточном внимании сотрудников (а, возможно, и руководителей) к этому аспекту организационной культуры как одному из важнейших факторов, обеспечивающих реализацию программ стратегического развития, что особенно характерно для фазы макроэкономической нестабильности и кризисного периода российской экономики.

Сравнение оценок текущего и ожидаемого профилей культуры исследуемого предприятия позволяет сделать интересные выводы (рис. 3.32).

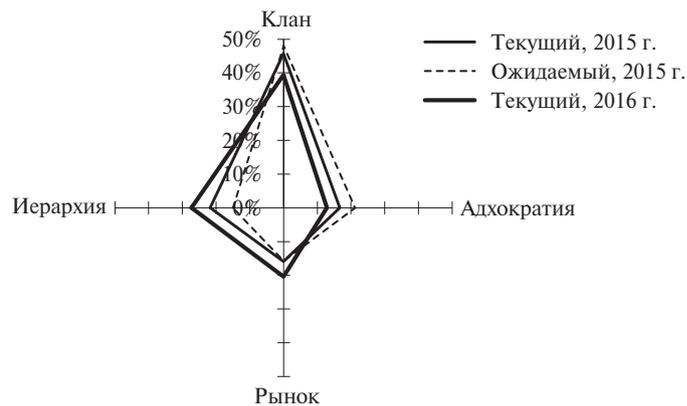


Рис. 3.32. Сравнение оценок профиля культуры

Оценка предпочтительного (ожидаемого) профиля, сделанная в 2015 г., указывала на ожидания респондентов трансформировать организационную культуру в направлении увеличения адхократической составляющей с пропорциональным уменьшением иерархической. Однако через год оценка текущего профиля в 2016 г. сместилась в сторону иерархии и рынка, что указывает на неоправдавшиеся ожидания респондентов. Результаты этого наблюдения позволяют предположить, что основную роль в трансформации организационной культуры в период 2015–2016 гг. сыграло руководство компании, усиливающее бюрократическую компоненту. В этой связи особый интерес представляет выявление трансформаций координационного профиля компании, о чем пойдет речь ниже.

Изучение профилей организационной культуры на основе модели К. Камерона и Р. Куинна позволяет сделать ряд выводов о соответствии культуры целям и условиям работы компании. Помимо прочего, важным может оказаться вывод о необходимости согласования представлений руководства и сотрудников о культурном профиле компании. Однако более детальный анализ факторов (оценочных суждений), определяющих тип культуры, способен выявить ряд важных аспектов, зачастую скрытых от глаз исследователя профиля культуры.

**Карта групп факторов организационной культуры предприятия.** На рис. 3.33 показана карта групп факторов организационной культуры (2016 г.), используемых в качестве контрольных утверждений модифицированного опросника OSAI (см. табл. 3.1).

Как указывалось выше, построение карты групп факторов культуры позволяет выявить степень единства и силы культуры, основываясь на характере позиционирования позиций факторов на координатном поле.

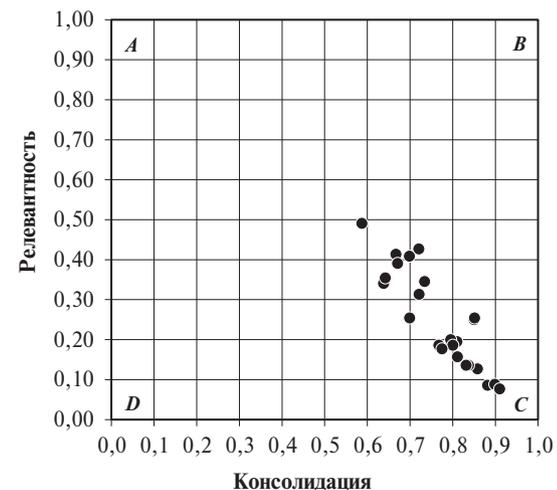


Рис. 3.33. Карта групп факторов культуры (2016 г.)

Группировка факторов культуры в квадранте C указывает на доминирование в ответах респондентов уверенности (высокие значения консолидации) в том, что предложенные в анкете утверждения слабо или очень слабо (низкие значения релевантности) характеризуют сложившийся тип организационной культуры. Иначе говоря, в целом опрос продемонстрировал доминанту отрицания — «это точно не наше». Такая группировка демонстрирует высокую степень единства взглядов респондентов на культуру организации (средний коэффициент консолидации  $C_{cp} = 0,77$ ) и низкую степень силы (средний коэффициент релевантности  $R_{cp} = 0,25$ ).

В этих условиях интерес представляет детальный анализ позиционирования групп факторов, соответствующих базовым типам культур. Как видно на рис. 3.34, факторы, характеризующие адхократическую составляющую культуры (маркер — белый кружок), в основном сгруппированы в зоне максимально консолидированного отрицания.

Наиболее релевантным из них признано утверждение «Лидеры в нашей организации склонны к предпринимательству, новаторству и обоснованному риску» (позиция 0,70; 0,25). При этом утверждение «Успешность нашей организации — это обладание уникальными технологиями или новейшей продукцией, постоянное новаторство» (0,91; 0,08) консолидировано признано самым нерелевантным из всех утверждений анкеты. Это может указывать на то, что новаторство декларируется и продвигается руководством в качестве принципа развития компании, однако этот принцип пока не находит должного признания среди сотрудников.

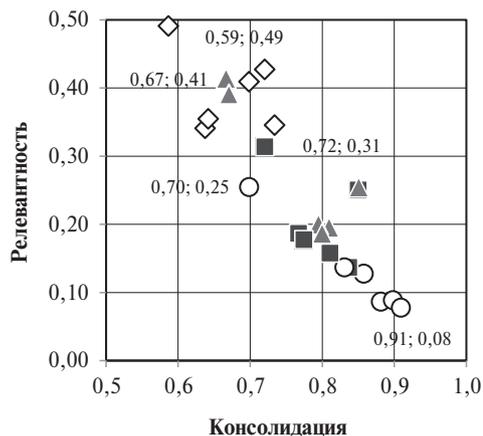


Рис. 3.34. Положения групп факторов, соответствующих базовым типам культур профиля

Группа факторов, демонстрирующих роль клановой компоненты организационной культуры (маркер — белый ромб), имеет более высокую релевантность, максимум которой соответствует утверждению «Людей в нашей организации связывают воедино высокая преданность делу, взаимное доверие и обязательность» (0,59; 0,49)<sup>1</sup>.

Наиболее релевантным признаком иерархической культуры (маркер — серый треугольник) респонденты назвали утверждение «В нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций» (0,67; 0,41).

Наличие в профиле культуры рыночной компоненты (маркер — черный квадрат) объясняется признанием справедливости утверждения «Наши руководители поощряют требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям» (0,72; 0,31).

Интерес представляет сравнительный анализ карт групп факторов культуры 2016 и 2015 гг. (карта 2015 г. показана на рис. 3.35). Как видно, общий характер группирования факторов с 2015 по 2016 г. не претерпел серьезных изменений — «это точно не наше». Однако детальный анализ изменения позиций отдельных факторов демонстрирует заметную трансформацию представлений сотрудников о культуре организации.

Если в 2015 г. самым релевантным был признан фактор «Наша организация уникальна, подобна большой семье, люди имеют много общего», то в 2016 г., как отмечено выше, — это уже фактор «Людей в нашей организации связывают воедино высокая преданность делу,

<sup>1</sup> Этот фактор характеризуется максимальной релевантностью в 2016 г.

взаимное доверие и обязательность». При сохранении общей клановой направленности характер «индикаторного» представления о культуре организации меняется в сторону большей деловитости и обязательности.

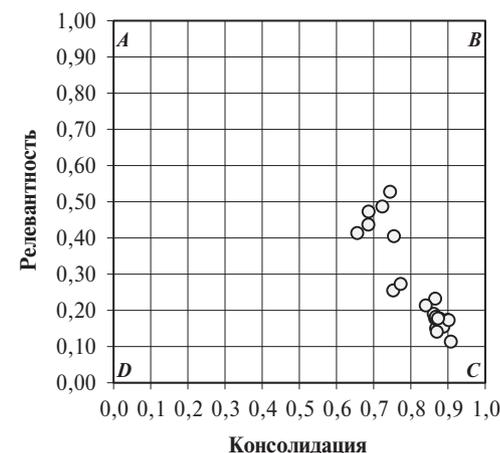


Рис. 3.35. Карта групп факторов культуры (2015 г.)

На рис. 3.36 представлена карта динамики изменения позиций факторов культуры в период 2015–2016 гг. (в процентах относительно 2015 г.). Консолидация мнений изменилась незначительно — в узком диапазоне: (–20,6%) — 13,1%, в то время как диапазон изменения релевантности составил (–48,9%) — 93,6%.

Максимальный прирост релевантности (не менее 30%) с незначительным снижением согласованности мнений продемонстрировали следующие факторы:

(5:4)<sup>1</sup> — «В нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций» (+93,6%);

(3:3) — «Наши руководители поощряют требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям» (+76,9%);

(6:3) — «Успешность нашей организации — это конкурентное лидерство и победа на рынке» (+56%);

(1:3) — «Наша организация ориентирована на результат и выполнение заданий, люди конкурируют друг с другом» (+57,1%);

<sup>1</sup> Первая цифра соответствует номеру категории контрольных утверждений в анкете (типу культуры), вторая — номеру контрольного утверждения в категории (см. табл. 3.1).

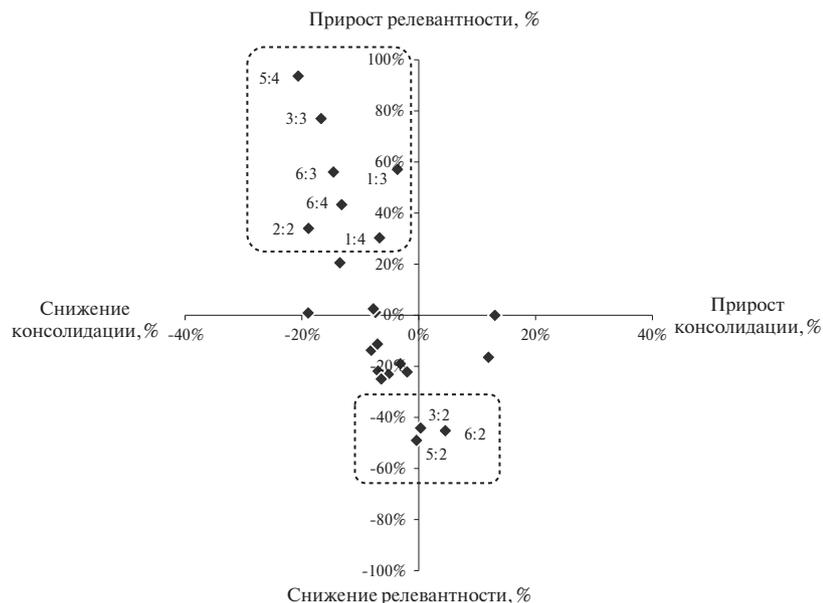


Рис. 3.36. Изменение позиций факторов культуры в 2015—2016 гг.

(6:4) — «Успешность нашей организации — это рентабельность, надежные поставки, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты» (+43,3%);

(2:2) — «Лидеры в нашей организации склонны к предпринимательству, новаторству и обоснованному риску» (+34,0%);

(1:4) — «Наша организация жестко структурирована и строго контролируется, люди выполняют формальные процедуры» (+30,3%).

Налицо — трансформация в сторону рыночно-иерархического типа культуры с заметным приростом роли таких ценностей, как стабильность, рентабельность, требовательность к себе и личные достижения.

Заметное снижение релевантности, следовательно — воспринимаемой ценности, в период 2015—2016 гг. выявлено в отношении трех факторов:

(5:2) — «В нашей организации акцентируется внимание на получении новых ресурсов, решении новых проблем, апробации нового и поиске возможностей» (−48,9%);

(6:2) — «Успешность нашей организации — это обладание уникальными технологиями или новейшей продукцией, постоянное новаторство» (−45,2%);

(3:2) — «Наши руководители поощряют индивидуальный риск, новаторство, свободу и самобытность» (−44,1%).

Очевидно, что снижение внимания именно к этим факторам вызвало сокращение роли адхократической компоненты культурного профиля организации.

Как видно, детальный анализ организационных факторов культуры позволяет сделать более обоснованные выводы, способные лечь в основу управленческих решений, направленных на трансформацию культуры и ее адаптацию к новым целям и условиям работы организации. Однако в большинстве практических задач частные выводы, сделанные на основе исследования профиля культуры в отрыве от второго важнейшего организационного фактора — координационного профиля, могут оказаться недостаточно обоснованными и справедливыми.

**Результаты анализа координационного профиля предприятия.** Анкета оценки фактического координационного профиля включает в себя совокупность контрольных утверждений, каждое из которых указывает на проявление в процессе организационных взаимоотношений того или иного координационного механизма. Содержание анкеты — полный перечень контрольных утверждений, процедура анкетирования и методика расчета итоговых показателей, в том числе релевантности и консолидированности оценок, описаны в главе 2. На рис. 3.37 показаны усредненные оценки координационного профиля исследуемой компании, полученные в 2015—2016 гг.

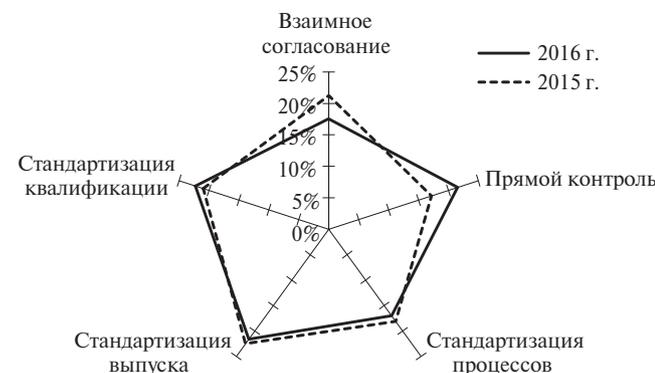


Рис. 3.37. Усредненные оценки координационного профиля компании

Как видно, обе оценки профиля характеризуются высокой однородностью структуры — отсутствием выраженной доминанты одного из способов координации. Изменения профиля в течение года наблюдений заключаются в некотором увеличении доли прямого контроля с пропорциональным уменьшением компоненты взаимного согласования, что может свидетельствовать об усилении административного влияния на деятельность коллектива, приводящем к снижению роли неформальных коммуникаций.

Карта групп организационных факторов (2016 г.) представлена на рис. 3.38. Квадрант *B*, характеризующий максимальную уверенность респондентов в релевантности контрольных утверждений («это точно наше»), представлен следующими организационными факторами:

(V: 1)<sup>1</sup> — «Успешная работа сотрудника возможна только при наличии у него профессиональных компетенций» (позиция 0,60; 0,78);

(II: 1) — «Сотрудники обращаются за указаниями к руководителю, даже если сами могут решить проблему» (позиция 0,52; 0,52).

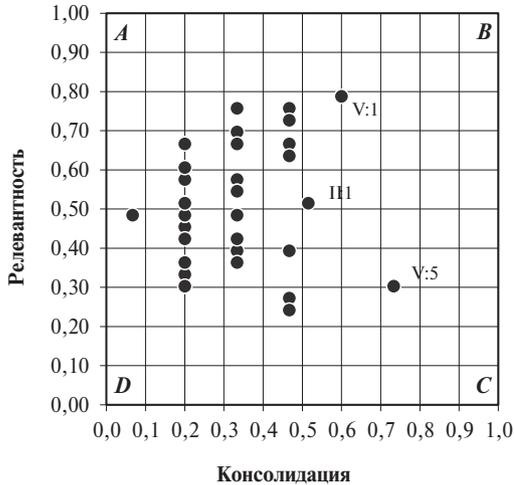


Рис. 3.38. Карта групп организационных факторов (2016 г.)

Первое утверждение соответствует стандартизации квалификации, второе (уступающее первому по релевантности) — прямому контролю.

Положение в квадранте *C* — «это точно не наше» занимает утверждение (V: 5) — «Необходимые сотруднику компетенции должны быть приобретены в ходе предварительного обучения» (0,73; 0,30), что указывает на возможность приобретения требуемых компетенций в ходе трудового процесса (стандартизация процессов). Остальные утверждения анкеты занимают область разброса мнений, демонстрируя «доминанту сомнения».

Как и в случае анализа карт групп факторов культуры, интерес представляет сравнительный анализ карт групп факторов структуры 2016 и 2015 гг. (карта 2015 г. показана на рис. 3.39).

<sup>1</sup> Первая цифра соответствует номеру категории контрольных утверждений в анкете (координационному механизму), вторая — номеру контрольного утверждения в категории (см. п. 2.1).

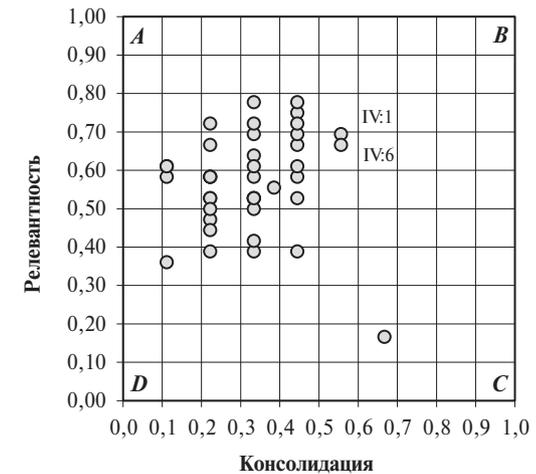


Рис. 3.39. Карта групп организационных факторов (2015 г.)

В 2015 г. квадрант *B* — «это точно наше» был представлен факторами: (IV: 1) — «Сотрудники сами выбирают методы своей работы» (0,56; 0,69) и (IV: 6) — «Формы и методы работы сотрудника зависят от ожидаемого результата» (0,56; 0,67). Оба фактора указывают на признание большинством сотрудников ценности координационного механизма «стандартизация выпуска», т. е. принципа управления по целям.

Категория *C* — «это точно не наше» в 2015 г. была представлена единственным фактором (II: 7) — «Даже кратковременное отсутствие руководителя приводит к сбоям в работе коллектива» (0,67; 0,17), свидетельствующем о достаточно высоком уровне самостоятельности исполнителей, использующих взаимное согласование для координации своей деятельности.

Помимо указанных факторов, в период 2015–2016 гг. существенным изменениям подверглись и другие факторы, определяющие координационный профиль организации.

На рис. 3.40 представлена карта динамики изменения позиций структурных факторов в период 2015–2016 гг. (в процентах относительно 2015 г.). Диапазон изменения консолидации мнений оказался очень большим: (–70,0%) — 320,0%; релевантность изменилась в пределах (–42,9%) — 63,6%.

Максимальный прирост единства мнений (+320,0%) в течение года респонденты продемонстрировали в отношении фактора «Взаимопонимание между сотрудниками зависит от наличия у них специальных компетенций», оценка релевантности которого за этот период снизилась на 35,5% (с 0,61 до 0,39). Очевидно, в течение года обладание специальными компетенциями перестало восприниматься большинством сотрудников в качестве условия хорошего межличностного взаимопонимания.

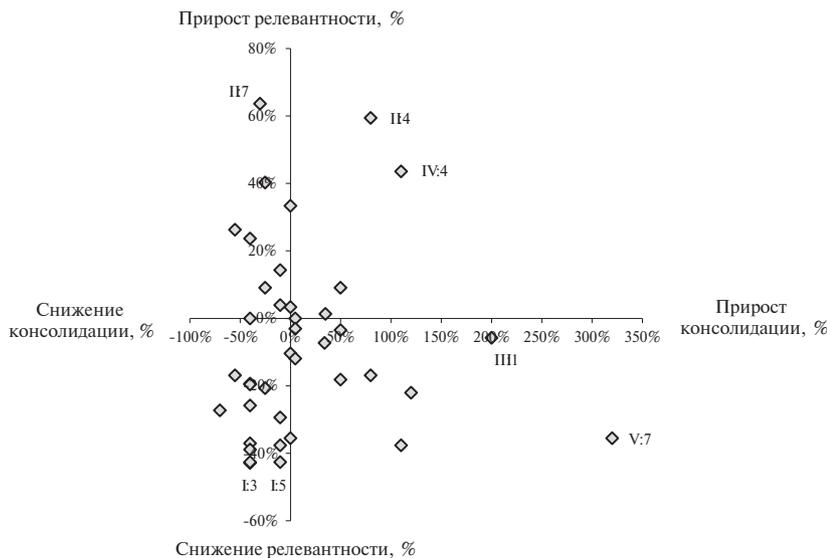


Рис. 3.40. Изменение позиций факторов культуры в 2015—2016 гг.

При этом прирост консолидации в 200,0% при практически неизменно высокой релевантности (около 0,60) получил фактор (III: 1) — «Рабочие процессы и процедуры подробно описаны в инструкциях», что свидетельствует о возрастании числа сотрудников, уверенных в том, что эффективным способом координации их совместной деятельности являются должностные инструкции.

Примечательно, что максимальный прирост релевантности (+63,6%) (при снижении консолидации на 30,0%) в течение года приобрел фактор (II: 7) — «Даже кратковременное отсутствие руководителя приводит к сбоям в работе коллектива», переместившись из квадранта С — «Это точно не наше» (2015 г.) в квадрант D — «Возможно, это не наше» (2016 г.). Это факт указывает на складывающуюся тенденцию зависимости скоординированности действий исполнителей от прямого контроля руководителя в краткосрочной перспективе.

Этот вывод подтверждается снижением (−42,9%) релевантности утверждения (I: 3) — «В отсутствие руководителя сотрудники сами решают поступающие задачи после их обсуждения». Возможно, снижение степени самостоятельности исполнителей обусловлено также и тем фактом, что релевантность фактора (I: 5) — «Решение о составе команды исполнителей той или иной работы принимается коллективно» за год снизилась на 42,6% (при пренебрежительно малом изменении согласованности).

Фактор (II: 4) — «Длительное отсутствие руководителя приводит к значительным сбоям в работе» в течение контрольного года также

продемонстрировал рост как консолидации (+80,0%), так и релевантности (+59,4%), переместившись из квадранта D — «Это точно не наше» в квадрант A — «Возможно, это не наше». Такая трансформация указывает на снижение уверенности коллектива в том, что он длительное время может эффективно работать в отсутствие прямого контроля со стороны руководителя. Примечательно, что утверждение (IV: 4) — «Сотрудники хорошо представляют себе, что является результатом их работы в течение года» показало в течение года прирост как консолидации (+110,0%), так и релевантности (+43,5%).

Как видно, воспринимаемая ценность целеориентированного управления в среднесрочной перспективе и уверенность исполнителей в правильном понимании своих среднесрочных задач не только не снижаются, но и возрастают. Однако в силу сложившихся условий работы (возможно, обусловленных целенаправленными изменениями менеджментом координационного профиля) эта ценность не находит должного воплощения в практику управления.

Очевидно, детальный анализ координационного профиля и карты групп организационных факторов позволяет сделать ряд организационных выводов. Однако, как и в случае с анализом профиля культуры, эти выводы будут лишены необходимой комплексности, обусловленной синтетической взаимозависимостью и объективной комплементарностью координационного профиля и организационной культуры.

**Результаты анализа координационно-культурного профиля предприятия.** На рис. 3.41 приведен структурно-культурный мультипликатор исследуемой компании по состоянию на 2015 г.

$$\Lambda_1 = \begin{pmatrix} 9,7 & 3,5 & 3,4 & 4,6 \\ 7,8 & 2,9 & 2,7 & 3,7 \\ 8,3 & 3,0 & 2,9 & 3,9 \\ 10,3 & 3,7 & 3,6 & 4,9 \\ 9,6 & 3,5 & 3,3 & 4,6 \end{pmatrix}$$

Рис. 3.41. Матрица-мультипликатор «КООРДИНАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ^ ТИПЫ КУЛЬТУРЫ» (2015 г.)

Как видно, координационно-культурный профиль компании в этот период характеризуется заметным доминированием кланового типа организационной культуры, создаваемого и поддерживаемого прежде всего координационным механизмом «Стандартизация выпуска» (10,3%). Этот факт демонстрирует заметную роль самоорганизационных процессов в достижении требуемых результатов работы. Столь же важной является роль взаимного согласования (9,7%) и профессионального взаимопонимания сотрудников, базирующегося на единстве их квалификации (9,6%).

Адхократическая и рыночная компоненты в 2015 г. не имели заметного влияния на культуру компании. «Последнее место» в этот период (со значением 2,7%) занимает комплементарная переменная, характеризующая взаимосвязь прямого контроля и рыночной культуры, что указывает на слабую роль руководителя как контролера, соперника и стратега, характерную для этого типа культуры.

Матрица, изображенная на рис. 3.42, представляет собой структурно-культурный мультипликатор исследуемой компании по состоянию на 2016 г.

$$\Lambda_2 = \begin{pmatrix} 6,9 & 2,3 & 3,6 & 4,8 \\ 8,5 & 2,8 & 4,4 & 5,9 \\ 6,7 & 2,2 & 3,5 & 4,7 \\ 8,5 & 2,8 & 4,4 & 5,9 \\ 8,8 & 2,9 & 4,5 & 6,1 \end{pmatrix}$$

**Рис. 3.42.** Матрица-мультипликатор «КООРДИНАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ  $\wedge$  ТИПЫ КУЛЬТУРЫ» (2016 г.)

Как видно, клановая компонента культуры остается доминирующей, хотя ее роль несколько снижается, а структура и характер меняются. Несмотря на сохранение роли стандартизации квалификации (8,8%) и стандартизации выпуска (8,5%), заметное влияние на этот тип культуры начинает оказывать прямой контроль (8,5%) — личное участие руководителя в формировании единой команды.

Сопоставление двух мультипликаторов позволяет увидеть, что в 2016 г. в компании возрастает роль рыночной и иерархической компонент культуры. Наибольшей из «неклановых» комплементарных переменных становится стандартизация квалификации, формирующая иерархический тип культуры (6,1%).

Используя методологию классификации организаций по типам координационно-культурных профилей (см. п. 3.2), можно сделать вывод, что ККП исследуемого ресторана в 2015 г. достаточно определенно соответствовал модели «Культурный фундамент» (имплицитная конфигурация / клановая культура). К 2016 г. выраженность модели несколько снизилась, и в облике ККП начали проявляться признаки «Поиска основы». Как отмечалось в п. 3.2, это может являться следствием начала переходного периода к новой модели ККП (траектория  $T_9$ , см. рис. 3.14).

Более удобным инструментом анализа характера изменений координационно-культурного профиля организации служит относительный мультипликатор, демонстрирующий спад и прирост значений соответствующих комплементарных компонент с течением времени. На рис. 3.43 изображен относительный мультипликатор 2016—2015 гг. исследуемой компании  $\Delta_\lambda = \Lambda_1 - \Lambda_2$ , где более темная заливка ячеек соответствует максимальному значению переменной по модулю.

$$\Delta_\lambda = \begin{pmatrix} -2,8 & -1,3 & 0,2 & 0,2 \\ 0,7 & -0,1 & 1,6 & 2,2 \\ -1,6 & -0,8 & 0,6 & 0,7 \\ -1,7 & -1,0 & 0,8 & 1,0 \\ -0,8 & -0,6 & 1,2 & 1,5 \end{pmatrix}$$

**Рис. 3.43.** Относительный мультипликатор 2016—2015 гг.

Хорошо видно, что большинство относительных переменных, соответствующих клановой и адхократической культурам, имеют отрицательные значения. Это указывает на снижение роли этих культур за счет целенаправленного или непреднамеренного оперирования структурой координационного профиля. Основными признаками трансформации координационно-культурного профиля компании стали:

а) снижение (на 2,8%) роли взаимного согласования в поддержании клановой культуры;

б) рост иерархической (на 2,2%) и рыночной (на 1,6%) компонент организационной культуры за счет увеличения интенсивности прямого контроля, по-видимому, вызванного ростом личного влияния руководителя.

Налицо — перенос части задач координации с неформального общения сотрудников (самокоординации) на административные функции руководителя. Это изменение воспринимается сотрудниками как повышение роли бюрократических и рыночных основ организационной культуры.

На рис. 3.44 изображена карта комплементарных факторов координационно-культурного профиля исследуемой организации (2016 г.), где черными маркерами обозначены позиции комплементарных переменных, полученные на основе факторов иерархической организационной культуры; темно-серыми — на основе рыночной культуры; светло-серыми — адхократической; белыми — клановой.

Верхний белый маркер (позиция 0,35; 0,39) демонстрирует умеренно консолидированное (0,35) мнение респондентов о том, что для координационно-культурного профиля организации наиболее релевантной (0,39) является конъюнкция утверждений «ЛЮДЕЙ В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ СВЯЗЫВАЮТ ВОЕДИНО ВЫСОКАЯ ПРЕДАННОСТЬ ДЕЛУ, ВЗАИМНОЕ ДОВЕРИЕ И ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ» (клановая культура)  $\wedge$  «УСПЕШНАЯ РАБОТА СОТРУДНИКА ВОЗМОЖНА ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ У НЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ» (стандартизация квалификации).

Помимо этого фактора в области высокой релевантности локализованы еще четыре фактора, построенные на утверждении «Успешная работа сотрудника возможна только при наличии у него



Доминантные переменные здесь определены по пороговому значению  $\Delta\omega_x = 0,1$ , которое более чем на 4000% превышает минимальное значение  $\omega_{min} = 2,27 \times 10^{-3}$ . Интенсивность заливки ячеек соответствует диапазону значений переменных 0,15–0,10.

Как видно, несмотря на то, что матрица-мультипликатор (2016 г.), построенная на основе типов культур и координационных механизмов (см. рис. 3.42), указывает на доминирование клановой культуры, обусловленной практически всеми пятью способами координации, развернутый мультипликатор выделяет в качестве *безусловных доминант* лишь малую часть комплементарных переменных:

- № 28 (стандартизация выпуска) / № 1, 2, 4 (клановая культура): «Сотрудники хорошо представляют себе, что является результатом их работы в течение года, *поскольку*: наша организация уникальна, подобна большой семье, люди имеют много общего; лидеры в нашей организации склонны к мониторингу, стремлению помочь сотрудникам и научить их лучше работать; людей в нашей организации связывают воедино высокая преданность делу, взаимное доверие и обязательность»<sup>1</sup>;
- № 31 (стандартизация выпуска) / № 1 (клановая культура): «Сотрудники хорошо представляют свой вклад в конечный результат в течение дня, *поскольку* наша организация уникальна, подобна большой семье, люди имеют много общего»;
- № 33 (стандартизация квалификации) / № 1–6 (клановая культура): «Успешная работа сотрудника возможна только при наличии у него профессиональных компетенций, *поскольку*:
  - 1) наша организация уникальна, подобна большой семье, люди имеют много общего;
  - 2) лидеры в нашей организации склонны к мониторингу, стремлению помочь сотрудникам и научить их лучше работать;
  - 3) наши руководители поощряют бригадную работу сотрудников, единоклассники, участие сотрудников в принятии решений;
  - 4) людей в нашей организации связывают воедино высокая преданность делу, взаимное доверие и обязательность;
  - 5) в нашей организации акцентируется внимание на гуманном развитии людей, поддержании высокого доверия, открытости и соучастия;

<sup>1</sup> Здесь и далее также допустима паритетная формулировка, указывающая на то, что указанные культурные характеристики обусловлены (поддерживаются) соответствующими характеристиками координационного профиля.

- б) успешность нашей организации — это развитие человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченность делом и забота о людях».

Помимо клановой культуры в развернутом мультипликаторе представлены переменные, построенные на рыночном и иерархическом типах:

- № 33 (стандартизация квалификации) / № 1, 3 (рыночная культура): «Успешная работа сотрудника возможна только при наличии у него профессиональных компетенций, *поскольку*:
  - 1) наша организация ориентирована на результат и выполнение заданий, люди конкурируют друг с другом;
  - 2) наши руководители поощряют требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям»;
- № 33 (стандартизация квалификации) / № 3, 5, 6 (иерархическая культура): «Успешная работа сотрудника возможна только при наличии у него профессиональных компетенций, *поскольку*:
  - 1) наши руководители поощряют постоянную занятость, подчинение, предсказуемость действий и стабильность отношений;
  - 2) в нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций;
  - 3) успешность нашей организации — это рентабельность, надежные поставки, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты».

Как показано в п. 3.2, характер индивидуальных оценок координационно-культурного профиля респондентами может быть выявлен на основе анализа усредненных индивидуальных корреляций. На рис. 3.46 показаны позиции усредненных индивидуальных корреляций респондентов на координатном поле «Корреляция координационного профиля» / «Корреляция профиля культуры», каждая из которых демонстрирует степень согласованности оценок респондента с мнениями других участников опроса.

Как видно, мнения четырех респондентов (отмечены на рис. 3.46 пунктирной областью) — наиболее репрезентативны по отношению к общей оценке координационно-культурного профиля исследуемой организации. Имеются основания полагать, что эти сотрудники являются выразителями (носителями) организационной культуры в ее системной взаимосвязи с применяемыми механизмами координации. Разумеется, этот вывод может рассматриваться только как



Исследование взаимовлияния координационных механизмов и признаков организационной культуры, разумеется, не исчерпывает всю проблематику формирования и трансформации организационной конфигурации. Тем не менее применение методики комплексного анализа координационно-культурного профиля позволяет выявить важные аспекты построения и функционирования организации, не в полной мере доступные при использовании традиционных методов анализа. Предлагаемая методика может стать эффективным инструментом анализа структурно-культурных свойств рыночных организаций в период осуществления ими организационных изменений.

## Глава 4. Стратегическое управление организационными изменениями

### 4.1. Сущность и специфика стратегического управления

**П**онятие стратегии организации. Современный философский словарь определяет стратегию как форму организации человеческих взаимодействий, максимально учитывающую возможности, перспективы, средства деятельности субъектов, проблемы, трудности, конфликты, которые препятствуют осуществлению взаимодействий. Понятие стратегии включает в себя и понятие планирования, и понятие проектирования действий, и определенный концептуально-теоретический компонент, но программные и теоретические схемы в развертывании этого понятия оказываются подчиненными реализации стратегии [90, с. 681–682]. Далее автор статьи отмечает, что поскольку в стратегии план реализации важнее плана обоснования (игра важнее, чем ее программирование или моделирование), главной фигурой стратегии является сам субъект осуществления действий.

А. Томпсон и А. Стрикленд дают такое определение стратегии: стратегия компании — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. По их мнению, понятие стратегии тесно связано с понятием «бизнес-модель» — способ получения прибыли от деятельности компании. Разработку долгосрочной стратегии авторы называют самой важной задачей менеджмента, полагая, что удачная стратегия и ее умелая реализация — самые верные признаки качественного управления [99].

Откуда появляются новые стратегии? Г. Минцберг уверен, что это слишком сложный вопрос. По его мнению, формализованные, аналитические процессы, которые обычно называют планированием, не способны привести к созданию достаточно новаторской стратегии. Поистине новаторские стратегии являются результатом неформализованных процессов — нечетких, интерактивных и ориентированных на синтез несопоставимых элементов. Ни один другой вид деятельности руководителя, продолжает г. Минцберг, не требует от человека способности мыслить комплексно и взаимосвязано, как создание целостной

стратегии, способной эффективно работать в сложной, неопределенной среде [58].

Как же «выглядит» стратегия? Что она представляет собой структурно и содержательно? В словаре-справочнике менеджера стратегия фирмы определяется как программа действий, определяющая развитие фирмы и соответствующее ему направление. Стратегия фирмы может быть представлена в описательном виде и в виде комплекса четких заданий, состоящих из различных показателей, формулировок и численных значений конкретных результатов работы на каждом этапе развития. Основными элементами стратегии фирмы являются цель, миссия, приоритеты, ограничения, ориентиры, этапы [89, с. 465.]. Автор подчеркивает, что стратегия чаще всего разрабатывается в смешанном виде, то есть содержит эвристические и количественные показатели, которые характеризуют предполагаемые управленческие решения или их результаты на том или ином этапе развития фирмы.

Стратегия компании часто конкретизируется программой стратегического развития — комплексным описанием долгосрочной концепции бизнеса, определяющей ключевые цели, направления и действия, обеспечивающие устойчивое развитие компании. В этом документе указываются тенденции развития компании исходя из общемировых и отраслевых тенденций, формулируются стратегические аспекты развития, приоритеты и стратегические цели, основные финансовые показатели и механизм реализации стратегии.

Как видно, стратегия — это очень широкое и емкое понятие, имеющее различные определения в зависимости от специфики применения. Наиболее удобным можно считать следующее определение: стратегия — принятая в организации долгосрочная концепция управления хозяйственной деятельностью, направленная на укрепление текущей или достижение новой рыночной позиции, обеспечивающей удовлетворение клиентов и реализацию представлений других заинтересованных групп об экономической успешности организации.

По мнению, И. Ансоффа, «стратегия — это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста». Как видно, основоположник концепции стратегического управления еще в 1960–1980-е годы обращал внимание на системные свойства стратегии. Отвечая на вопрос «когда следует формулировать стратегии», ученый отмечает, что стратегия становится жизненно необходимой фирме, когда в ее внешней среде возникают внезапные изменения, причиной которых может стать насыщение спроса, революционные технологические изменения, неожиданное появление сильных конкурентов и т. п. В таких ситуациях традиционные принципы и опыт организации уже не соответствуют задачам по использованию возможностей и предотвращению опасностей. Кроме того, если у организации нет единой стратегии, — подчеркивает

И. Ансофф, — то не исключено, что различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения [3].

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления, считает О. С. Виханский. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления [9].

Таким образом, сущность понятия «стратегическое управление» организацией можно определить как управление, подчиненное единой концепции, направленное на достижение стратегических целей и предполагающее ситуационный характер принятия и реализации управленческих решений. Стратегическое управление деятельностью организации предполагает наличие сформулированной стратегии, направленной на достижение стратегических целей, и построенного на ее основе процесса принятия и воплощения в жизнь комплекса особых управленческих решений — стратегических решений.

Процесс постановки, разработки, принятия, реализации и контроля реализации стратегических решений составляет основу стратегического управления организацией. По способу разработки стратегические решения почти всегда являются инновационными, с неопределенным множеством альтернатив. Они направлены на перспективные цели, имеют долгосрочные последствия и поэтому, как правило, не обратимы.

К особенностям реализации стратегических решений можно отнести то, что в большинстве случаев она требует создания формализованной системы стратегического управления и осуществления организационных изменений, связанных с преодолением сопротивления со стороны сотрудников. Важная особенность стратегических решений состоит в том, что для их принятия менеджменту необходимо получить результаты сложного, комплексного исследования — сопоставления возможностей организации с состоянием внешней среды. Такое исследование часто называют стратегическим анализом. Именно масштабность и ответственность данного этапа разработки стратегических решений и формирует особый «статус» стратегического управления.

Говоря о важности и сложности стратегического анализа, нельзя забывать о ситуативности стратегии, а значит — и стратегического управления как процесса. Свойство ситуативности указывает на то, что менеджмент фирмы зачастую не может ограничиться проведением

только одной фазы стратегического анализа: в новых ситуациях приходится проводить дополнительные исследования, цели и методы которых будут зависеть от специфики сложившихся условий.

В отличие от оперативного управления, заключающегося в освоении существующей стратегической позиции, стратегическое управление приводит к завоеванию новой стратегической позиции. Успешность стратегического управления деятельностью организации зависит не только от условий, сложившихся во внешней и внутренней среде, но и от эффективности работы ее аппарата управления — менеджмента. Как показывает практика, процесс стратегического управления приводит к достижению поставленных стратегических целей в соответствии с выбранной стратегией при наличии в организации системы стратегического менеджмента.

**Процесс стратегического управления.** Стратегическое управление — это процесс, состоящий из нескольких этапов. Иначе говоря, заниматься стратегическим управлением — значит последовательно решать несколько взаимосвязанных задач. А. Томпсон и А. Стрикленд выделяют пять задач стратегического менеджмента (рис. 4.1) [99]:

1. Формирование стратегического видения и миссии компании — описание желаемого облика компании на длительную перспективу и формулировка ее делового предназначения и роли в обществе.
2. Постановка стратегических целей — определение конкретных ожидаемых результатов, которые впоследствии будут использоваться в качестве критериев оценки деятельности организации. Стратегические цели зависят от миссии компании и ее представления о будущем, они предопределяют выбор стратегии.
3. Разработка стратегии — ответ на вопрос «как достичь поставленных целей», формулировка долгосрочной концепции управления деятельностью организации и описание ее основных параметров. Разработка стратегии невозможна без креативности и изобретательности менеджмента. Эффективная стратегия по своей сути — всегда инновационна.
4. Реализация стратегии — превращение описания стратегии в систему конкретных мероприятий; последовательная административная деятельность по решению ряда задач: оптимизации организационной структуры, распределения ресурсов между подразделениями и производственно-хозяйственными функциями, доведения задач до исполнителей, обучения персонала, адаптации организационной культуры и системы мотивации к новым условиям и др.
5. Оценка результатов и необходимые корректировочные действия, предполагающие возможность внесения изменений в каждый этап стратегического управления. Заранее установить

периодичность и масштабы корректировочных действий невозможно, т. к. они зависят от происходящих изменений во внешней и внутренней среде, выявленных ошибок и отклонений. Стратегия компании непрерывно реформируется.



Рис. 4.1. Пять задач стратегического менеджмента (по А. Томпсону и А. Стрикленду)<sup>1</sup>

Несмотря на то, что задачи стратегического менеджмента изложены последовательно, решаются они не по отдельности, а комплексно. Именно системный подход к решению разнообразных и сложных задач отличает стратегический менеджмент от оперативного. Как отмечают А. Томпсон и А. Стрикленд, стратегический менеджмент — это непрерывный и бесконечный процесс, а не некое одноразовое мероприятие, выполнив которое, можно спокойно заниматься другими делами [99].

Процесс решения пяти задач по А. Томпсону и А. Стрикленду отражает общую структуру стратегического менеджмента. Каждая из задач сама по себе является комплексной и состоит из ряда частных задач. Для более глубокого понимания сущности стратегического управления как процесса имеет смысл рассмотреть более детализированную схему (рис. 4.2).

Одним из важнейших элементов стратегического управления является стратегический анализ внутренней и внешней среды организации. Результаты стратегического анализа позволяют менеджерам определиться с выбором стратегических целей и стратегии компании и обосновать ее основные параметры. Именно поэтому анализ концептуально предшествует этапам постановки стратегических целей и разработки стратегии. Однако это не означает, что на последующих этапах менеджменту не приходится возвращаться к анализу для уточнения ситуации. На схеме процесса стратегического управления этап анализа можно было бы позиционировать иначе, поместив его до этапа формулировки миссии компании. В ряде случаев результаты анализа побуждают организации менять философию и миссию (на что указывают дополнительные связи, показанные на рис. 4.2 пунктирной линией).

<sup>1</sup> Составлено по [99].

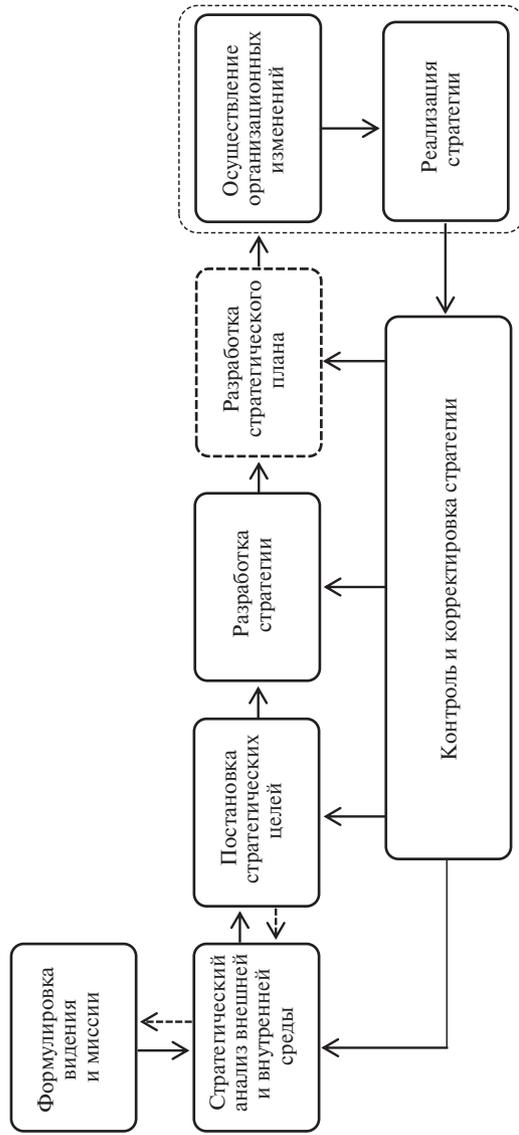


Рис. 4.2. Детализированная схема процесса стратегического управления

Второй особенностью рассматриваемой схемы процесса стратегического управления является наличие отдельного этапа — разработки стратегического плана. Стратегический план играет роль инструмента, обеспечивающего формализацию и упорядоченность процесса реализации стратегии. В нем определяются ответственные, исполнители, характер движения ресурсов и т. п. Как правило, стратегический план составляется на весь период реализации стратегии (несколько лет). Однако в ряде случаев менеджмент компании может отказываться от составления такого плана, например, заменяя его совокупностью тактических или бизнес-планов, ориентированных на отдельные производственно-хозяйственные функции (поэтому данный этап показан на рис. 4.2 пунктирной линией).

Третья особенность детализированной схемы процесса стратегического управления является указание на важнейший этап — обоснование необходимости и осуществление организационных изменений. Как показывает практика, в большинстве случаев без проведения обоснованных изменений структуры, функций и организационной культуры предприятие оказывается неготовым к восприятию и реализации новой стратегии.

Недостаточное внимание вопросам изменения организационной и функциональной структуры компании в процессе реализации стратегии приводит к структурно-функциональной неупорядоченности организации. Эта проблема, по мнению исследователей, проявляется в разрыве связей между базовыми структурообразующими элементами компании: целями, задачами, экономическими условиями, технико-технологическим базисом, функционально-поведенческим укладом и др.

Под целями организационных изменений можно понимать формирование такой структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, которая обеспечивала бы в долгосрочной перспективе развитие компании, а в краткосрочной — восстановление ее системной устойчивости. На практике эта деятельность подразумевает проектирование и внедрение изменений по таким направлениям, как организационная структура, персонал, функции (бизнес-процессы) и качество их выполнения, корпоративная культура, технологии и др.

Отсутствие или снижение результативности организационных изменений, направленных на оптимизацию внутренней среды организации в ходе реализации стратегических программ организационного развития, приводит к неограниченному росту необходимого ресурсного обеспечения программы развития. Процедуру планирования и проведения организационных изменений часто рассматривают как одну из задач этапа реализации стратегии предприятия, поэтому на рис. 4.2 они объединены пунктирной линией.

## 4.2. Стратегический анализ

**Понятие стратегического анализа.** Любой анализ как метод исследования имеет определенную цель. В тех случаях, когда целями анализа являются выявление состояния внешней и внутренней среды организации в интересах определения долгосрочных и масштабных целей ее развития, говорят о стратегическом анализе. Существуют различные мнения о том, какие цели преследует стратегический анализ.

Нередко в качестве основной цели стратегического анализа указывается определение позиции организации по сравнению с ее основными конкурентами — стратегической конкурентной позиции, или стратегического конкурентного преимущества. Итоговой целью стратегического анализа нередко называют обоснование ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее организации и определяющих выбор ее стратегии. Другими словами, цель стратегического анализа состоит в определении факторов стратегического успеха организации.

Наиболее общей целью стратегического анализа признается определение текущей позиции организации в выбранной системе координат — совокупности экономических и иных характеристик ее функционирования. А. Томпсон и А. Стрикленд отмечают, что руководители должны остро чувствовать стратегические аспекты макро- и микро-среды компании, чтобы обладать стратегическим видением, быть способными определить главные цели и сформировать успешную стратегию [99].

Одним из аспектов стратегического анализа, отличающего его от частных видов исследования, проводимых в интересах оперативного управления, является его комплексность — многофакторность и сложность. В современных условиях организация не может ограничиться проведением одной фазы стратегического анализа, поскольку изменение ситуации во внешней среде может сделать бесполезными вывод, который казался единственно верным всего несколько месяцев тому назад. Для отслеживания изменений менеджменту приходится проводить периодические исследования, цели и методы которых зависят от специфики сложившихся условий. Поэтому стратегический анализ с полным правом можно называть ситуационным анализом. Тем не менее термин «ситуационный анализ» часто употребляют для указания на особый вид стратегического анализа — анализ микроокружения организации.

Понятие «стратегический анализ» объединяет в себе различные виды анализа, используемые для получения результатов, необходимых при разработке стратегии организации. В настоящее время в теории и практике стратегического управления нет единой классификации видов и методов стратегического анализа. Нередко в литературе

понятие «стратегический анализ» отождествляется с понятием «анализ среды». При этом под средой понимается совокупность факторов макроокружения, делового окружения и внутренней среды организации. Для обозначения анализа внутренней среды организации часто применяются специфические термины «управленческий анализ», «организационно-управленческий анализ», «организационная диагностика».

К отдельному виду анализа часто относят комплексный стратегический ситуационный анализ, представляющий собой системное исследование взаимосвязи и взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды, определяющих текущую стратегическую ситуацию. В качестве наиболее характерного примера такого метода анализа часто приводят SWOT-анализ.

Наиболее простой, на наш взгляд, является следующая классификация видов стратегического анализа:

1. Стратегический анализ внешней среды организации.
2. Стратегический анализ внутренней среды организации.
3. Комплексный ситуационный анализ.

Важно понимать, что в подавляющем большинстве исследований они применяются в комплексе, дополняя друг друга. Использование различных методов позволяет менеджменту получить разностороннюю, системную информацию об организации и ее внешней среде и выстроить стратегию, обеспечивающую конкурентные преимущества компании.

**Стратегический анализ внешней среды организации.** Анализ внешней среды организации часто рассматривается как начальный этап стратегического анализа, поскольку состояние, взаимосвязь и динамика внешних факторов определяют значительную часть стратегических решений. Важность отслеживания изменений внешних факторов признавалась организациями всегда, однако систематические научные исследования этого феномена начались лишь в конце 1950-х гг. Современное представление о характере влияния внешних факторов на деятельность хозяйственных организаций выходит далеко за пределы внутриотраслевой специфики. Теория и практика стратегического менеджмента заставляют менеджмент отслеживать взаимовлияние разнообразных факторов, не ограничиваясь лишь экономическими аспектами.

Стратегический анализ делового окружения компании нередко представляется более динамичным и конкретным по сравнению с исследованием макросреды. Однако в ряде случаев менеджмент компаний концентрирует свое внимание на хорошо известных и понятных объектах делового окружения, частота контактов с которыми максимальна. Привычка контролировать лишь очевидные

и привычные переменные часто приводит к потере контроля над факторами, изменение которых обусловлено нарастающими или внезапными трансформациями внешней среды косвенного воздействия. Причиной внезапного изменения некоторых условий существования компании могут быть скрытые и плохо прогнозируемые обстоятельства.

**Понятие и структура отраслевого конкурентного анализа.** Отраслевой анализ в стратегическом менеджменте предполагает структурированное исследование отрасли, в которой работает компания. Исторически отраслевой анализ появился в 1950-е гг. как реакция на недостатки теории отраслевой организации, предполагающей отраслевую однородность. Наиболее заметными работами, поставившими под сомнение этот тезис, стали труды Джо С. Бэйна (Joe S. Bain), посвященные проблеме отраслевых барьеров [113].

В 1972 г. Майкл Хант (M. S. Hunt) выдвинул идею рыночной власти на основе концепции стратегических групп [133]. В 1980 году Майкл Портер (M. E. Porter) заметно усовершенствовал теории отраслевых барьеров и стратегических групп, введя понятие экономического кластера. Портер показал, что конкурентоспособность компании во многом определяется конкурентоспособностью ее экономического окружения, которая, в свою очередь, зависит от общих ресурсов и конкуренции внутри кластера [75].

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли состоит в получении информации о сильных и слабых сторонах конкурентов, их возможностях и стратегиях в целях сохранения или завоевания наилучшей конкурентной позиции своей организации.

В книге [152] Портер объединил три основные области анализа — структурный отраслевой анализ, конкурентный анализ и анализ развития отрасли, сформировав тем самым новую интегрированную модель стратегического анализа — отраслевой конкурентный анализ. В современном стратегическом менеджменте анализ отрасли и анализ внутриотраслевой конкуренции неразрывно связаны между собой, их совокупность рассматривается как единый метод исследования.

Отраслевой конкурентный анализ включает в себя следующие этапы:

1. Выявление доминирующих в отрасли экономических характеристик (определение профиля отрасли).
2. Определение основных движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.
3. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму.
4. Анализ стратегических групп отрасли.
5. Определение критических факторов конкурентного успеха фирмы в данной отрасли.

**Стратегический анализ внутренней среды организации.** Изучение текущего состояния и отслеживание изменений факторов внутренней среды организации не является процедурой исключительно стратегического анализа: менеджмент периодически анализирует внутреннюю среду организации и для принятия оперативных решений. Однако переход на принципы стратегического управления требует от руководства, с одной стороны, более глубокого и разностороннего исследования внутренних факторов, а с другой — грамотного сопоставления их состояния и динамики с текущей ситуацией и перспективами изменения внешней среды организации. Поэтому в стратегическом менеджменте анализ внутренней среды практически всегда сопровождается такими исследованиями, как анализ отрасли, рынка, проведение PEST-анализа и другие аналитические мероприятия, направленные на получение информации об окружении фирмы.

В зависимости от целей и особенностей проведения анализ внутренней среды может иметь разные названия: управленческий анализ, организационно-управленческий анализ, самоанализ организации, бизнес-диагностика, организационная диагностика и др. Каждое из этих наименований отражает определенную особенность внутреннего анализа. В целом под анализом внутренней среды понимается процесс всестороннего исследования внутренних ресурсов, разнообразных аспектов деятельности и возможностей компании, а также выявления ее стратегических проблем.

Стратегический анализ внутренней среды организации часто воспринимается как составная часть комплексного анализа. Главная задача внутреннего анализа состоит в признании менеджментом необходимости начать внутриорганизационные изменения и наметить их направления в соответствии со стратегией организации.

В основе анализа внутренней среды организации лежит задача декомпозиции групп факторов внутренней среды и выявления взаимосвязей между ними. Принципы декомпозиции внутренней среды организации одним из первых предложил заслуженный профессор высшей школы бизнеса Стэнфордского университета Гарольд Ливитт (Harold J. Leavitt). Идея Ливитта заключается в изучении системного единства и взаимосвязи четырех базовых компонент внутренней среды организации: 1) миссии, целей и задач организации; 2) организационной структуры; 3) технологий; 4) сотрудников [138].

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение так называемых «срезов» — наиболее важных аспектов или элементов деятельности организации. Как правило, исследуя текущее состояние организации, менеджмент обращает внимание на следующие «срезы»:

1. Кадровый: особенности взаимодействия менеджеров и работников, процессы найма, обучения и продвижения кадров и т. п.

2. Организационный: организационная структура управления, нормы, правила и процедуры, полномочия и ответственность руководителей и сотрудников и т. п.
3. Производственный: способы и технологии производства продукта, организация снабжения и складского хозяйства и т. п.
4. Маркетинговый: процессы развития продукта, принципы ценообразования и продвижения товаров и услуг, выбора рынков сбыта и т. п.
5. Финансовый: уровень ликвидности и прибыльности, инвестиционные возможности предприятия и т. п.
6. Культурный: особенности взаимоотношений и коммуникаций между сотрудниками, сложившиеся традиции и ритуалы, роль истории компании в развитии ее культуры и т. п.

В 1978 г. практическую модель организационной диагностики предложил Марвин Вайсборд (Marvin Ross Weisbord) в книге [162]. Свой подход к диагностике внутренней среды организации Вайсборд назвал моделью «шести ячеек» («Six Box Model») (рис. 4.3): 1) цель организации; 2) структура; 3) вознаграждение; 4) вспомогательные механизмы; 5) взаимоотношения; 6) лидерство.

Как отмечают российские ученые Л. Татарченко и С. Филонович [95], Вайсборд декларирует равноправие ячеек модели, хотя логика подсказывает, что выявление разрывов между желаемым и реальным положением дел в компании проще всего осуществить, рассматривая ячейки в следующей последовательности: цель — структура — вознаграждение — вспомогательные механизмы — взаимоотношения — лидерство, последовательно отвечая на вопросы, помещенные в каждую ячейку. Этот процесс автор модели уподобляет сканированию экрана радара, позволяющему осуществлять мониторинг всего «пространства» организации.

Табл. 4.1 показывает, что анализ «ячеек» должен включать в себя оценку как формального, так и неформального аспектов их влияния на организацию.

В ходе «сканирования» ячейки «Цель» аналитик пытается выяснить не только то, насколько четко и понятно сформулированы цели организации (формальный аспект), но и то, насколько согласовано понимание этих целей собственниками, менеджерами высшего и среднего звена, сотрудниками (неформальный аспект).

Анализ формальной организационной структуры прежде всего преследует цель выяснить, что первично в организации — распределение рабочих функций или властных полномочий. В здоровой организации первично распределение функций, которому подчинена структура властных полномочий; в проблемной организации на первый план выходят властные полномочия. «Сканирование» ячейки

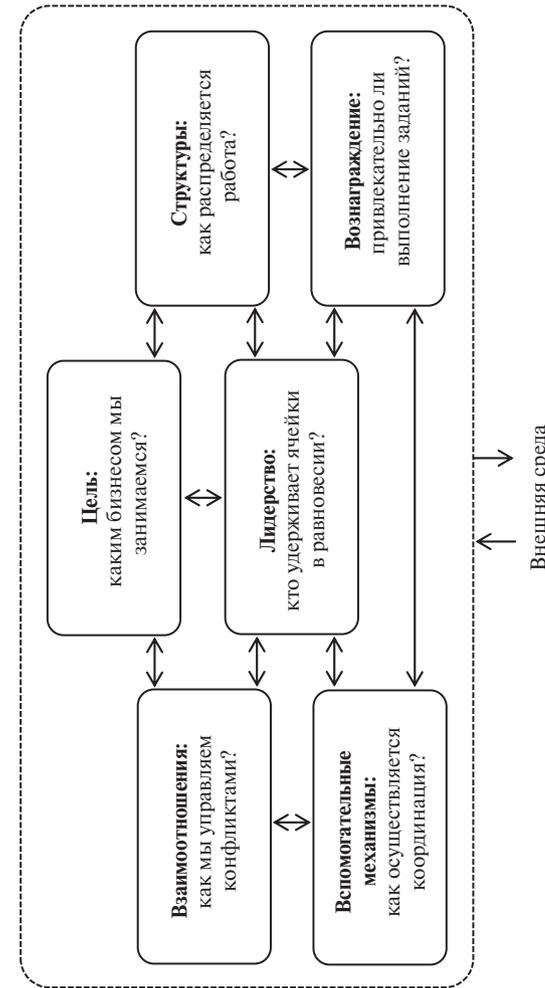


Рис. 4.3. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по [162].

«Вознаграждение» позволяет осознать степень эффективности системы вознаграждения и получить ответ на вопрос, считают ли сотрудники эту систему справедливой.

Таблица 4.1. Анализ шести ячеек модели М. Вайсборда<sup>1</sup>

«Ячейки»	Формальная система (что должно быть сделано)	Неформальная система (что и как реально происходит)
Цель организации	Формулировка понятных и достижимых целей.	Соглашения относительно целей между заинтересованными сторонами.
Структура	Тип ОСУ (линейная, функциональная, матричная).	Реальное распределение обязанностей, ответственности и функций.
Вознаграждение	Что представляет собой формальная (явная) система вознаграждения?	Как сотрудники оценивают систему вознаграждения? В чем заключается неявное, психологическое вознаграждение?
Вспомогательные механизмы	Как осуществляется планирование, бюджетирование, контроль, управление информацией и т. п.?	Как используются эти механизмы? Как они реализуются на практике? Кто и как нарушает работу этих механизмов?
Взаимоотношения	Кто с кем и по каким вопросам должен контактировать в организации?	Какой характер имеют взаимоотношения между сотрудниками в реальности? Насколько эффективны взаимоотношения, способы управления конфликтами?
Лидерство	Какие функции выполняют (чем управляют) менеджеры высшего уровня?	Как работают менеджеры? Насколько формализовано лидерство?

Анализ ячейки «Вспомогательные механизмы» позволяет выяснить, как в организации реализуются принципы и методы планирования, принятия решений, контроля, управления информационными и денежными потоками и т. п. Ячейка «Взаимоотношения» может являться индикатором проблем, возникающих в других ячейках. Например, причинами неэффективных коммуникаций между

<sup>1</sup> Составлено по [162].

сотрудниками могут быть погрешности в построении организационной структуры, неконкретность организационных целей, отсутствие у сотрудников навыков эффективного общения. Как подчеркивают Л. Татарченко и С. Филонович, при правильной диагностике после выявления симптомов проблем в рассматриваемой ячейке необходимо выявить, к какой именно ячейке модели относятся их глубинные причины [95].

Ячейка «Лидерство» в модели Вайсборда является центральной — ее анализ позволяет выяснить, имеется ли в организации реальный лидер, кто из руководителей или исполнителей и какими способами готов объединить коллектив.

Не меньшую популярность в наши дни получила модель организации «7S», предложенная в 1980 г. сотрудниками компании McKinsey Томасом Дж. Питерсом (Thomas J. Peters) и Робертом Х. Уотерманом (Robert H. Waterman, Jr.). Модель представляет собой совокупность факторов, позволяющую рассматривать организацию как систему, диагностировать организационные проблемы и разрабатывать программы действий.

Питерс и Уотерман рассматривают семь основных компонентов (рис. 4.4) [74, с. 43]:

1. Structure (Структура) — способы разделения труда и уровни управления.
2. Systems (Системы) — процедуры, ежедневно выполняемые сотрудниками.
3. Strategy (Стратегия) — способы поддержания конкурентного преимущества.
4. Staff (Сотрудники) — работники организации.
5. Skills (Специальные навыки) — компетенции организации, фактические способности сотрудников.
6. Style (Стиль) — выработанный руководством стиль управления.
7. Shared values (Совместные ценности) — устоявшиеся ценности, разделяемые сотрудниками и являющиеся основой корпоративной культуры.

В идеальной организации каждый из семи S-факторов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели. Причем структуру организации, ее системы и стратегию авторы модели именуют «жесткими» (hard) компонентами, а разделяемые ценности, компетенции, сотрудников и стиль управления — «мягкими» (soft).

«Жесткие» элементы проще описать и оценить, поэтому ими проще управлять. «Мягкие» элементы сложнее поддаются оценке и управлению, но зато часто являются ключевыми факторами внутренней среды организации, способными создавать долгосрочное конкурентное преимущество.

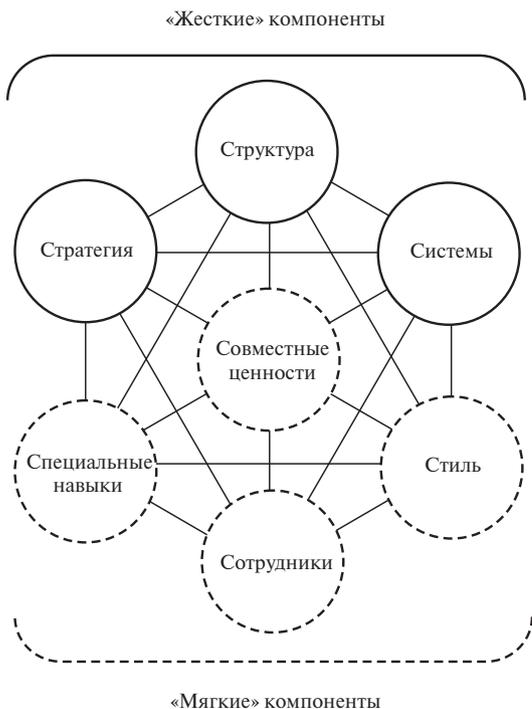


Рис. 4.4. Модель «7S» McKinsey [74, с. 43]

По мнению Л. Татарченко и С. Филоновича, модель «7S» имеет ряд достоинств (в частности, хорошо описывает корпоративную культуру), однако, по сути, она ближе к модели закрытой, нежели открытой системы, и ее применение не дает хороших результатов, если для оценки ситуации важно понимание взаимодействия организации с окружающей средой [95].

**Комплексный ситуационный анализ.** Ситуационным стратегическим анализом называют комплекс аналитических мероприятий, направленных на всестороннюю оценку текущей ситуации, сложившейся для конкретной организации. Под стратегической ситуацией в этом случае понимается комплекс условий, определяющих состояние внешней и внутренней среды организации и влияющих на ее функционирование, конкурентоспособность и потенциал развития. Учитывая необходимость комплексного изучения текущего состояния внешней и внутренней среды, такой анализ называют комплексным ситуационным стратегическим анализом.

Важно понимать, что исследование текущей ситуации в ходе этого вида анализа не ограничивается фиксацией статических свойств внешней и внутренней среды, окончательной целью ситуационного анализа

является возможность обоснования дальнейших стратегических действий. Другими словами, ситуационный стратегический анализ — это комплексное изучение хозяйственной деятельности организации и ее внешней среды по состоянию на конкретный момент времени, позволяющий получить оценку происходящих изменений в отрасли и на рынке, основных результатов работы организации, а также сформулировать выводы и рекомендации для разработки стратегии компании.

Как правило, развернутый комплексный ситуационный анализ включает в себя пять взаимосвязанных этапов:

1. Оценка результативности и эффективности применяемой (текущей) стратегии.
2. SWOT-анализ.
3. Оценка стоимостной конкурентной позиции организации.
4. Общая оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы.
5. Обоснование стратегического облика организации — определение предпочтительных стратегических действий.

В ситуационном анализе объектом исследования является не сама организация и не ее внешняя среда, а характер их текущего взаимодействия. Причем в большинстве случаев для получения ответов на вопросы, которые ставятся в ходе такого анализа, необходимо опираться на результаты других видов анализа. Например, всесторонняя оценка конкурентной позиции организации невозможна без результатов отраслевого конкурентного анализа, а проведение качественного SWOT-анализа — без предварительного детального анализа внутренней и внешней среды и т. д.

Получение результатов комплексного ситуационного анализа позволяет организации оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, обострение конкуренции, снижение конкурентоспособности производимой продукции или ухудшение других показателей хозяйственной деятельности.

#### 4.3. Динамическая концепция SWOT-анализа

**Сущность SWOT-анализа.** Несмотря на то, что комплексный ситуационный анализ включает в себя пять взаимосвязанных этапов, SWOT-анализ нередко воспринимается в качестве центрального, а иногда — единственного инструмента комплексного исследования стратегической ситуации. С тех пор как в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнеса профессор Кеннет Эндрюс (Kenneth Andrews) предложил акроним SWOT для обозначения нового подхода к анализу текущего состояния организации, этот метод исследования

остаётся одним из самых популярных и востребованных инструментов стратегического анализа [26; 28; 37].

Изначально основу SWOT-анализа составляло структурирование знаний о текущей бизнес-ситуации и ее тенденциях. Начиная с 1982 г., благодаря идеям Хайнца Вайриха (Heinz Weirich), SWOT-анализ начинает восприниматься в качестве комплексного инструмента конструирования стратегий. Важно отметить, что в своей работе [161] Х. Вайрих не только предложил формировать стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления внешних факторов с внутренними силами и слабостями, но и указал на необходимость периодического составления TOWS-матриц<sup>1</sup>, что должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды в процессе синтеза и реализации стратегии. Как указывается в аннотации к статье Х. Вайриха, факторы (анализируемые с помощью TOWS-матрицы) как таковые не являются новыми. Новым является выявление систематических взаимосвязей между этими факторами и стратегиями на их основе. Не приходится сомневаться, что стратегическое планирование приобретет большую значимость в будущем [161].

Синтетическая составляющая SWOT-анализа заключается в определении потенциальных стратегий организации, что, как правило, реализуется посредством составления так называемой «основной» SWOT-матрицы (рис. 4.5).

	Внешние факторы	Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
Внутренние факторы			
Strengths (Сильные стороны)		SO	ST
Weakness (Слабые стороны)		WO	WT

Рис. 4.5. Матрица SWOT-анализа

Квалифицированное заполнение четырех квадрантов (полей) этой матрицы позволяет аналитику выявить и описать четыре типа потенциальных стратегических задач: в поле SO указываются ориентиры стратегического развития организации, в поле ST — ее потенциальные стратегические преимущества, квадрант WO определяет ориентиры внутренних преобразований предприятия, в квадранте WT фиксируются ограничения его стратегического развития. Формулировки

<sup>1</sup> Акроним TOWS был предложен Вайрихом как авторский вариант обозначения SWOT-матрицы.

потенциальных стратегий отражают взаимовлияние соответствующих факторов или их групп [102].

Как правило, на первоначальном этапе анализа исследователю удастся сформулировать большое количество потенциальных стратегий в каждом квадранте SWOT-матрицы. Задача последующей селекции стратегий может решаться несколькими способами, одним из которых является составление матрицы оценки возможностей организации (рис. 4.6).

	Влияние	Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность				
Высокая		BC	BU	BM
Средняя		CC	CU	CM
Низкая		HC	HU	HM

Рис. 4.6. Матрица оценки возможностей

Поля BC (высокая вероятность/сильное влияние) BU (высокая вероятность/умеренное влияние) и CC (средняя вероятность/сильное влияние) этой матрицы соответствуют возможностям, имеющим большое значение для организации; поля BM, CU, HC определяют возможности, которые организация может использовать при наличии соответствующих ресурсов; поля CM, HU и HM указывают на возможности, практически не заслуживающие внимания организации. Подобным образом может составляться матрица оценки угроз.

Еще одним популярным инструментом селекции возможностей и вытекающих из них стратегий является интерактивная матрица Вайриха (рис. 4.7), позволяющая определять приоритеты возможностей исходя из количества их благоприятных сочетаний (знак +) с сильными сторонами организации.

	Сильные стороны	1	2	3	4	5	6	7	8
Возможности									
1		+	+	0	+	0	+	0	+
2		0	0	0	+	0	0	0	0
3		+	+	+	0	0	+	0	+
4		0	0	+	0	+	0	+	0
5		+	+	+	+	0	+	+	+
6		0	+	0	+	0	0	+	0

Рис. 4.7. Интерактивная матрица Вайриха

На рис. 4.7 возможность № 2 определена как наименее благоприятная (дающая минимальное число благоприятных сочетаний), возможность № 5 — наиболее благоприятная (дающая максимальное число благоприятных сочетаний). Основным достоинством матрицы Вайриха является ее наглядность.

**Результаты анализа популярности SWOT-анализа.** Несмотря на свою достаточно длительную историю SWOT-анализ и в наши дни остается распространенным инструментом стратегического анализа. Тем не менее встречается мнение, что этот метод исчерпал свои возможности и в условиях макроэкономической нестабильности не позволяет адекватно оценивать сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка [127].

Автором монографии с октября 2015 по январь 2016 г. проводилась международная интернет-дискуссия, призванная оценить мнения исследователей и практиков об актуальности SWOT-анализа в современном менеджменте. В качестве площадки для дискуссии был выбран ресурс [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)<sup>1</sup>. Участниками интернет-дискуссии стали профессор и докторанты университетов и колледжей, исследователи и практикующие менеджеры из ряда стран<sup>2</sup>.

Участникам было предложено высказать свое мнение по двум вопросам:

1. What do you think of the prospects of a SWOT analysis in modern conditions? (Что вы думаете о перспективах применения SWOT-анализа в современных условиях?)
2. Is it possible to take into account in this kind of analysis of the dynamics and uncertainty of the external environment? (Позволяет ли этот вид анализа учитывать динамику и неопределенность внешней среды?)

<sup>1</sup> Ресурс был основан в 2008 году физиологами Dr. Ijad Madisch, Dr. Sören Hofmaier и специалистом в сфере компьютерных технологий Horst Fickenscher. Сегодня ResearchGate насчитывает более 9 млн пользователей, среди которых — профессор, докторанты, аспиранты и исследователи университетов и колледжей разных стран. Свою миссию ресурс видит в объединении ученых всего мира для проведения совместных исследований и обеспечения доступа к результатам научных изысканий, получению новых знаний и опыта.

<sup>2</sup> University of Cambridge (United Kingdom), Universität Potsdam (Germany), Universidad de La Sabana (Colombia), Universiti Utara Malaysia (Malaysia), ИТМ Murthal College (India), City University of Macau (Macao), Brunel University London (United Kingdom), Universidad Católica del Uruguay (Uruguay), University of Valencia (Spain), The University of Northampton (United Kingdom), University of Prishtina (Kosovo), University of Manouba (Tunis), Economic Research Institute, Bulgarian Academy of Sciences (Bulgaria), Lappeenranta University of Technology (Finland), Hewlett-Packard Enterprise Group и др.

В дискуссии приняли активное участие 46 респондентов из 24 стран. В общей сложности было получено 72 оригинальных ответа<sup>1</sup>. Мнения респондентов распределились следующим образом (рис. 4.8): в поддержку актуальности и перспективности SWOT-анализа высказались 61% респондентов, против — 11%; условно нейтральную позицию заняли 28% участников дискуссии.

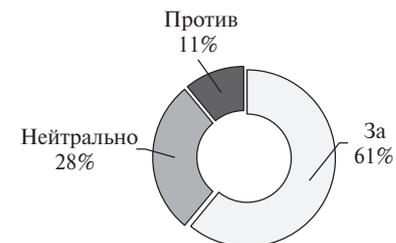


Рис. 4.8. Распределение мнений участников дискуссии

«Противники» SWOT-анализа аргументировали свое мнение его излишней простотой и схематичностью, размытостью выводов, а также неспособностью учитывать динамизм и неопределенность внешней среды: «I certainly do not think it is relevant or as comprehensive for today's environment. In fact, I have always thought it was too simplistic, limited and incoherent way of looking at an organization»<sup>2</sup>.

К условно нейтральным оценкам были отнесены мнения о том, что SWOT-анализ известен уже много лет, «следовательно, должен уступить место более современным инструментам», оставляя за собой роль «промежуточного шага» исследований. При этом, отмечая «несовершенство» этого метода, ряд участников признают за ним роль первичного инструмента, к которому могут обращаться организации, ранее не занимавшиеся стратегическим планированием: «...if the company has never done nothing in planning and wants to begin, it can be useful»<sup>3</sup>.

Интересно, что ряд участников дискуссии указывают на необходимость рассматривать SWOT-анализ именно в качестве инструмента конструирования стратегий, не ограничиваясь лишь оценками сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды («The practical problem is what to do after SWOT»). Значительное количество подобных высказываний (около 10% от общего числа), по-видимому, свидетельствует о том, что понимание синтетической роли данного инструмента стратегического анализа до сих

<sup>1</sup> Часть респондентов давали ответы только на один из предложенных вопросов.

<sup>2</sup> N. Karra, University of Cambridge. Здесь и далее в англоязычных цитатах сохранена авторская лексика.

<sup>3</sup> G. Concari, Universidad Católica del Uruguay Dámaso.

пор не является вполне устоявшимся и распространенным в академической среде и требующим акцентирования. Ряд участников аргументируют возможность и перспективы использования SWOT-анализа в современных условиях наличием у него именно синтетических возможностей формирования стратегических альтернатив на основе попарного сопоставления соответствующих групп факторов внешней и внутренней среды: «I prefer to make an additional step after building 2×2 table by trying to match items from different cells of the table. By doing so you can make particular strategic plans...»<sup>1</sup>. Расценивание попарного сопоставления факторов для обоснования стратегических целей в качестве «дополнительного шага» («additional step») вызывает некоторое удивление, поскольку современная практика применения SWOT-анализа представляется неотделимой от его главной (конечной) цели — формирования набора стратегических альтернатив.

Признавая условность «рамки» этого анализа («SWOT is a very generic framework»), доктор бизнес-администрирования Потсдамского университета М. Кампратх, обращает внимание на его коммуникативно-объединяющую функцию, позволяющую принимать консолидированные решения («But it is a framework which people bring together. With the help of the framework they talk about the same think. It enables communication»).

Ряд авторов указывают на необходимость сочетания SWOT-анализа с глубоким анализом внутренней среды организации и отраслевым-конкурентным анализом, в частности — анализом конкурентных сил на основе модели М. Портера: «I think SWOT analysis is still useful nowadays, but it should be adapted particularly by introducing analysis of strategic capabilities in internal analysis, and completed by Porter's five forces analysis»<sup>2</sup>.

К основным аргументам в поддержку актуальности данного инструмента можно отнести мнение о том, что SWOT-анализ является фундаментом, предварительным этапом любого исследования, проводимого в интересах обоснования стратегии организации: «SWOT remains relevant in today's context but it is a foundation that any organization needs to understand before applying strategies»<sup>3</sup>; «SWOT can still serves as a preliminary assessment in your research»<sup>4</sup>. При этом М. Кампратх (Universität Potsdam) напоминает, что около 1300 участников известного бизнес-блога Strategyzer.com назвали SWOT-анализ вторым из наиболее часто используемых инструментов менеджмента.

<sup>1</sup> I. Laine, Master of Economics and Business Administration, Doctoral student, Lappeenranta University of Technology

<sup>2</sup> M. Zouaoui, professor, University of Manouba, Tunis.

<sup>3</sup> N. A. Ishak, Brunel University London, Uxbridge

<sup>4</sup> L. Ling, Universiti Teknologi Malaysia.

Некоторые участники дискуссии отметили, что этот метод является мощным и важным инструментом анализа проблем на качественном уровне («SWOT analysis has been very powerful and relevant tool to analyze problems in a qualitative manner»). Он по-прежнему часто используется для предварительной оценки ситуации, поэтому часть респондентов назвали его «хорошим стартом для проведения коллегиального обсуждения». На наш взгляд, заслуживает внимания мнение доцента университета Приштины G. Berisha: «SWOT-анализ — вне времени. Его секрет заключается в людях, проводящих его, а не в технике» («SWOT is timeless. The secret is in the people conducting it, not in the technique»).

Отвечая на вопрос о способности SWOT-анализа учитывать динамику и неопределенность внешней среды, респонденты отметили, что простые инструменты часто оказываются полезными именно в трудные времена: «Simple tools are always useful in complex times»<sup>1</sup>. При этом учитывать динамику внешней среды можно, делая ее периодические «снимки».

Таким образом, результаты интернет-дискуссии позволяют сделать вывод об актуальности и востребованности в современных условиях SWOT-анализа как одного из эффективных инструментов стратегического анализа, конечной целью которого является формирование набора стратегических альтернатив.

**Динамическая концепция SWOT-анализа.** Своим тезисом о необходимости периодического пересмотра SWOT-матрицы Вайрих еще в 1980-е гг. обозначил проблему быстрого устаревания информации и выводов, получаемых в результате SWOT-анализа.

Современная бизнес-практика требует от исследователей еще более глубокого и серьезного учета высокой динамичности факторов как внешней, так и внутренней среды организации, в том числе — ее координационно-культурного профиля. Помимо динамичности, как внешняя, так и внутренняя среда большинства современных компаний характеризуется высоким уровнем информационной неопределенности<sup>2</sup>, что требует использования вероятностных характеристик экспертных оценок при осуществлении SWOT-анализа [65].

Вопрос о включении в SWOT-анализ динамической составляющей поднимается в статье [80], где под динамическим анализом ситуации понимается пошаговый априорный учет изменения характеристик внешнего окружения, исходя из возможных стратегических действий анализируемого предприятия. В определенном смысле такой подход имеет общие черты со сценарным моделированием.

<sup>1</sup> M. Porfirio, AESE Escola de Direção e Negócios, Lisbon, Portugal.

<sup>2</sup> См. п. 1.1, раздел «Структурная стохастичность современных организаций».

На наш взгляд, проведение SWOT-анализа как комплексного ситуационного анализа в интересах стратегического развития организации в современных условиях требует привлечения методологии управления организационными изменениями [62].

Как указывает Райченко А. В., «непосредственная регистрация происходящих изменений чаще всего осуществляется путем сравнения и оценки конкретно выделяемых, анализируемых, сравниваемых предыдущих и последующих состояний системы. Это обуславливается тем, что перманентность осуществляющихся изменений не позволяет адекватно идентифицировать их в динамике, и мы вынуждены в значительной степени условно выделять сравниваемые состояния, абстрагируясь от невозможности остановить время» [83].

Управление организационными изменениями в контексте основных положений стратегического менеджмента представляет собой обязательный элемент (подсистему) стратегического управления развитием организации. В информационно-динамическом смысле такая подсистема приобретает черты стохастической следящей системы — внутреннего контура системы управления организационным развитием [65].

Стохастический подход к моделированию процесса организационного развития, помимо прочего, предполагает формулировку критерия оптимальности адаптивных динамических организационных систем в виде функционала, зависящего от вероятностных характеристик процесса адаптации организации к изменениям окружения. В соответствии с данным подходом к формализации SWOT-анализа в качестве количественной меры соответствия сильных сторон организации возможностям, предоставляемым внешним окружением, предлагается использовать величину  $a$ , соответствующую коэффициенту адаптации организации к изменениям внешней среды. В [62, с. 101] показано, что коэффициент адаптации, оптимизированный по критерию минимума математического ожидания и СКО рассогласований, имеет вид

$$a = \sqrt{\frac{2\mu}{q}}, \quad (4.1)$$

что применительно к методике модифицированного SWOT-анализа представляет собой расчет средней скорости изменения соответствия конкретной сильной стороны организации конкретной возможности внешней среды, «взвешенной» уровнем информационной неопределенности, где  $\mu$  — среднее значение скорости достижения соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды;  $q$  — информационная неопределенность — СКО экспертных оценок скорости достижения соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды.

Таким образом, величина  $a$ , рассчитанная по формуле (1), указывает на степень динамического соответствия конкретной сильной стороны организации конкретной возможности, динамически формирующейся во внешней среде.

Другим вариантом интерпретации информационной неопределенности может стать выражение ее через информационную энтропию [62]. Пусть энтропия соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды определяется как

$$H = -\sum_{\lambda} p_{\lambda} \ln p_{\lambda}, \quad \lambda \in \Lambda,$$

где  $\lambda$  — состояние организации системы в смысле соответствия ее сильных сторон возможностям внешней среды;  $\Lambda$  — число (счетное множество) таких состояний;  $p_{\lambda}$  — вероятность состояния  $\lambda$ .

Выражение энтропии через СКО  $H = \ln \sqrt{2\pi e q}$ , позволяет определить последнюю, как

$$q = \frac{\exp(2H)}{2\pi e} \cong 0,06 \exp(2H), \quad \text{откуда} \quad a = \sqrt{\frac{4\pi\mu}{\exp(2H)}}.$$

Для расчетов могут применяться приближенные выражения:

$$a \cong \sqrt{\frac{2\mu}{0,06 \exp\left(-2 \sum_{\lambda} p_{\lambda} \ln p_{\lambda}\right)}} \cong 8,2 \sqrt{\frac{\mu}{\exp\left(-2 \sum_{\lambda} p_{\lambda} \ln p_{\lambda}\right)}}.$$

Предлагаемая методика динамического SWOT-анализа заключается в формировании группой экспертов оценок скорости достижения соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды. В качестве оценочной шкалы предлагаются пять значений:

- 2 — максимальная положительная динамика (или полное соответствие);
- 1 — средняя положительная динамика;
- 0 — отсутствие динамики;
- 1 — средняя отрицательная динамика;
- 2 — максимальная отрицательная динамика (или полное несоответствие).

Например, если сильная сторона  $S_1$  — узнаваемость бренда основного продукта организации, а возможность  $O_1$  — снижение на российском рынке доли импортных товаров аналогичного назначения, то индивидуальные экспертные оценки  $e$  скорости достижения соответствия  $S_1 / O_1$  могут принимать следующие значения: -2 — узнаваемость

бренда стремительно снижается в связи с ростом импортозамещения;  $-1$  — узнаваемость бренда снижается в связи с ростом импортозамещения;  $0$  — узнаваемость бренда постоянна (не зависит от роста импортозамещения);  $1$  — узнаваемость бренда растет в связи с ростом импортозамещения;  $2$  — узнаваемость бренда стремительно растет в связи с ростом импортозамещения.

Расчетная часть процедуры модифицированного SWOT-анализа предполагает вычисление значения  $a_{ij}$  по каждой паре соответствия  $S_i/O_j$ , где  $i$  и  $j$  — номера сильных сторон и возможностей соответственно.

С целью учета особенностей группы экспертов, а также во избежание обнуления числителя подкоренного выражения в выражении (1) вводится «виртуальный  $n + 1$ -й эксперт», формирующий оценку

$$a_{ij}^{(n+1)} = a_{ij}^{(1)} + \delta \text{ при } q_n = 0,$$

где  $q_n$  — СКО оценок  $n$  экспертов,  $a_{ij}^{(1)}$  — оценка 1-го эксперта,  $\delta$  — коэффициент учета особенностей группы экспертов.

Коэффициент  $\delta$  может принимать значения:  $\delta = 0,5-0,7$  при признании группы экспертов «хорошим измерителем» (наличие у экспертов достаточной информации об организации и ее внешнем окружении в сочетании с высокой компетентностью и опытом в данных вопросах);  $\delta = 0,2-0,4$  при признании группы экспертов «плохим измерителем» (неполное соответствие группы экспертов указанным выше требованиям).

Таким образом, в соответствии с (4.1) окончательный расчет величины  $a_{ij}$  осуществляется на основе среднего значения и СКО оценок  $n+1$  экспертов, нормированный максимальным значением  $a_{ij \max}^1$  для приведения значения  $a_{ij}$  к долям единицы или процентному виду:

$$a_{ij} = a_{ij \max}^{-1} \sqrt{\frac{2\mu}{q}}. \quad (4.2)$$

Применение для выявления наиболее благоприятных сочетаний «сила/возможность» матрицы Вайриха не позволяет учитывать (во всяком случае в явном виде) известную исследователю динамику изменения той или иной внутренней характеристики организации или того или иного внешнего фактора.

Важной отличительной особенностью предлагаемого подхода к оценке соответствия сильных сторон возможностям является использование динамической переменной — скорости нарастания или снижения этого соответствия в текущий период анализа. Вторая особенность,

<sup>1</sup> Значение  $a_{\max}$  рассчитывается как среднее по двум значениям, полученным при  $n$  оценках  $S_i/O_j = 2$  и  $S_i/O_j = -2$ .

представляющаяся не менее важной, состоит в учете степени информационной неопределенности в представлениях организации (группы экспертов) о текущем значении оцениваемого динамического параметра. Взвешенное значение  $a_{ij}$  по каждой паре «сила/возможность» принимает максимальное значение при наиболее единодушном представлении экспертов о предельно высоком значении скорости нарастания (или снижения) соответствия.

Например, сочетание  $S_i/O_j$  — «высокая компетентность персонала/появление на рынке новых технологий» при SWOT-анализе предприятия, использующего труд квалифицированных специалистов, требующий существенной переподготовки при переходе на новую технологию и оборудование, может быть оценено значением «0» в матрице Вайриха, что будет указывать на отсутствие у персонала новых компетенций в текущий момент времени.

Применение матрицы, построенной на основе взвешенных динамических оценок, позволит получить высокое значение соответствия при наличии у большинства экспертов информации о том, что персонал организации в данный период проходит переподготовку для работы с новым оборудованием и временные параметры учебного плана переподготовки вполне соответствуют ожидаемому времени внедрения новой технологии. Другими словами, эксперты дадут оценку «уровень требуемых компетенций персонала стремительно растет (в результате обучения) в связи с предусмотренной возможностью перехода предприятия на новую технологию». Однако наличие у экспертов информации о низких темпах переподготовки персонала или разрозненность представлений экспертов о целесообразности переквалификации сотрудников приведут к снижению итоговой оценки, которая может трактоваться как «уровень требуемых компетенций персонала растет с меньшей скоростью, чем того требует рынок».

Величины степени динамического соответствия конкретных пар «сила/возможность», рассчитанные по формуле (4.1), определяют зоны реагирования организации (рис. 4.9).

Максимальное динамическое соответствие (80–100%) требует немедленного реагирования — использования сильной стороны для реализации открывающейся возможности. Высокая степень соответствия (60–80%) определяет первостепенные действия в краткосрочной перспективе. Пары «сила/возможность», демонстрирующие средний уровень соответствия (40–60%), могут стать основой среднесрочного интерактивного планирования. Планомерное использование возможности в процессе устойчивого развития сильной стороны при наличии у организации соответствующих ресурсов рационально при степени соответствия 20–40%. При отсутствии соответствия или его незначительной степени (до 20%) рекомендуется осуществлять мониторинг состояния организации.



Рис. 4.9. Зоны реагирования организации на пары «сила/возможность»

**Расчетный пример динамического SWOT-анализа.** Предположим, что эксперты организации «Альфа» в квадранте  $SO$  матрицы SWOT-анализа изучают соответствие следующих сильных сторон организации  $S_i$  и возможностей  $O_j$  (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Сильные стороны и возможности

Сильные стороны	Возможности
$S_1$ — узнаваемость бренда;	$O_1$ — процессы импортозамещения;
$S_2$ — высокая компетентность персонала;	$O_2$ — высокий спрос на продукцию;
$S_3$ — эффективные технологии производства;	$O_3$ — низкая активность конкурентов;
$S_4$ — удачное географическое расположение;	$O_4$ — появление новых технологий.
$S_5$ — благоприятная организационная культура.	

Составленная экспертами транспонированная матрица Вайриха (матрица соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды) имеет вид (рис. 4.10).

Как видно, наибольшую благоприятность демонстрирует возможность  $O_2$  — высокий спрос на продукцию, наименьшую — возможность  $O_4$  — появление новых технологий. Экспертная таблица

индивидуальных оценок скоростей достижения соответствия  $S_i / O_j$  имеет вид (табл. 4.3).

Силы \ Возможности	$O_1$	$O_2$	$O_3$	$O_4$
$S_1$	0	+	+	0
$S_2$	0	+	0	0
$S_3$	+	+	0	0
$S_4$	+	+	0	0
$S_5$	0	+	0	0

Рис. 4.10. Матрица соответствия сильных сторон организации возможностям внешней среды

Таблица 4.3. Оценки скоростей достижения соответствия  $S_i / O_j$

Силы	Возможности	Индивидуальные оценки экспертов			
		$e_1$	$e_2$	$e_3$	$e_4$
$S_1$	$O_1$	2	1	0	1
	$O_2$	2	2	1	2
	$O_3$	2	2	2	2
	$O_4$	1	0	-1	0
$S_2$	$O_1$	1	0	1	1
	$O_2$	0	1	0	0
	$O_3$	-1	-2	0	0
	$O_4$	2	1	2	2
$S_3$	$O_1$	1	0	0	0
	$O_2$	-2	0	-1	-2
	$O_3$	0	1	0	1
	$O_4$	2	2	2	2
$S_4$	$O_1$	1	0	0	0
	$O_2$	0	-1	-1	0
	$O_3$	2	2	1	0
	$O_4$	0	0	0	0
$S_5$	$O_1$	0	1	-1	0
	$O_2$	1	1	1	0
	$O_3$	0	0	1	0
	$O_4$	1	2	2	2

Матрица взвешенных нормированных (в процентах) динамических оценок  $a_{ij}$ , рассчитанных по формуле (4.2), имеет вид (рис. 4.11).

Возможности \ Силы	$O_1$	$O_2$	$O_3$	$O_4$	Среднее $S$
$S_1$	44%	74%	100%	0%	55%
$S_2$	49%	28%	-35%	74%	29%
$S_3$	28%	-45%	37%	100%	30%
$S_4$	28%	-37%	45%	0%	9%
$S_5$	0%	49%	28%	74%	38%
Среднее $O$	30%	14%	35%	50%	

Рис. 4.11. Матрица взвешенных динамических оценок

Как видно, с учетом динамики соответствия и степени информационной неопределенности максимально благоприятной признается возможность  $O_4$  — появление новых технологий (50%), минимально благоприятной — возможность  $O_2$  — высокий спрос на продукцию.

На диаграмме (рис. 4.12) хорошо видно, что в динамическом аспекте (с учетом имеющего уровня информационной неопределенности) возможности  $O_1... O_4$  в среднем используются не более чем на 50%.

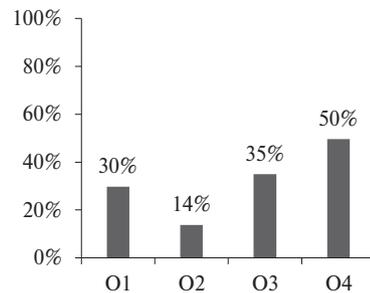


Рис. 4.12. Использование возможностей в динамическом аспекте

Аналогичный вывод позволяет сделать анализ диаграммы (рис. 4.13), демонстрирующей эффективность реализации сильных сторон предприятия в динамическом аспекте: в среднем — не более 55%.

Часть оценок данным примером заслуживают особого внимания:

$a_{23} (S_2 / O_3) = -35\%$  — уровень компетентности персонала несколько снижается вследствие сложившихся благоприятных условий слабого конкурентного давления;

$a_{24} (S_2 / O_4) = 74\%$  — уровень компетентности персонала заметно увеличивается в ходе организованной профессиональной переподготовки, нацеленной на внедрение новой технологии;

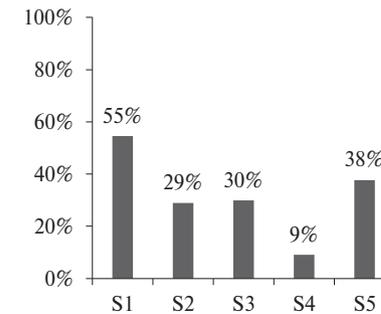


Рис. 4.13. Реализация сильных сторон в динамическом аспекте

$a_{32} (S_3 / O_2) = -45\%$  — эффективность используемой в настоящее время технологии производства снижается, что выражается в невозможности увеличивать объемы производства пропорционально росту спроса на продукцию;

$a_{34} (S_3 / O_4) = 100\%$  — скорость перехода предприятия на новую технологию максимальна — полностью соответствует средней скорости внедрения подобной технологии на рынке;

$a_{42} (S_4 / O_2) = -37\%$  — заметно снижение влияния удачного географического положения предприятия на рост спроса на его продукцию (возможно, требуется территориальная экспансия);

$a_{54} (S_5 / O_4) = 74\%$  — отмечена высокая положительная динамика трансформации организационной культуры предприятия, направленной на организационные и технологические изменения и стремление персонала к эффективной профессиональной переподготовке для работы с новыми технологиями.

Как показано выше, величины степени динамического соответствия конкретных пар «сила/возможность» определяют зоны реагирования организации. В рассматриваемом примере в зоне максимального соответствия находятся пары  $S_1 / O_3$  и  $S_3 / O_4$  (рис. 4.14), на основе которых должна быть построена стратегия немедленного реагирования, заключающаяся во внедрении новых производственных технологий параллельно с развитием программы управления брендом.

Стратегия первостепенного реагирования (краткосрочный стратегический план) требует решения стратегических задач, определяемых соотношениями  $S_1 / O_2$  и  $S_5 / O_4$ . Первое из них указывает на возможность увеличить объемы продаж в условиях повышенного спроса на продукцию за счет рационального управления брендом (*PR*, реклама и т. п.), второе — на необходимость использования преимуществ сложившейся организационной культуры (возможно, рыночно-адхократического типа) в процессе внедрения новых технологий.

В основу среднесрочного стратегического плана предприятия должны лечь стратегические цели, содержание которых определяется

соотношениями  $S_1 / O_1$ ,  $S_2 / O_1$ ,  $S_2 / O_4$ ,  $-S_3 / O_2$ ,  $S_4 / O_3$  и  $S_5 / O_2$  (см. рис. 4.14). Общий вектор такой стратегии можно определить как реализацию национальной программы импортозамещения в условиях высокого спроса на продукцию за счет узнаваемости бренда, высокой компетентности персонала, благоприятной организационной культуры и удачного географического расположения, при условии реализации краткосрочной стратегии обновления производственных технологий.

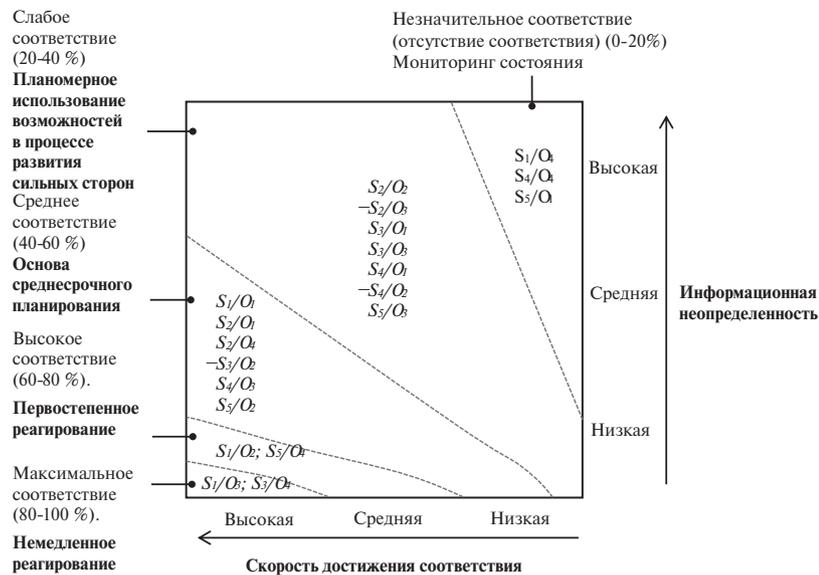


Рис. 4.14. Зоны реагирования организации на пары «сила/возможность»

Программа планомерного использования возможностей в процессе развития сильных сторон может быть построена на основе соотношений  $S_2 / O_2$ ,  $-S_2 / O_3$ ,  $S_3 / O_1$ ,  $S_3 / O_3$ ,  $S_4 / O_1$ ,  $S_4 / O_2$  и  $S_5 / O_3$ . Ее основу составят мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала в рамках совершенствования организационной культуры и дальнейшее развитие преимуществ, обусловленных удачным географическим положением компании.

Соотношения  $S_1 / O_4$ ,  $S_4 / O_4$  и  $S_5 / O_1$  требуют мониторинга развития отраслевых технологий, способных повлиять на узнаваемость бренда компании и повысить (снизить) преимущества ее географического расположения, а также вектора развития национальной программы импортозамещения, способного оказать влияние на требуемые характеристики организационной культуры компании.

При использовании классических подходов к проведению SWOT-анализа внимание исследователей к этим и другим стратегическим

особенностям может оказаться недостаточным. Применение взвешенных динамических оценок, учитывающих расхождение взглядов экспертов, позволяет менеджменту сконцентрировать внимание на наиболее достоверных характеристиках изменений внутренней и внешней среды предприятия.

Применение предлагаемого подхода может оказаться максимально эффективным в сочетании с классическими инструментами SWOT-анализа и другими методами современного стратегического анализа, в том числе для обоснования стратегической эффективности координационно-культурного профиля организации.

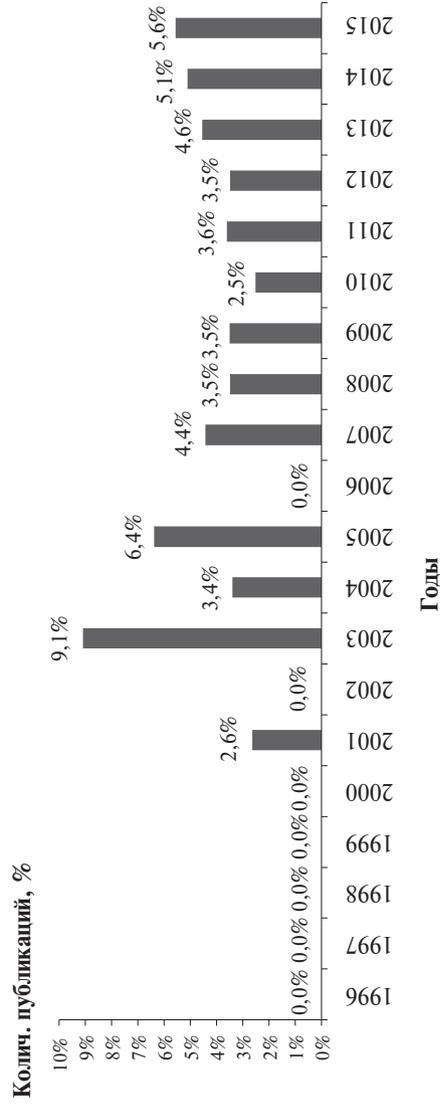
#### 4.4. Стратегический анализ координационно-культурного профиля организации

**Координационно-культурный профиль стратегических организационных изменений.** Роль организационной культуры в решении задач стратегического управления отмечается в трудах большинства современных авторов, раскрывающих как проблемы управления корпоративной культурой, так и долгосрочного стратегического развития организации. По мнению В. Веснина, организационная культура в наши дни считается главным фактором конкурентоспособности фирмы, особенно если она согласована с ее стратегией [8].

Р. Дафт считает, что корпоративная культура должна укреплять стратегию и конструирование структур, помогающие организации быть эффективной в своей окружающей среде [22, с. 430]. Л. Куинн и М. Далтон в работе [152] поднимают вопрос тесной связи организационной культуры с устойчивостью организации, обеспечивающей в конечном счете реализацию стратегии устойчивого развития. Значение организационной культуры для обеспечения эффективности и стратегической устойчивости организации подчеркивается также в трудах Э Шейна [108; 156], Р. Кук и Дж. Лафферти [119], Дж. Мартина [139] и др.

Анализ динамики публикационной активности в России по запросу «Организационная культура» с учетом термина «Стратегия» в период 1996–2015 гг. показал, что начиная с 2001 г. отечественные авторы, исследующие проблематику организационной культуры, обращают внимание (в разных контекстах) на аспекты стратегического управления (рис. 4.15).

С 2001 по 2015 г. количество работ, содержащих в названиях публикаций, аннотациях, ключевых словах одну из словоформ термина «Стратегия», составляет приблизительно 3–9% от публикаций (общее количество — 5544 единиц), в названиях, аннотациях и ключевых словах которых содержится словосочетание «Организационная (корпоративная) культура» (также с учетом морфологии).



**Рис. 4.15.** Динамика публикационной активности в России по теме «Организационная (корпоративная) культура» с учетом наличия термина «Стратегия» в период 1996–2015 гг.<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Поиск осуществлялся по запросу «Организационная культура» с поиском в найденном термине «Стратегия» с учетом морфологии, во всех типах публикаций, в названиях публикаций, аннотациях, ключевых словах.

В коллективной работе [36] указывается на административный аспект формирования и развития организационной культуры в соответствии со стратегическими целями компании. Авторы полагают, что организационная культура — совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией организации.

Авторы коллективного труда [49] считают, что правильно сформулированную и построенную корпоративную организационную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии.

В работе [38] отмечается, что культура, в рамках которой организация на протяжении многих лет реализовывала свою стратегию, всегда является основным источником сопротивления реализации новой стратегии. Если параллельно с действиями по реализации новой стратегии культура не подтягивается в том же направлении, в борьбе между стратегией и культурой в подавляющем большинстве случаев культура побеждает. Именно по этой причине с таким трудом осуществляются организационные изменения и так часто планы перемен остаются нереализованными.

Одной из важнейших задач стратегического управления с полной уверенностью можно назвать задачу комплексного управления организационной конфигурацией в интересах обеспечения максимальной эффективности реализации разработанной стратегии организации. Соответствие типа организационной конфигурации (в широком смысле этого понятия) стратегическим целям компании является залогом их достижения.

Как показано выше, основу организационной конфигурации составляет координационно-культурный профиль — интеграционный феномен, отражающий синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурных и культурных свойств организационной конфигурации. Учитывая то, что одной из комплементарных составляющих координационно-культурного профиля организации является ее культура, важно осознавать, что процесс формирования и трансформации профиля, как правило, имеет сложный и не всегда целенаправленно управляемый характер.

Одним из наиболее ответственных этапов процессов формирования и трансформации ККП является диагностика ее составляющих (см. гл. 2 и 3). В контексте стратегического управления проблематика диагностики приобретает особый характер — стратегического анализа. Учет необходимости применения процедур диагностирования

текущего состояния ККП заставляет исследователей модифицировать некоторые процедуры и инструменты стратегического анализа в интересах выявления структурно-культурных особенностей организации. В основном это касается инструментов анализа внутренней среды компании, однако системный подход к анализу диктует необходимость актуализации и других инструментов, например, комплексного ситуационного анализа или его элементов.

Процесс реализации стратегии организации представляет собой сложную систему мероприятий, направленных на осуществление целенаправленных стратегических изменений, целью которых является формирование новой структурно-функциональной упорядоченности организационной системы, которая обеспечивала бы развитие компании в долгосрочной перспективе и восстановление системной устойчивости — в краткосрочной [62, с. 57; 64].

По мнению Райченко А. В., наиболее ярко и разнообразно организационные изменения проявляются в организационных структурах управления, иерархии, распределении полномочий, построении коммуникаций, формировании процедур и осуществлении взаимодействия органов и субъектов управления [83, с. 266].

Эффективность стратегических организационных изменений заключается в способности организации добиваться желаемого экономического эффекта с наименьшими затратами ресурсов и времени, отводимых на осуществление изменений, а также с минимальным риском гибели организации.

Как показано в [62, с. 57–62; 64], процесс управления стратегическими организационными изменениями — стратегическое развитие — представляет собой совокупность трех контуров управления:  $K_1$  — контур управления организационными изменениями;  $K_2$  — контур управления развитием организации;  $K_3$  — контур управления взаимодействием организации с ее внешней средой.

Управление организационными изменениями в контуре  $K_1$  играет роль динамического элемента процесса управления стратегическим развитием организации (контуре  $K_2$ ), который, в свою очередь, является элементом внешнего контура — контура управления взаимодействием организации с ее внешней средой ( $K_3$ ).

Стратегическое развитие организации — суть взаимодействие трех циклических процессов:

1. Концентрация результатов стратегических организационных изменений приводит к целенаправленному изменению параметров и характеристик функционирования организации.
2. Информация об изменениях экономической эффективности организации используется для оперативной корректировки целей стратегического развития.

3. Концентрация результатов стратегических изменений экономической эффективности организации оказывает воздействие на ее внешнюю среду, вызывая изменение ее ситуационных переменных — условий функционирования организации.

Такая трактовка стратегического развития организации представляется наиболее удобной для выявления роли и места процесса организационных изменений как системы мероприятий, призванных создать условия для развития организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе с сохранением требуемого уровня экономической стабильности, в аспекте закона самосохранения.

В рамках рассматриваемой модели контур обладает наибольшей динамикой по сравнению с другими контурами управления. От интенсивности целенаправленных организационных трансформаций зависит скорость концентрации результатов изменения экономической эффективности организации и, следовательно, скорость изменения условий ее функционирования во внешней среде.

Принцип распределения задач и ресурсов между подразделениями организации (в контуре  $K_1$ ) предполагает, что в общем случае каждое подразделение включает в план своих организационных преобразований каждую из стратегических задач, стоящих перед компанией в целом. Чем большее число аспектов деятельности компании вовлекается в организационные преобразования, тем более активной будет реакция организационной системы на изменения внешней среды. Однако помимо числа вовлеченных элементов большое значение имеет степень их взаимодействия. Под оперативной интеграцией подразделений понимается обоснованный выбор возможных координационных механизмов их взаимодействия в интересах эффективного осуществления запланированных стратегических организационных изменений.

В рассматриваемой модели интеграция представляет собой второй этап контура  $K_1$ , отвечающий за решение взаимосвязанных задач, стоящих перед подразделениями, и получение текущих элементарных результатов организационных преобразований. Поскольку оперативная интеграция имеет динамический характер, это обстоятельство позволяет рассматривать контур  $K_1$  как процесс формирования оперативных (временных) организационных структур, состав и характер связей внутри которых является оптимальным именно для текущего этапа управления организационными изменениями. Различные интеграционные полномочия и соответствующие им интеграционные активности подразделений порождают временные центры управления изменениями, а организационная структура компании временно уподобляется сетевой структуре.

В [62, с. 82–83] показано, что снижение результативности организационных изменений, направленных на оптимизацию внутренней

среды организации в ходе реализации программы организационного развития, приводит к неограниченному росту необходимого ресурсного обеспечения программы развития. Оптимальная<sup>1</sup> интенсивность  $A^*$  стратегических организационных изменений зависит от математического ожидания  $m_v$  скорости изменения ситуационных переменных внешней среды и уровня информационной неопределенности  $Q$ :

$$A^* = C_r^{-1} \sqrt{\frac{2m_v}{Q}}, \quad (4.3)$$

где  $C_r$  — коэффициент интерактивного планирования [62, с. 101].

Под интенсивностью стратегических организационных изменений понимается требуемая скорость преобразований с учетом степени задействования сотрудников, рабочего времени, финансовых и иных ресурсов. В контексте закона Эшби<sup>2</sup> интенсивность организационных изменений соответствует утверждению: «для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде» [111].

Скорость и характер изменений, происходящих во внешней среде, в соответствии с принципами стратегического менеджмента определяют структуру и содержание стратегических целей организации, а также выбор стратегии их достижения. Однако увеличение информационной неопределенности в процессе анализа внешней и внутренней среды заставляет менеджмент снижать интенсивность управления изменениями [66].

На рис. 4.16 показана карта зон стратегической адаптации организации к изменениям внешней среды. В зависимости от конкретных значений скорости изменения и неопределенности внешней среды организация может находиться в одной из пяти зон напряженности. Крайне высокая и высокая интенсивности стратегических преобразований (зоны 1, 2 и 3) обоснованы лишь при низком уровне неопределенности внешней среды.

Как показано в главе 3, тип и состояние координационно-культурного профиля определяют облик организационной конфигурации. В контексте управления стратегическими организационными изменениями задача управления координационно-культурным профилем

приобретает характер обоснования, формирования и стабилизации такого состояния ККП, которое наряду с другими факторами организационной системы обеспечивало бы максимальную результативность и эффективность стратегических изменений.

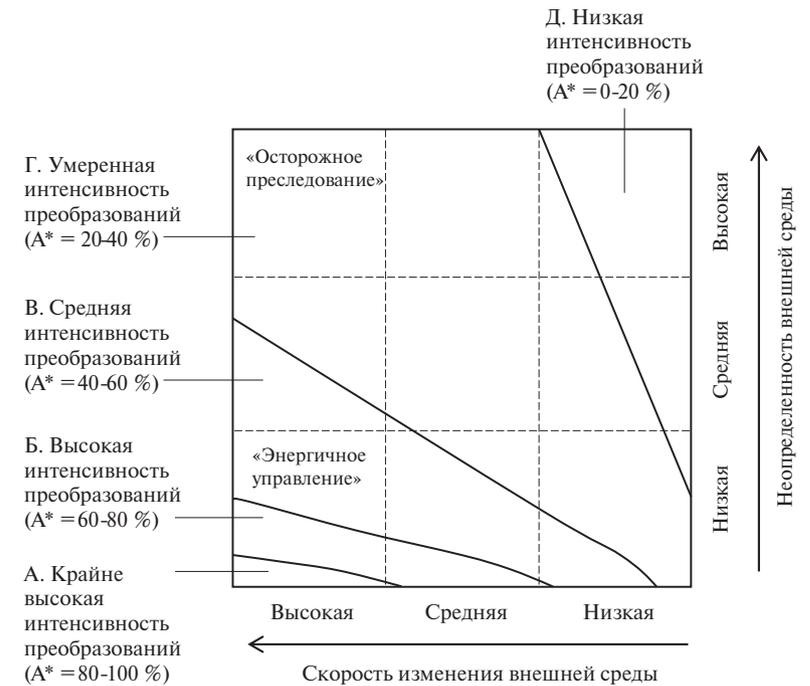


Рис. 4.16. Карта зон стратегической адаптации организации к изменениям внешней среды<sup>1</sup>

В рамках теории и практики раздельного исследования структурных и культурных свойств организационной системы обоснован вывод, что задаче осуществления эффективных организационных изменений наиболее соответствует адхократическая культура.

Камерон и Куинн напрямую отождествляют адхократию с временными структурами («шатры, а не дворцы»), которые можно быстро реконфигурировать при возникновении новых обстоятельств. Главную цель адхократии авторы видят в «ускорении адаптивности,

<sup>1</sup> По критерию минимума статистических характеристик (математического ожидания и СКО) отклонения организации от эталонной траектории развития, обусловленной скоростью изменения и информационной неопределенностью внешней среды [62].

<sup>2</sup> См. п. 1.1.

<sup>1</sup> График на рис. 4.16 аналогичен графику на рис. 4.9, 4.14 и представляет собой контурную диаграмму, построенную на основании формулы (4.3), с областью определения аргументов и областью значений функции 0–100%, где под 100-процентной интенсивностью понимается максимально возможная интенсивность преобразований, позволяющая организации эффективно осваивать выделяемые ресурсы с учетом имеющегося потенциала адаптации.

обеспечении гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией».

В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени [34, с. 77].

С учетом выводов Хофстеде проблема обоснования культуры изменений дополняется условием низких значений индексов избегания неопределенности и дистанции власти [129, 130]. При этом мнение Камерона и Куинна, что в адхократии «ярко выражен акцент на индивидуальности» [34, с. 77], не следует отождествлять с высоким значением индекса индивидуализма по Хофстеде. Напротив, модель оптимальной культуры изменений, на наш взгляд, предполагает наличие обоснованного уровня коллективизма в отношениях, характеризующегося тесным взаимоотношением сотрудников в группе и признанием каждым из них ценностей и целей коллектива: в данном случае — ценностей и целей стратегических организационных изменений.

На наш взгляд, признавая традиционное понимание адхократии как культуры организационных изменений, имеет смысл учитывать изложенные выше выводы о том, что оптимальная интенсивность осуществления стратегических организационных изменений далеко не всегда соответствует максимальной интенсивности. Как показано выше, предельно высокая и высокая интенсивности стратегических преобразований обоснованы лишь при низком уровне неопределенности внешней среды (см. рис. 4.16: зоны А, Б и В).

Характеристика, которую дают адхократической культуре Камерон и Куинн, а также практика исследования адхократических организаций убедительно свидетельствуют о том, что стремление к максимизации интенсивности организационных трансформаций в целях скорейшего решения вновь возникающих задач — «в крови» у культуры такого типа: «Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды» [34, с. 79].

«Генетически» обусловленное стремление адхократии к быстрым трансформациям может оказаться чрезмерным в условиях высокого уровня информационной неопределенности. Как показано в [62, с. 101], в процессе стратегической адаптации к изменяющимся условиям внешней среды завышение степени интеграции за счет «принудительной» координации деятельности подразделений может привести

к отклонению организации от заданной траектории изменений, что вызовет увеличение дисперсии рассогласования.

Иначе говоря, необоснованно высокая координация деятельности подразделения, для которого характерен высокий уровень информационной неопределенности, с другими подразделениями приведет к формированию в организации каналов циркуляции недостоверной информации. В этих условиях увеличение интеграции и, как следствие, устранение координационных «разрывов» между подразделениями возможно лишь путем снижения каждым подразделением «собственного» уровня информационной неопределенности. На этот аспект обращает внимание Минцберг, характеризуя одну из проблем менеджмента: «хотя эффективные менеджеры должны быть сторонниками быстрой реакции на многочисленные и разнообразные проблемы, опасность в данном случае заключается в том, что если они будут одинаково быстро реагировать на все вопросы и проблемы (и, следовательно, действовать резко и импульсивно), то они никогда не смогут соединить фрагменты входящей информации в целостную всеобъемлющую картину» [57, с. 34].

Слишком низкая интенсивность изменений (обусловленная, например, стремлением менеджмента к избеганию риска), как правило, приводит к формированию систематических ошибок — отклонению организации от идеальной траектории стратегического развития. Однако необоснованно высокая интенсивность (например, в результате «наверстывания упущенного») влечет за собой рост дисперсии результатов. Дисперсия результатов организационных изменений представляет собой случайные флуктуации — спонтанные решения и не закрепляющиеся в организационной практике нововведения, что воспринимается сотрудниками как следствие неграмотных решений менеджмента, вызывая недовольство процессом изменений.

Избежать неэффективного расходования средств и необоснованных «скачков» результатов преобразований позволяет оптимальная (не обязательно — максимальная) интенсивность стратегической реакции организации на внешние изменения. Управлять стратегией, считает Минцберг, «означает не столько инициировать перемены и способствовать им, сколько знать *когда* это следует делать» [57, с. 52].

Таким образом, имеются основания полагать, что адхократическая культура, в силу сложившихся стереотипов поведения и разделяемых ценностей, в ряде ситуаций может продемонстрировать избыточный потенциал адаптивности, не позволяющий оптимизировать интенсивность трансформаций.

Обратной стороной селективного подхода к анализу структурно-управленческих и культурных свойств организаций является вполне обоснованное в рамках определенных допущений утверждение, что залогом успешности организационных преобразований является

адхократическая *структура*. Минцберг определяет адхократию как «высокоорганичную структуру с незначительной формализацией поведения; узкой горизонтальной специализацией, основанной на соответствующей подготовке сотрудников; тенденцией к объединению специалистов в функциональные единицы при одновременном их участии в небольших проектных командах; использованием инструментов взаимодействий в целях взаимного согласования (как основного механизма координации); избирательной децентрализацией внутри команд, располагающихся на разных участках организации и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра» [59, с. 182].

Давая характеристику процессу формирования стратегии в адхократических структурах, Минцберг утверждает, что «контроль над процессом формирования стратегии в адхократии не имеет четкой локализации и не регулируется ни стратегическим апексом, ни любыми другими частями организации. Кроме того, этот процесс может быть представлен как формирование стратегии, поскольку в данной конфигурации стратегия не формулируется сознательно работниками, а создается как бы подспудно, из отдельных решений» [59, с. 188].

Адхократия является единственной конфигурацией, способной эффективно функционировать в условиях одновременно неопределенной и динамичной внешней среды.

С учетом совокупности этих и других характеристик адхократической структуры сформировалось обоснованное представление о ее максимальной адаптивности по сравнению с другими типами организационных конфигураций. Однако с учетом раскрытого выше тезиса об оптимальной интенсивности стратегических преобразований следует предположить, что заложенный в эту конфигурацию высокий структурно-функциональный потенциал в ряде случаев может реализоваться в необоснованно высокие темпы организационных изменений.

Как отмечалось в разделе «Структурная стохастичность современных организаций» (п. 1.1) со ссылкой на Э. Тоффлера, для адхократических организаций часто характерна некоторая опрометчивость в изменении своей внутренней среды [100]. Обобщая рассуждения об адхократии как культуре и структуре, можно предположить, что попытка комплексного анализа способности организаций осуществлять стратегические преобразования в большинстве случаев приводит к обоснованию максимальной эффективности именно адхократических *структур*, формирование и существование которых оказывается возможным при условии доминирования в них (возможно, абсолютного) адхократического типа *культуры*.

На наш взгляд, этот вывод справедлив в рамках определенных допущений, не учитывающих в полной мере обстоятельства, связанные с наличием особых зон стратегической адаптации организации

к условиям динамичной и неопределенной внешней среды. В качестве комплексной характеристики организационной конфигурации, позволяющей учитывать структурно-культурную синергию в ходе реализации стратегических организационных изменений, предлагается изучить соответствие конкретных моделей ККП зонам стратегической адаптации (см. рис. 4.16).

В контексте стратегического управления оптимальной будем называть такую модель координационно-культурного профиля организации, которая обеспечивает заданную интенсивность стратегических организационных изменений в условиях известной средней скорости изменения внешней среды и ее информационной неопределенности.

Согласно модели организационных изменений, обоснованной в [62; 64–66], адаптационные возможности ( $A$ ) организационной системы, определяющие интенсивность организационных изменений, представляют собой конъюнкцию двух переменных: характера и степени интеграции (координации) подразделений ( $I$ ) и уровня компетентности ( $S$ ) сотрудников, от которой зависит характер распределения задач между подразделениями:

$$A = I S,$$

где в контексте исследования координационно-культурного профиля организации степень интеграции подразделений  $I$  допустимо рассматривать в качестве результата деятельности менеджмента по выбору и реализации рационального координационного профиля. Принимая допущение о доминировании одного (основного) механизма координации в каждом из базовых типов организационных конфигураций, воспользуемся шкалой степеней интеграции (табл. 4.4).

По мнению В. А. Баринаова, в процессе организационных изменений «коренным образом должно быть улучшено сотрудничество персонала (например, в рабочих группах). По мере надобности сотрудник должен иметь средства коммуникации с любым коллегой» [96, с. 247].

В [62, с. 83–84] показано что, статическая («административная») модель управления изменениями предполагает, что уровень компетентности ( $S$ ) сотрудников определяется организационной структурой, что допускает административное распределение задач и ресурсов между подразделениями, участвующими в осуществлении изменений. Основной тезис в этом случае — «структура формирует компетенции и ответственность».

Динамическая («компетентностная») модель предполагает, что компетенции и ответственность формируют структуру. При этом изменение компетенций персонала, принимающего участие в организационных изменениях, признается не только как явление, сопровождающее процесс запланированных адаптационных преобразований, но и как обязательный элемент, обеспечивающий их эффективность.

Таблица 4.4. Формы организационного взаимодействия, предполагающие различные степени координации (адаптировано по [62, с. 74])

Степень интеграции (условный коэффициент)	Формы организационного взаимодействия		Основной координационный механизм
	В масштабе подразделений, групп и отдельных сотрудников	В масштабе функциональных областей и бизнес-единиц организации	
1. Максимальная интеграция (0,8–1,0).	Рабочие команды.	Адхократия (матричные и проектные структуры, значительный поток неформальных коммуникаций).	Взаимное согласование.
2. Высокий уровень интеграции (0,6–0,8).	Постоянные интеграторы, связующие должностные позиции.	Простая структура (централизация, значительный поток неформальных коммуникаций).	Прямой контроль.
3. Средний уровень интеграции (0,4–0,6).	Временные рабочие группы, постоянные комитеты.	Профессиональная организация (значительный поток неформальных коммуникаций на уровне основного ядра).	Стандартизация квалификации.
4. Низкий уровень интеграции (0,2–0,4).	Временные прямые контакты.	Механистическая бюрократия (функциональная структура, слабые неформальные коммуникации).	Стандартизация процессов.
5. Крайне низкий уровень интеграции (0,0–0,2).	Информационные системы, удаленные сотрудники.	Дивизиональные структуры. Аутсорсинг.	Стандартизация выпуска. Стандартизация выпуска.

Как утверждает В. А. Баринов, раскрывая сущность управления изменениями, «более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры» [96, с. 247].

На наш взгляд, компетентностная модель управления изменениями соответствует известным представлениям об определяющей роли организационной культуры в решении сложных задач, к которым, безусловно, относится осуществление стратегических организационных изменений. Одним из оснований для такого вывода является мнение, что уровень и динамика развития профессиональной компетентности менеджмента и сотрудников в значительной степени зависят от сложившегося типа культуры, побуждающей сотрудников к развитию или препятствующей этому процессу [34; 108 и др.].

Таким образом, возможности организации обеспечивать требуемую интенсивность организационных изменений определяются мультипликативным соотношением двух параметров:

1)  $I(\mu)$  — степени интеграции подразделений  $I$  в зависимости от основного координационного механизма  $\mu$ , где  $\mu = 1$  — взаимное согласование,  $\mu = 2$  — прямой контроль;  $\mu = 3$  — стандартизация навыков;  $\mu = 4$  — стандартизация процессов или стандартизация выпуска;

2) способности организационной культуры обеспечивать требуемый уровень развития профессиональных компетенций  $S$ , необходимых для осуществления организационных изменений. Под компетенциями здесь понимается не только комплекс необходимых знаний, умений и навыков, но и уровень психологической устойчивости, мобильности и адаптивности сотрудников, а также, что немаловажно, — наличие у определенной части из них формальных и неформальных полномочий принимать оперативные решения и оказывать влияние на своих коллег:

$$A^* = I(\mu) \cdot S.$$

На рис. 4.17 показана диаграмма максимальных величин оптимальной интенсивности организационных изменений ( $A^*_{\max}$ , %), достижимых при условии максимальной степени интеграции ( $I_{\max}$ , %), возможной для каждой из организационных конфигураций (см. табл. 4.4), и заданном уровне компетентности сотрудников ( $S = 0 - 100\%$ )<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Под 100% понимается наличие у всех сотрудников организации необходимых знаний, умений и навыков, обеспечивающих максимальную результативность и эффективность организационных изменений в смысле соответствия их итоговых и промежуточных результатов запланированным значениям.

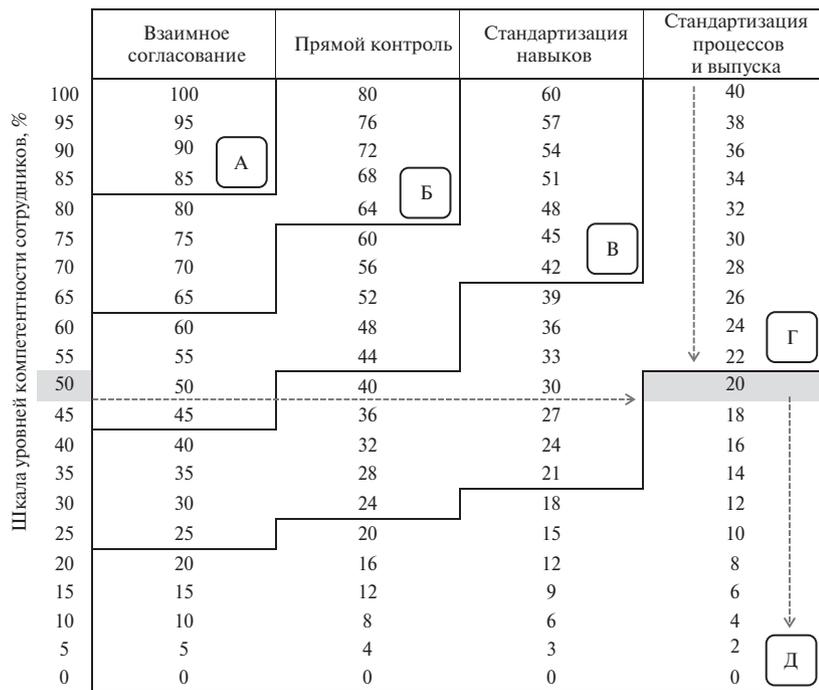


Рис. 4.17. Диаграмма максимальных величин интенсивности организационных изменений ( $A^*_{max}$ , %)

Как видно, при максимальной компетентности сотрудников (100%) только адхократическая конфигурация, характеризующаяся доминированием взаимного согласования (см. табл. 4.4), обеспечивает максимальный уровень (100%) интенсивности организационных изменений. Остальные конфигурации по причине более низких степеней потенциальной интеграции не способны продемонстрировать высокие уровни интенсивности преобразований. Например, пределом бюрократической (стандартизация процессов) и дивизиональной (стандартизация выпуска) конфигураций является 40%-ный уровень интенсивности осуществляемых изменений от максимума, определяемого условиями внешней среды.

Зоне «А» — крайне высокой оптимальной интенсивности стратегических изменений ( $A^* = 80–100\%$ ) (см. рис. 4.17) соответствует только адхократическая конфигурация (взаимное согласование).

Зона «Б» — высокая оптимальная интенсивность преобразований ( $A^* = 60–80\%$ ) представлена адхократической (взаимное согласование) и простой (прямой контроль) конфигурациями.

Обеспечивать оптимальную интенсивность организационных изменений в зоне «В» ( $A^* = 40–60\%$ ) способны организации

с адхократической, простой и профессиональной (стандартизация квалификации) конфигурациями.

В зонах «Г» — умеренной ( $A^* = 20–40\%$ ) и «Д» — низкой интенсивности изменений ( $A^* = 0–20\%$ ) с задачей осуществления стратегических организационных изменений справляются все типы конфигураций.

В целях определения позиций комплементарных конъюнкций координационно-культурного профиля на карте зон стратегической адаптации была организована экспертная процедура на основе метода Дельфи. Экспертам<sup>1</sup> было предложено количественно оценить степень влияния каждой конъюнкции координационно-культурного профиля на процесс развития у сотрудников специальных профессиональных компетенций, востребованных в период осуществления стратегических организационных изменений.

С этой целью экспертам был задан вопрос: «Какой уровень (в %) компетентности в решении задач стратегических организационных изменений формируется у сотрудников организации при доминировании (в течение длительного времени) в ее координационно-культурном профиле данной конъюнкции?».

Для количественной оценки использовалась шкала 0–100%, где 0 — отсутствие влияния конъюнкции на процесс развития у сотрудников специальных навыков организационных изменений; 50%<sup>2</sup> — длительное доминирование этой конъюнкции позволяет сформировать не более 50% специальных компетенций, необходимых в период осуществления организационных изменений; 100% — длительное доминирование этой конъюнкции позволяет сформировать до 100% специальных компетенций, необходимых в период осуществления организационных изменений.

В результате двух туров анонимного анкетирования, сопровождавшихся ознакомлением экспертов с аргументами коллег в пользу «отклоняющихся» значений, была сформирована матрица средних значений оценок  $\bar{S}$ , % (рис. 4.18), в скобках показаны значения стандартного отклонения<sup>3</sup>, %.

Результаты интерпретируются следующим образом. Длительное доминирование в ККП организации конъюнкции «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ ^ АДХОКРАТИЯ» способствует формированию 91%

<sup>1</sup> К экспертизе, проводимой дистанционно в период 11.04.16–02.06.16, было привлечено четырнадцать экспертов, из них: пять руководителей предприятий и департаментов, шесть сотрудников исполнительского уровня и трое преподавателей вузов (экономика и управление).

<sup>2</sup> Допускались также все промежуточные значения.

<sup>3</sup> Проведение второго тура Дельфи-процедуры обеспечило снижение высоких первоначальных значений стандартного отклонения в ряде ячеек матрицы до уровня не более 12%.

специальных компетенций (стрессоустойчивости, готовности к изменениям, мобильности, взаимопонимания, обучаемости, коммуникабельности и др.), необходимость которых становится очевидной в период глубоких организационных изменений стратегического характера.

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	67,2 (8,1)	91,0 (8,9)	18,2 (9,0)	9,6 (11,0)
Прямой контроль	73,4 (7,0)	13,2 (9,5)	67,4 (8,3)	60,6 (8,3)
Стандартизация процессов	50,0 (9,3)	25,8 (7,5)	51,7 (12,0)	15,0 (7,4)
Стандартизация выпуска	57,2 (10,8)	75,0 (11,5)	89,2 (10,6)	54,3 (8,6)
Стандартизация навыков	35,7 (9,0)	88,1 (7,9)	71,3 (11,0)	41,4 (9,0)

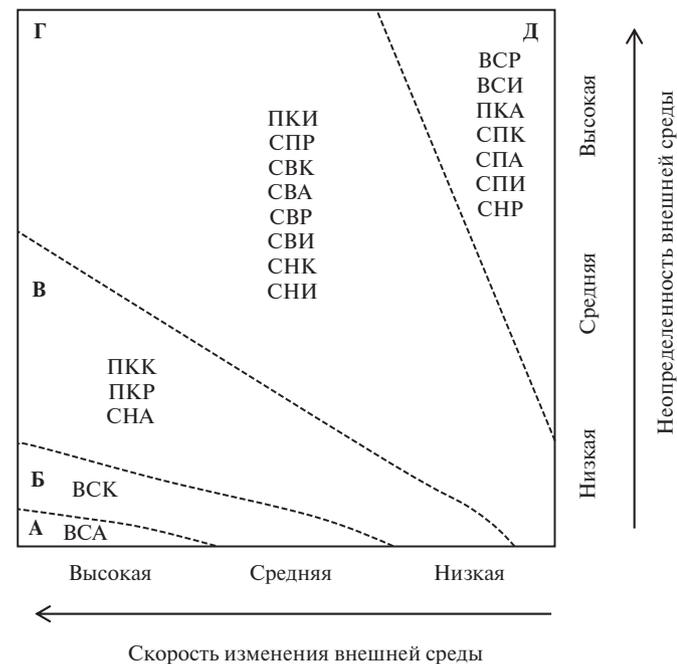
**Рис. 4.18.** Матрица экспертных оценок  $\hat{S}$  уровня компетентности в вопросах организационных изменений, формируемого в результате доминирования соответствующих конъюнкций

Длительное доминирование в ККП организации конъюнкции «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  РЫНОК» способствует формированию около 18% таких компетенций. Здесь следует отметить, что, согласно комментариям экспертов, низкие значения некоторых оценок (например, ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  АДХОКРАТИЯ — 13,2% или «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  ИЕРАРХИЯ» — 9,6%) обусловлены низкой вероятностью доминирования конъюнкции такого типа, а, следовательно — отсутствием практической возможности сформировать требуемые компетенции.

Совместное использование экспертных оценок (см. рис. 4.18) и диаграммы максимальных величин интенсивностей изменений (см. рис. 4.17) позволяет определять принадлежность конкретной конъюнкции к той или иной зоне стратегической адаптации. На рис. 4.17 стрелками показан пример алгоритма определения принадлежности конъюнкции «СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ  $\wedge$  КЛАН» ( $\hat{S} = 50\%$ ) к зоне «Д» стратегической адаптации: слева на шкале уровней компетентности сотрудников  $S$  отмечается значение 50%, соответствующее экспертной оценке  $\hat{S}$  (см. рис. 4.18). На пересечении строки 50% со столбцом «Стандартизация процессов и выпуска» отмечается значение  $A^*_{\max} = 20\%$ , что соответствует зоне «Д» — низкой интенсивности изменений.

Таким же образом определяется принадлежность к зонам стратегической адаптации и других конъюнкций. Например, конъюнкция «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  КЛАН» ( $\hat{S} = 67,2\%$ ) соответствует зоне «Б» — высокой оптимальной интенсивности изменений (см. рис. 4.17). Конъюнкция «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  АДХОКРАТИЯ» ( $\hat{S} = 13,2\%$ ) соответствует зоне «Д» — низкой интенсивности изменений (см. рис. 4.17) и т. п.

Позиции конъюнкций на карте зон стратегической адаптации (рис. 4.19) представляют собой ответ на вопрос, в каких условиях вклад данной конъюнкции в решение задач организационных изменений будет максимальным.



**Рис. 4.19** Поле конъюнкций координационно-культурного профиля на карте зон стратегической адаптации<sup>1</sup>

Поле конъюнкций показывает, что максимальный вклад в обеспечение оптимальной интенсивности  $A^*$  организационных изменений в зоне «А» — крайне высокой оптимальной интенсивности преобразований ( $A^* = 80-100\%$ ) — вносит конъюнкция «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  АДХОКРАТИЯ», что соответствует идеальной модели ККП «Точная настройка». Очевидно, этот вывод следует признать вполне ожидаемым.

В зоне «Б» — высокой оптимальной интенсивности преобразований ( $A^* = 60-80\%$ ) — максимальное влияние на обеспечение

<sup>1</sup> В аббревиатурах конъюнкций первые две буквы соответствуют названию координационного механизма, третья — типу организационной культуры, например, ВСК — «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ & КЛАН». Позиции конъюнкций на карте соответствуют зонам стратегической адаптации «А»—«Д» и не детализируются в координатах «Скорость изменения внешней среды» / «Неопределенность внешней среды».

эффективности стратегических преобразований оказывает конъюнкция «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  КЛАН». Такой ККП также соответствует идеальной модели «Точная настройка».

Средняя интенсивность изменений ( $A^* = 40\text{--}60\%$ ) в зоне «В» может быть обеспечена за счет конъюнкций «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  КЛАН», этот вывод обусловлен единодушным признанием экспертами воспитательной роли лидера в клановой культуре, а также — «ПРЯМОЙ КОНТРОЛЬ  $\wedge$  РЫНОК» и «СТАНДАРТИЗАЦИЯ НАВЫКОВ  $\wedge$  АДХОКРАТИЯ». Как отмечалось выше, адхократическая структура традиционно ассоциируется с адхократической культурой и, следовательно — с выраженной способностью к изменениям. Предположение о рациональности кланового типа культуры применительно к адхократической структуре может вызвать удивление. Тем не менее в условиях высокой-средней скорости изменения внешних факторов и низкой неопределенности (см. зону «Б» на рис. 4.19) от организации, ставшей на путь стратегических преобразований, требуется не столько способность к нетривиальным решениям и креативности, сколько к сплоченности при решении хорошо понятных, но весьма динамичных задач.

Кроме того, давая характеристику этой зоне адаптации и соответствующей ей модели ККП, не следует однозначно воспринимать приоритетность взаимного согласования как характеристику исключительно адхократической конфигурации. Возрастание роли комплементарной конъюнкции «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ  $\wedge$  КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА» может являться залогом успешных организационных изменений в этих условиях и для организаций с другими типами конфигурации.

Сочетание конъюнкций ПКИ, СПР, СВК, СВА, СВР, СВИ, СНК, СНИ, признанных экспертами в качестве эффективных операторов организационных изменений в зоне «Г» — умеренной оптимальной интенсивности преобразований, в известной степени соответствует модели «Культурный полиморфизм» — Диверсифицированная организация (стандартизация выпуска)/ИмPLICITНАЯ культура. Такая модель координационно-культурного профиля демонстрирует широкий допустимый спектр культур организации при достаточно выраженном внимании к стандартизации выпуска, ориентирующем компанию в период изменений на обеспечение диверсификации деятельности (с возможным переходом к дивизиональной структуре) и принципы управления по целям (Management by Objectives, МВО).

Зона «Д» — низкой интенсивности преобразований — оптимальна для организаций, ККП которых представляет собой сочетание конъюнкций ВСР, ВСИ, ПКА, СПК, СПА, СПИ, СНР, не сходное в полной мере ни с одной из идеальных моделей, но более всего указывающее на «Поиск основы». Тем не менее внимание к стандартизации

процессов (три конъюнкции) может говорить о возрастающей роли стандартизирующих и регламентирующих факторов в период организационной перестройки, проводимой в условиях малой изменчивости, но высокой неопределенности внешней среды (см. рис. 4.19). Например, стандартизирующая и регламентирующая документация в этом случае может стать залогом снижения неопределенности внутренних процессов.

Таким образом, в рамках модели стратегических организационных изменений [62; 64–66], предусматривающей оптимизацию интенсивности организационных преобразований в зависимости от состояния внешней среды, стратегическое управление координационно-культурным профилем организации заключается в оптимизации моделей ККП, то есть реализации таких конъюнкций «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ  $\wedge$  ТИП КУЛЬТУРЫ», которые в максимальной степени обеспечивают высокую эффективность организационных изменений в заданном диапазоне условий.

Классификация групп конъюнкций в зависимости от зон стратегической адаптации (см. рис. 4.19) позволяет также делать выводы о максимально возможных интенсивностях изменений для организаций, имеющих разные типы организационных конфигураций.

**Анализ потенциального целесоответствия координационно-культурного профиля задаче стратегических организационных изменений.** Важной задачей исследования координационно-культурного профиля в интересах стратегического управления организационными изменениями является определение степени соответствия конкретного типа ККП зонам стратегической адаптации организации. Как показано выше, различные модели ККП в разной степени способствуют обеспечению требуемой интенсивности организационных изменений.

Одним из методов исследования стратегических свойств ККП является *информационный подход к анализу систем*, разработанный в 1970-х гг. в нашей стране в трудах А. А. Денисова и В. Н. Волковой [11; 24; 25 и др.].

Для конструктивного использования понятий, отражающих основные формы существования информации (информационная сложность, содержание и т. п.) в рамках информационного подхода к анализу систем вводятся детерминированные и статистические меры. *Логическая информация (сущность)  $H$*  характеризует класс однородных в определенном смысле объектов или свойств, являясь семантическим синтезом законов логики.

*Прагматической (целевой) информацией  $H_c$*  (или потенциалом) называется статистическая мера, представленная в логарифмической форме и предназначенная для оценки степени влияния элементов на реализацию целей системы (целесоответствия) [96, с. 295]:

$$H_{\bar{\sigma}} = -\sum_{k=1}^n q_k \log(1 - p_k), \quad (4.4)$$

где  $k$  — номер исследуемого элемента системы;  $n$  — количество элементов в системе;  $q_k$  — вероятность того, что оцениваемый элемент будет использован для достижения цели;  $p_k$  — вероятность достижения цели при использовании элемента.

Прагматическая информация учитывает не только степень достижения цели при использовании элемента системы, но и вероятность его использования, что важно для решения практических задач [96, с. 685–686].

При использовании выражения (4.4) следует оговорить особенности вероятностных характеристик в информационном подходе. Как указывает А. А. Денисов, в частном случае  $q_k$  и  $p_k$  могут интерпретироваться статистическими вероятностями, определенными на основе репрезентативной выборки, подчиняющейся той или иной статистической закономерности. Однако в общем случае эти величины могут иметь более широкую трактовку и использоваться не в строгом смысле с позиции теории вероятностей, справедливой для стохастических, повторяющихся явлений, а характеризовать единичные явления и события в аспекте степени целесообразности [96, с. 296].

В рамках комплекса задач исследования координационно-культурного профиля организации выражение (4.4) характеризует степень целесообразности (потенциал эффективности) модели ККП конкретным условиям осуществления стратегических изменений, выраженным зонами стратегической адаптации (см. рис. 4.19). Под целью в данной задаче понимается обеспечение условий для проведения эффективных организационных изменений с интенсивностью<sup>1</sup>, соответствующей условиям внешней среды. Тогда степень целесообразности координационно-культурного профиля  $s$  зоне  $z$  будет выражаться формулой<sup>2</sup>

$$H_s^{(z)} = -\sum_{k=1}^n q_k \log_2(1 - p_k), \quad (4.5)$$

где  $z$  — номер (числовое обозначение) зоны стратегической адаптации, для которой определяется соответствие ККП;  $k$  — номер конъюнкции в матрице-мультипликаторе анализируемого ККП;  $n$  — количество конъюнкций в матрице (двадцать);  $q_k$  — вероятность того, что конъюнкция  $k$  будет использована для достижения

<sup>1</sup> В смысле затрачиваемого времени, ресурсов, степени инновационности решений и эмоционального напряжения участников и др.

<sup>2</sup> Логарифм по основанию 2 традиционно используется в теории информации.

цели;  $p_k$  — вероятность достижения цели при использовании  $k$ -той конъюнкции.

Вероятность  $q_k$  содержательно эквивалентна числовому значению  $\lambda_{ij}$  соответствующей ячейки матрицы-мультипликатора (в долях единицы), отражающему доленое соотношение (вероятность<sup>1</sup>) элементарной пары «КООРДИНАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ  $\wedge$  ТИП КУЛЬТУРЫ», оцененное в результате анкетирования репрезентативной выборки респондентов (см. гл. 3):  $q_k = \lambda_{ij}$ , где  $i$  и  $j$  — номера строк и столбцов матрицы-мультипликатора соответственно (см. рис. 3.7).

Вероятность  $p_k$  достижения цели организации при использовании  $k$ -той конъюнкции определится как

$$p_k = 1 - 0,25 |z - x_k|, \quad (4.6)$$

где  $x_k$  — номер зоны стратегической адаптации, в которой расположена  $k$ -тая конъюнкция на карте зон стратегической адаптации (см. рис. 4.19).

Например, если определяется соответствие ККП зоне «Б» ( $z = 2$ ), то вероятность  $p_k$  достижения цели при использовании  $k$ -той конъюнкции, располагающейся на карте зон стратегической адаптации в зоне «Г» ( $x_k = 4$ ), определится как  $p_k = 1 - 0,25 |2 - 4| = 0,5$ . Вероятность  $p_k$  достижения цели при использовании той же конъюнкции ( $x_k = 4$ ) по отношению к зоне «А» ( $z = 1$ ) окажется ниже (в силу большей «удаленности» конъюнкции от анализируемой зоны) и составит  $p_k = 1 - 0,25 |1 - 4| = 0,25$ .

Таким образом, с учетом (4.6) выражение (4.5) примет вид<sup>2</sup>:

$$H_s^{(z)} = -\sum_{k=1}^n q_k \log_2(0,25 |z - x_k|).$$

Определим степени целесообразности координационно-культурного профиля ресторана [цурцум] кафе<sup>3</sup> всем зонам стратегической адаптации по состоянию на 2015–2016 гг. В соответствии с полем конъюнкций на карте зон стратегической адаптации (см. рис. 4.19) степени целесообразности  $H_{2015}^{(z)}$  и  $H_{2016}^{(z)}$  (табл. 4.5).

<sup>1</sup> С учетом замечания об особенности вероятностных характеристик в информационном подходе (см. выше).

<sup>2</sup> Во избежание обнуления аргумента логарифма при расположении конъюнкции в анализируемой зоне в практических расчетах значение  $x_k$ , равное единице, принимается равным 0,999, что обеспечивает равенство единице (с точностью до 0,025%) вероятности достижения цели организации при использовании этой конъюнкции.

<sup>3</sup> См. результаты исследования организационной культуры и координационно-культурного профиля этого предприятия в п. 3.4.

Таблица 4.5. Степени целесообразности ККП предприятия задаче стратегических изменений

Зона	Оптимальная интенсивность изменений	$H_{2015}^{(z)}$	Нормированная величина <sup>1</sup> $H_{2015}^{(z)}, \%$	$H_{2016}^{(z)}$	Нормированная величина $H_{2016}^{(z)}, \%$
А	Крайне высокая ( $A^* = 80-100\%$ )	0,94	13,9	0,82	7,7
Б	Высокая ( $A^* = 60-80\%$ )	1,92	28,4	1,99	18,8
В	Средняя ( $A^* = 40-60\%$ )	4,41	65,1	3,70	34,9
Г	Умеренная ( $A^* = 20-40\%$ )	6,77	100,0	8,06	76,0
Д	Низкая ( $A^* = 0-20\%$ )	5,34	78,9	10,6	100,0
	Максимум	6,77		10,6	

Как видно, максимальная потенциальная целесообразность  $H_{2015}^{(z)}$  координационно-культурного профиля исследуемой организации в 2015 г.<sup>2</sup> соответствовала умеренной оптимальной интенсивности стратегических организационных изменений. В 2016 г. эта информационная мера  $H_{2016}^{(z)}$  указывает на способность организации эффективно осуществлять преобразования только в зоне низкой оптимальной интенсивности, характеризующейся низкой скоростью изменения внешней среды и неопределенностью — от средней до высокой.

Такая динамика ККП может объясняться либо снижением адаптационных возможностей предприятия, в результате непреднамеренных изменений профиля, либо целенаправленной перестройкой организационных отношений, ориентированной на увеличивающуюся неопределенность основных факторов окружения при снижении темпов их изменения.

Для сравнения в таблице 4.6 показаны значения потенциальной целесообразности ККП компании «Е», описанной в разделе «Классификация организаций по типам координационно-культурных профилей» п. 3.2, по состоянию на июнь 2015 г.

Таблица 4.6. Степени целесообразности ККП компании «Е» задаче стратегических изменений

Зона	Оптимальная интенсивность изменений	$H_{2015}^{(z)}$	Приведенная величина $H_{2015}^{(z)}, \%$
А	Крайне высокая ( $A^* = 80-100\%$ )	4,21	54,3
Б	Высокая ( $A^* = 60-80\%$ )	7,75	100,0
В	Средняя ( $A^* = 40-60\%$ )	2,11	27,2
Г	Умеренная ( $A^* = 20-40\%$ )	0,97	12,5
Д	Низкая ( $A^* = 0-20\%$ )	0,73	9,4
	Максимум	7,75	

Максимальная потенциальная целесообразность ККП этого предприятия («ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ & АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА») указывает на его способность поддерживать высокую оптимальную интенсивность изменений в условиях средней-высокой подвижности факторов окружения и низкой-средней неопределенности.

Таким образом, использование прагматической целевой информации как меры в рамках информационного подхода к анализу организационных систем позволяет оценивать потенциал целесообразности координационно-культурного профиля задаче стратегических организационных изменений. Методика такой оценки может рассматриваться в качестве одного из элементов стратегического анализа координационно-культурного профиля и внутренней среды организации в целом в задачах выявления ключевой компетенции, конкурентных преимуществ и обоснования стратегии организации.

<sup>1</sup> Величина, нормированная максимальным значением в столбце и выраженная в процентах.

<sup>2</sup> Модель «Культурный фундамент» (имплицитная конфигурация/клановая культура).

## Глава 5. Математическая модель и методика оценки эффективности власти и влияния руководителя

### 5.1. Мотивационный профиль сотрудника и профиль влияния руководителя

**Профиль власти руководителя.** Главной задачей руководителя любого уровня является направление усилий коллектива на достижение целей организации. Для решения этой задачи руководитель наделяется властными полномочиями, однако помимо формальных полномочий ему приходится использовать различные формы влияния на сотрудников.

Власть — это возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации. М. Вебер определял власть как возможность индивида осуществлять свою волю вопреки сопротивлению других [7]. Влияние — это поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение или мысли других людей.

А. И. Кравченко и И. О. Тюрина отмечают, что поскольку власть реализуется одним человеком по отношению к другим людям, она затрагивает *социальные отношения*, являясь, по существу, одним из видов этих отношений. Речь идет о социальных отношениях власти или *властных отношениях* [42, с. 285].

Выбор форм власти и влияния в организациях обусловлен различными аспектами, в том числе национальными и историческими особенностями менеджмента. При этом обладание властью всегда влечет за собой ответственность. Давая указания подчиненным, побуждая их действовать определенным образом, менеджер берет на себя ответственность как за результат работы, так и за безопасность сотрудников, их моральное состояние и т. п. Применяя власть, менеджер может нести различные виды ответственности: моральную, материальную, административную, уголовную.

В числе ученых, внесших значительный вклад в моделирование качественно-функционального портрета управленческого персонала, следует отметить таких отечественных исследователей как: Виханский О. С., Дуракова И. Б., Егоршин А. П., Кибанов А. Я.,

Кравченко А. И., Курбатова М. Б., Литягин А. А., Магура М. И., Малиновский П. В., Оськин В. В., Пугачев В. П., Резник С. Д., Травин В. В., Тюрина И. О., Шекшня С. В., а также зарубежных: Бояцис Р., Верофф Дж., Винтер Д., Друкер П., Картрайт Д., Макклелланд Д., Мюррей Г., Паркинсон М., Питерс Т., Спенсер мл. Л., Спенсер С., Уиддет С., Холлифорд С. и др.

Как отмечается в статье [40], понятие «профиль менеджера» или «профиль должности» достаточно ново и мало изучено, поэтому вопрос о четком понимании этого термина остается дискуссионным. На сегодняшний день не существует стандартов в подходах к содержанию и структуре профиля менеджера, и каждый, начинающий выполнять работу по профилированию, руководствуется лишь собственными представлениями о том, какую информацию и в каких объемах необходимо отразить в создаваемых профилях.

Э. В. Кондратьев полагает, что профиль менеджера — это гибкая система, поэтому она может меняться под действием каких-либо факторов. Основными детерминантами формирования профиля управленческого персонала становятся: уровень управления (поскольку разные уровни управления решают разные классы задач) и стадия развития организации (поскольку разные стадии, а также их переходы требуют разных наборов компетенций, определяя траекторию эволюционного развития предприятия [40]). Исходя из сформулированных в работе [40] задач и особенностей деятельности, автор указывает перечни знаний и навыков менеджеров разных уровней управления.

Менеджерам низового звена необходимо обладать следующими умениями и навыками: умение планировать, обоснованно и рационально распределять работу между подчиненными и закреплять за ними ответственность; знание стандартных рабочих процедур; умение ослаблять напряженность от решений высшего руководства; умение предотвращать конфликты; способность мотивировать непосредственных исполнителей; навыки использования механизмов психологии управления; умение овладевать и осуществлять известные способы деятельности на основании правил и инструкции, разработанных на вышестоящих уровнях управления.

Умения и навыки менеджеров среднего звена следующие: умение планировать деятельность, работать с информацией и документацией; владение различными методиками анализа с использованием компьютера; знание научных методов управления и принятия решений; навыки контроля за нарушениями требований безопасности, несчастными случаями и браком; коммуникативные навыки; умение мотивировать сотрудников, управлять на практике реализацией планов в условиях неопределенности; владение технологиями групповой работы.

Исходя из задач, менеджеру высшего звена необходимо обладать следующими ключевыми умениями и навыками: коммуникативные

навыки; навыки стратегического планирования и бизнес-планирования; навыки командообразования и командного взаимодействия; реинжиниринг бизнес-процессов; педагогические навыки; навыки ведения переговоров; навыки управления и проведения бизнес-ритуралов; умение грамотно интерпретировать информацию; умение приносить изменения в деятельность персонала и организации, способствовать развитию подчиненных; умение мыслить стратегически и предвидеть возможность возникновения серьезных проблем.

Как правило, в менеджменте выделяют пять форм власти (влияния) руководителя: традиционную; основанную на принуждении; основанную на вознаграждении; власть примера (харизмы) и экспертную власть [55].

*Традиционная* власть заключается в том, что исполнитель признает подчинение руководителю своим долгом. Эта форма оказывается эффективной в условиях жесткой и устоявшейся иерархии власти в организации. Власть, *основанная на принуждении*, основывается на вере исполнителя в то, что руководитель может наказать его, лишить возможности удовлетворить какие-то потребности или причинить неприятности. Власть, *основанная на вознаграждении*, предполагает осведомленность исполнителя о том, что руководитель может удовлетворить его потребности. *Экспертная* власть появляется в том случае, когда руководитель является признанным специалистом в своей сфере деятельности, а подчиненные соглашаются с его рекомендациями, признавая превосходство в знаниях и опыте. Такая форма власти наиболее востребована в организациях творческого профиля, высокотехнологичных компаниях, учебных заведениях и т. п. Власть *примера (эталонная власть)* возникает вследствие особых личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, хотя бы на него похожими.

Применение той или иной формы власти и влияния предполагает использование разнообразных средств и методов стимулирования исполнителей. В ряде задач удобно использовать понятие «*профиль власти*» («*властный профиль*») руководителя — долевое распределение форм власти и влияния, используемых данным руководителем (рис. 5.1).

При этом эффективность применения этих методов, а, следовательно, и эффективность демонстрации соответствующих им форм власти и влияния, помимо прочего, зависят от типа трудовой мотивации сотрудника, на которого направлена власть.

**Типологическая модель трудовой мотивации В. Герчикова.** Одним из наиболее востребованных подходов к исследованию трудовой мотивации работников является типологическая модель трудовой мотивации, предложенная В. И. Герчиковым. Основные положения этой модели были разработаны автором в ходе многолетних практических

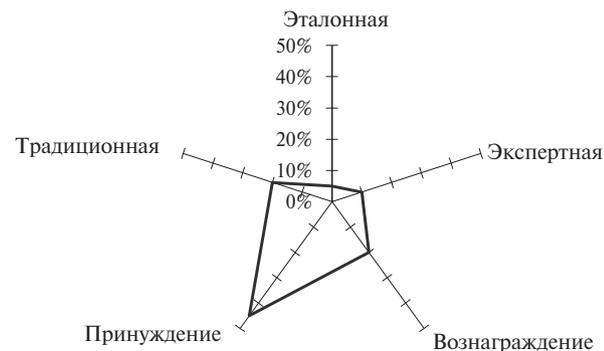


Рис. 5.1. Графическое представление властного профиля руководителя (пример)

наблюдений и экспериментов и опубликованы в трудах автора [12–15] в начале 2000-х гг.

На рис. 5.2 представлено координатное поле, иллюстрирующее идею типологической модели трудовой мотивации В. И. Герчикова. Вертикальная ось отображает тип трудового поведения работника, где верхняя часть соответствует активному, конструктивному поведению, желательному для организации, нижняя — нежелательному — пассивному и деструктивному.

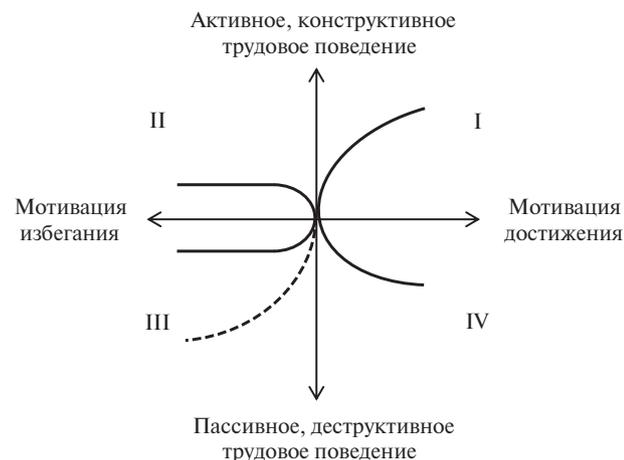


Рис. 5.2. Мотивация и трудовое поведение: базовая модель [13]

Горизонтальная ось — ось трудовой мотивации. Правая сторона соответствует мотивации достижения, левая — избегания. Мотивация достижения указывает на стремление работника достичь определенного результата, ожидая получить какое-либо вознаграждение: зарплату,

квалификацию, опыт, самоутверждение, др. Мотивация избегания означает, что человек стремится качественно и в срок выполнять свою работу, поскольку он не желает получить наказание (увольнение, недовольство руководителя и т. п.).

Таким образом, I квадрант координатного поля означает, что при правильно выстроенной системе стимулирования работник, обладающий мотивацией достижения, будет проявлять максимум активности для обеспечения высокой эффективности своей деятельности. При этом мотивация достижения будет распространяться и на желание работника повышать свою квалификацию для обеспечения большей результативности и эффективности, а также на его стремление согласовывать собственные действия с коллегами и принимать самостоятельные решения, если это оправдано в сложившейся ситуации (например, отсутствия руководителя).

Кривая в квадранте I показывает, что с ростом мотивации достижения (в соответствии с ожидаемым вознаграждением) увеличивается активность работника, а его трудовое поведение становится все более конструктивным. Как указывает В. Герчиков, «рост организационной эффективности трудовой деятельности в I квадранте пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами — максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий» [13].

Кривая в квадранте II демонстрирует, что работник с трудовой мотивацией избегания не будет стремиться достичь максимума своей профессиональной эффективности, поскольку принимаемые им ценности побуждают его «балансировать на грани выполнения поставленного задания (норматива)» [13]. Поэтому эффективность труда (степень активности и конструктивности трудового поведения) работника, обладающего мотивацией избегания, оказывается принципиально ограниченной.

Полное и качественное выполнение своей работы или отдельного задания работник такого типа воспринимает как угрозу, так как, по его мнению, это повышает вероятность последующего увеличения нормативов или дополнительной нагрузки.

При этом страх быть наказанным ограничивает и уровень деструктивного трудового поведения работника с мотивацией избегания (сплошная линия в квадранте III), которое чаще всего сводится к пассивности и формальной «работе по правилам».

Однако, предупреждает В. Герчиков, появление в организации «лидера», вступающего в конфликт с руководством (неудовлетворенный работник с высокой мотивацией достижения), может притупить страх наказания у работников с мотивацией избегания и инициировать у них крайние формы деструктивного поведения (пунктирная линия

в квадранте III). В этом случае вероятность разрушительного для организации исхода развития конфликта существенно возрастает, считает В. Герчиков, если организационная культура компании имеет клановый характер (чему способствует наем «по знакомству» в противовес конкурсному избранию на должности).

Если организационные условия работы и система стимулирования в компании не соответствуют мотивационным ожиданиям работника, велика вероятность деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резкой и открытой форме (кривая в квадранте IV). Однако наличие у таких работников позитивных ценностных установок в большинстве случаев не допускает разрушительного для организации исхода. Примером такой ситуации может служить недовольство высококвалифицированного профессионала рутинным (нетворческим) характером работы на занимаемой им должности. Отказ руководителя предоставить ему другую, соответствующую квалификации и желанию, работу приведет либо к увольнению работника, либо возрастанию его требований в отношении уровня оплаты «непривлекательного» труда [13].

На основе данной системы рассуждений В. Герчиковым была разработана типологическая модель трудовой мотивации, согласно которой существует пять типов трудовой мотивации исполнителей: инструментальная, профессиональная, патриотическая, хозяйская и избегательная (люмпенская) [12–14].

По мнению В. И. Герчикова, для сотрудников *инструментального* типа работа сама по себе представляет незначительную ценность, так как им нужны лишь деньги. Такой сотрудник способен работать с максимальной отдачей при условии, что он удовлетворен уровнем оплаты своего труда.

Сотрудник, обладающий *профессиональной* мотивацией, ценит не деньги, а содержание своей работы, в основе его мотивации лежит поиск возможности доказать, что он способен выполнять работу, которая под силу не каждому исполнителю.

Человек с *хозяйской* мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за порученное дело, он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее уникальности или высокой оплате. Однако одним из условий высокой эффективности его труда является отсутствие необоснованного контроля со стороны руководства.

Работник, обладающий мотивацией *патриотического* типа, стремится быть востребованным своей организацией, демонстрирует свою лояльность, причем делает это вполне искренне. Более всего он ценит результативность общего дела и признание руководством своих заслуг.

Сотрудник с *избегательным* («люмпенским») типом мотивации стремится избегать не только дополнительной ответственности, но и качественного исполнения своих основных обязанностей. Контрольные

функции со стороны руководителя в отношении такого сотрудника, как правило, являются необходимыми.

Согласно концепции В. И. Герчикова, каждый человек в процессе трудовой деятельности сочетает в себе 2–3 типа мотивации. Следует предположить, что каждый из типов мотивации проявляется в определенном «долевом» соотношении. Так, например, доминирование профессионального типа мотивации не отрицает наличия некоторой «доли» инструментальной составляющей. Такое представление позволяет говорить о так называемом «профиле трудовой мотивации» («мотивационном профиле») сотрудника. Например, мотивационный профиль человека, зависящий от особенностей его профессии, должности, условий труда и т. п., может иметь вид (рис. 5.3).

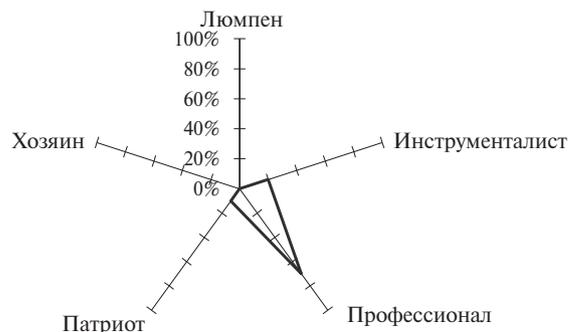


Рис. 5.3. Графическое представление мотивационного профиля сотрудника (пример)

Как показывает практика менеджмента, эффективность применения руководителем власти по отношению к группе исполнителей существенно зависит от того, насколько грамотно, системно и своевременно учитывается взаимосвязь таких феноменов, как виды стимулирования профессиональной деятельности и типы трудовой мотивации сотрудников организации (табл. 5.1).

В. И. Герчиков в работе [13] отмечает, что запрет на использование какого-то из видов стимулирования для работников с определенным типом трудовой мотивации означает, что применение этого вида стимулирования с большой вероятностью приведет к перемещению позиции этого работника на координатном поле «Мотивация и трудовое поведение» в квадранты III или IV (рис. 3.2).

Применимость видов стимулирования при целевой договоренности означает, что получение натуральных благ (квартиры, служебного автомобиля и т. п.) признается сотрудником ценным и поставлено им в однозначную зависимость от результатов или стажа работы в компании (как правило, еще при найме).

Таблица 5.1. Соответствие видов стимулирования типам трудовой мотивации сотрудников [13]

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т. п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

В. И. Герчиков отмечает, что трудовой кодекс накладывает определенные ограничения на использование только негативных и денежных стимулов и практически не ограничивает применение всех остальных форм стимулирования. Поэтому любая компания имеет возможность действовать с нужной для нее избирательностью в использовании натуральных, моральных, организационных стимулов, патернализма или участия в совладении и управлении [там же].

## 5.2. Математическая модель эффективности власти руководителя

Эффективность профиля власти и влияния руководителя применительно к конкретному сотруднику или группе в значительной степени определяет построение и свойства координационно-культурного профиля организации. Причем характер власти и влияния руководителя определяет как структурную (координационный профиль, тип организационной конфигурации), так и культурную составляющие профиля. Исходя из вышесказанного, представляется весьма актуальной задача моделирования и анализа эффективности властного профиля руководителя в контексте его соответствия профилю трудовой мотивации сотрудника или группы.

Проблеме моделирования властных полномочий уделялось и уделяется внимание исследователей, представляющих различные научные направления: социологию, психологию, менеджмент, теорию организации и др.

Дескриптивная модель действия власти, разработанная Д. Картрайтом [42], включает в себя такие элементы, как: 1) мотивация власти, 2) источники власти, 3) сопротивление субъекта воздействия, 4) внутренние барьеры, 5) средства воздействия, 6) реакция субъекта воздействия, 7) последствия для применяющего власть субъекта. Сущность модели Картрайта можно выразить словами: «Все люди склонны влиять на других и стараются занять влиятельное положение, поскольку стремятся к определенным целям, достижение которых требует использования влияния» [42, с. 296].

Исследования практики применения власти в организациях заставляют ученых выделять в качестве отдельной категории *авторитет* — общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте. Причем в узком смысле авторитет рассматривается как одна из форм осуществления власти.

К исследованию феномена авторитета прибегали М. Вебер, Б. Рассел, П. Друкер, Ч. Бернанд и др. Как отмечают А. И. Кравченко и И. О. Тюрина, авторитет — это крайне неустойчивая форма влияния.

Такое влияние возможно только при том условии, что вы не угрожаете ни жизни, ни социальному положению другого человека, но оказываете ему какую-либо выгодную услугу [420, с. 530].

В основе предлагаемой нами модели, позволяющей анализировать эффективность применения руководителем власти и влияния по отношению к группе исполнителей, лежит матрица эффективности [61]:

$$Y = (y_{ij})_{nm} = \begin{pmatrix} y_{11} & \dots & y_{1j} & \dots & y_{1m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{i1} & \dots & y_{ij} & \dots & y_{im} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{n1} & \dots & y_{nj} & \dots & y_{nm} \end{pmatrix}, \text{ при } \sum_{i=1}^n y_{ij} = 1,$$

где  $y_{ij}$  — нормированные оценки эффективности воздействия  $i$ -той формы власти руководителя на исполнителя, имеющего  $j$ -тый тип трудовой мотивации:

$$y_{ij} = \frac{y'_{ij}}{\sum_{i=1}^n y'_{ij}} \times 100\%.$$

Матрица  $Y' = (y'_{ij})_{nm}$  определяется произведением двух матриц:  $S = (s_{il})_{nL}$  — усредненного экспертного распределения видов стимулирования, характерных для различных форм власти, и  $E = (e_{lj})_{Lm}$  — усредненного экспертного распределения степеней восприимчивости исполнителей с различными типами мотивации к различным видам стимулирования, то есть

$$(y'_{ij})_{nm} = (s_{il})_{nL} \times (e_{lj})_{Lm},$$

где  $L$  — количество анализируемых видов (способов) стимулирования исполнителей.

Элемент  $s_{il}$  матрицы  $S$  демонстрирует, насколько часто (с какой интенсивностью), используя  $i$ -тую форму власти, руководитель прибегает к  $l$ -тому виду стимулирования. Например:  $s_{il} = 85\%$ , где  $i$  — власть вознаграждения,  $l$  — денежный вид стимулирования.

Элемент  $e_{lj}$  матрицы  $E$  показывает, в какой мере (с какой эффективностью)  $l$ -тый вид стимулирования оказывает положительное влияние на исполнителя с  $j$ -тым типом трудовой мотивации. Например:  $e_{lj} = 80\%$ , где  $l$  — денежный вид стимулирования,  $j$  — инструментальный тип мотивации сотрудника.

Состав группы исполнителей с учетом различных типов трудовой мотивации моделируется вектором  $G = (g_j)_m$  средних значений типов трудовой мотивации сотрудников в группе  $G = (g_1 \dots g_j \dots g_m)^T$ ,

где  $T$  — знак транспонирования,  $g_j = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K g_{jk}$ , где  $g_{jk}$  — доля  $j$ -того типа мотивации в профиле трудовой мотивации  $k$ -го сотрудника,  $K$  — количество сотрудников в группе.

Для демонстрации идеального значения профиля влияния в соответствии с распределением экспертных оценок  $Y$  в модели используется вектор

$$A = (a_i)_n = (y_{ij})_{nm} \times (g_j)_m.$$

Таким образом, идеальное значение  $a_i$  доли  $i$ -той формы власти руководителя, соответствующее среднему по группе долевого распределению типов трудовой мотивации сотрудников, определится как

$$a_i = y_{i1}g_1 + \dots + y_{ij}g_j + \dots + y_{im}g_m.$$

Оценка эффективности применения руководителем власти (влияния) по отношению к группе исполнителей будет определяться как:

$$P = 1 - \sum_{i=1}^n \text{abs}(a_i - x_i),$$

где  $x_i \in X$  — реальное (формируемое исходя из предпочтений, стиля и опыта работы руководителя) значение доли  $i$ -той формы власти в профиле  $X$  власти (влияния) руководителя.

Как видно, вектор  $A$  идеального распределения долей форм власти руководителя соответствует максимальному значению  $P(a_i, x_i) = 1$  целевой функции — силы власти (влияния) руководителя. Максимизация целевой функции  $P$  представляет собой гладкую нелинейную задачу оптимизации, которая может быть решена методом обобщенного приведенного градиента путем изменения значений переменных  $x_i$  (при ограничении  $\sum_{i=1}^n x_i = 1$ ), что позволяет численно определить значения

вектора  $A$  идеального распределения долей форм власти руководителя.

Значение функции  $P(a_i, x_i)$  при  $x_i \neq a_i$  соответствует реальному значению силы влияния руководителя на группу, характеризующуюся текущим значением вектора  $G$ .

Определение идеального профиля влияния (исходя из усредненного по группе долевого распределения типов трудовой мотивации сотрудников) представляет собой известное упрощение, которое, однако, нисколько не отрицает практическую роль индивидуального подхода руководителя к выбору наиболее эффективных форм власти и влияния по отношению к конкретному исполнителю в конкретных

условиях. Тем не менее представляется, что предлагаемая модель может играть роль инструмента, позволяющего получить обобщенную оценку эффективности управленческого стиля руководителя по отношению к группе исполнителей. Практическая значимость такой оценки повышается в тех ситуациях, когда руководители, в том числе имеющие большой опыт управленческой деятельности, придают излишне большое значение так называемым «традиционным», «привычным» и «доказавшим свою эффективность» методам управления, без оглядки на изменение ситуации, состава группы исполнителей, их мотивации.

### 5.3. Расчетный пример оценки эффективности применения власти (влияния) руководителем

Постановка задачи: а) получить оценку эффективности применения руководителем форм власти и влияния, характерных для его стиля управления; б) определить идеальное (рекомендованное) соотношение форм власти и влияния руководителя.

Параметры модели:

1. Анализируемые формы власти (влияния): эталонная (власть примера и харизмы); экспертная (включая власть обладателя информации); власть вознаграждения; власть принуждения; традиционная (формальная) власть.

2. Анализируемые виды стимулирования исполнителей, применяемые руководителем: негативное воздействие; денежное стимулирование; натуральное (материальное, но не денежное) стимулирование; моральное стимулирование; патернализм; организационные способы; карьера; обеспечения возможности участия исполнителя в совладении и управлении компанией.

3. Анализируемые типы трудовой мотивации сотрудников: избегательный; инструментальный; профессиональный; патриотический; хозяйский.

4. Матрица  $S = (s_{ij})_{5 \times 8}$ , полученная в результате усреднения оценок семи независимых экспертов<sup>1</sup>, имеет вид (табл. 5.2).

Матрица  $E = (e_{ij})_{8 \times 5}$ , полученная в результате усреднения оценок независимых экспертов, имеет вид (табл. 5.3).

<sup>1</sup> Эксперты — руководители четырех производственных предприятий малого и среднего бизнеса и департаментов этих предприятий, принявшие участие в анкетировании на условиях анонимности (сентябрь-декабрь 2013, г. Москва).

Таблица 5.2. Распределение видов стимулирования, характерных для различных форм власти (%)

Виды стимулирования	Виды стимулирования								100%
	Негативные	Денежные	Натуральные	Моральные	Патернализм	Организационные	Карьера	Участие	
Эталонная	0	0	0	50	22	0	18	10	100%
Экспертная	0	0	0	23	45	2,5	22	7,5	100%
Вознаграждение	0	75	15	5	0	0	0	5	100%
Принуждение	43	42	0	10	0	5	0	0	100%
Традиционная	2,5	0	0	2,5	5	75	10	5	100%

Таблица 5.3. Распределение степеней восприимчивости сотрудников с различными типами мотивации к различным видам стимулирования (%)

Виды стимулирования	Типы мотивации сотрудников					100%
	Избегательный	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	
Негативные	82	10	0	0	0	100%
Денежные	7	80	10	0	0	100%
Натуральные	0	5,5	0	0	0	100%
Моральные	0	0	62	27	9	100%
Патернализм	0	0	5	10	1	100%
Организационные	11	4,5	13	33	10	100%
Карьера	0	0	5	20	20	100%
Участие	0	0	5	10	60	100%

Нормированная матрица  $Y = (y_{ij})_{5 \times 5}$  получит вид (табл. 5.4).

Таблица 5.4. Оценка эффективности применения различных форм власти руководителя к исполнителям с различными типами трудовой мотивации (%)

Формы власти руководителя	Типы мотивации сотрудников					100%
	Избегательный	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	
Эталонная	0,00	0,00	38,95	28,35	32,83	100%
Экспертная	0,50	0,11	21,29	23,30	26,76	100%
Вознаграждение	9,62	59,23	12,61	2,58	7,91	100%
Принуждение	71,00	37,13	12,85	6,07	3,21	100%
Традиционная	18,87	3,53	14,30	39,69	29,29	100%

Характеристика подразделения<sup>1</sup>: отдел технического контроля производственной компании. Состав группы и процентное соотношение типов трудовой мотивации исполнителей (матрица  $G$ ) по оценке руководителя (табл. 5.5, рис. 5.4). Распределение типов трудовой мотивации исполнителей получено по результатам тестирования на основе теста Moture (приложение 2).

Таблица 5.5. Состав анализируемой группы исполнителей

Исполнители	Возраст сотрудника	Типы мотивации				
		Избегательный	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский
Зам. руководителя — инженер	48	0	20	30	50	0
Инженер контроля качества	37	0	10	80	10	0
Старший мастер	50	0	90	10	0	0
Мастер	52	0	0	40	30	30
Механик	34	80	20	0	0	0
<b>Среднее по отделу</b>	<b>44,2</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>6</b>

<sup>1</sup> Отдел технического контроля производственного предприятия (вид деятельности по ОКВЭД 22.2, общая численность сотрудников 47 чел.), принявший участие в опросе на условиях анонимности (декабрь 2013, г. Москва).

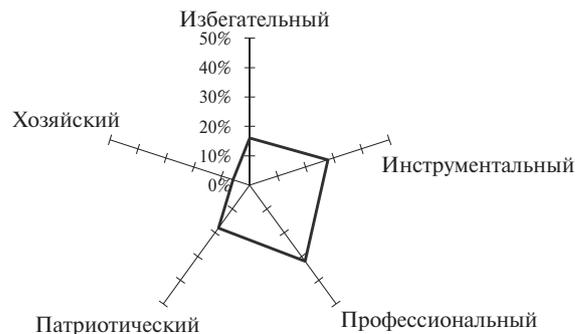


Рис. 5.4. Среднее по отделу соотношение типов трудовой мотивации исполнителей

Руководитель ОТК — мужчина, возраст 34 года; образование — высшее техническое; стаж трудовой деятельности — 11 лет; стаж работы в данной должности — 10 месяцев. Характеристика управленческого стиля руководителя (вектор  $X$ ) — текущее процентное соотношение применяемых форм власти (влияния), построенное в результате самоанализа руководителя (табл. 5.6, рис. 5.5)

Таблица 5.6. Характеристика управленческого стиля руководителя

Формы власти	Профиль влияния, %	Комментарии руководителя
Эталонная	5	Малое время работы в должности, малый возраст.
Экспертная	0	Отсутствие специальных навыков и опыта работы.
Вознаграждение	10	Ограниченные полномочия по назначению премий.
Принуждение	30	Необходимость поддержания трудовой дисциплины.
Традиционная	55	Отсутствие иных эффективных рычагов управления.

**Результаты анализа.** Исходя из указанных условий и параметров модели, оценка (в процентном выражении) эффективности применения данным руководителем форм власти и влияния, характерных для его стиля управления составляет:

$$P = 100 - \sum_{i=1}^n abs(a_i - x_i) = 100 - (|19,5 - 5| + |12,7 - 0| + |23,1 - 10| + |27,2 - 30| + |17,5 - 55|) = 19,4\%$$

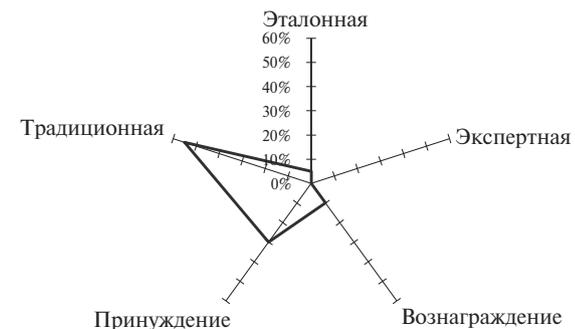


Рис. 5.5. Текущее процентное соотношение применяемых руководителем форм власти и влияния

Идеальное (рекомендованное) соотношение форм власти и влияния руководителя (вектор  $A$ ), соответствующее значению  $P = 100\%$ , имеет вид (табл. 5.7, рис. 5.6).

Таблица 5.7. Идеальный профиль влияния

Формы власти (влияния) руководителя	Профиль влияния, %
Эталонная	19,5
Экспертная	12,7
Вознаграждение	23,1
Принуждение	27,2
Традиционная	17,5
100%	

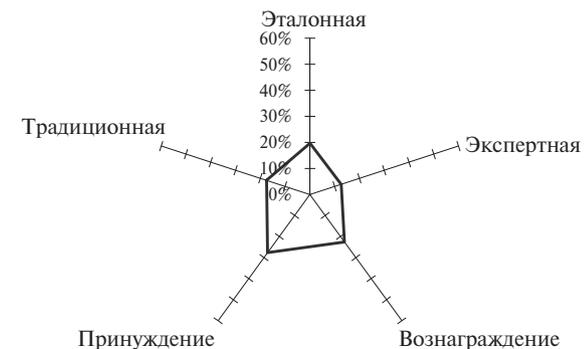
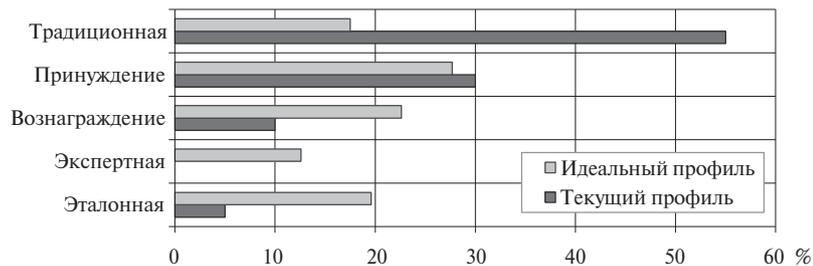


Рис. 5.6. Идеальное (рекомендованное) соотношение форм власти и влияния руководителя



**Рис. 5.7.** Соотношение идеального и текущего профилей влияния руководителя ОТК

Как видно (рис. 5.7), эффективное управление отделом в текущих условиях требует от руководителя значительного снижения в составе профиля влияния доли традиционной (формальной) власти с одновременным увеличением роли экспертной и эталонной форм влияния на сотрудников.

Таким образом, предлагаемая математическая модель анализа и оценки эффективности применения руководителем доступных ему форм власти и влияния представляет собой инструмент оценивания его потенциальных возможностей в сложившихся в организации условиях и может быть интегрирована в комплекс методик диагностики координационно-культурного профиля организации, в том числе в интересах ее стратегического развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**В** результате исследований была обоснована существенная взаимосвязь структурных и культурных аспектов организационной конфигурации и определены подходы к анализу взаимовлияния и взаимной обусловленности организационной культуры и координационного профиля.

Показано, что предлагаемая методика анализа организационной конфигурации, включающая в себя методику построения карты групп организационных факторов, представляет собой удобный и информативный инструмент диагностики организационной конфигурации в контексте ее зависимости от координационного профиля. Вариант применения данной методики продемонстрирован результатами анализа особенностей организационной конфигурации российского вуза в период изменений.

Введено понятие координационно-культурного профиля (ККП) организации как интеграционного феномена, отражающего синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации. В основу предлагаемой методики исследования координационно-культурного профиля положены методики диагностики групп факторов организационной культуры, а также — построения и анализа матрицы-мультипликатора ККП организации.

На основе концепции ККП разработаны: подход к классификации организаций по типам координационно-культурных профилей, анализ трансформации ККП на стадиях жизненного цикла организации, а также методика построения и анализа карты комплементарных переменных координационно-культурного профиля. В качестве примера использования концепции ККП для анализа деятельности организации приведены результаты исследования организационной культуры и координационно-культурного профиля предприятия общественного питания.

В результате показано, что использование комплекса разработанных методов инструментального анализа организационных систем

обеспечивает получение структурированной информации об особенностях построения и функционирования организации, не доступной при использовании традиционных методов исследования, что позволяет формулировать выводы и принимать решения о соответствии структурно-культурных свойств организации стратегическим целям и условиям работы.

В контексте исследования особенностей стратегического управления организационными изменениями предложена динамическая концепция SWOT-анализа и пример ее использования. В основу подхода к стратегическому анализу координационно-культурного профиля организации положен анализ потенциального целесообразности ККП задаче осуществления стратегических организационных изменений в различных зонах стратегической адаптации.

Задача исследования структурно-культурных особенностей организации дополнена удобной математической моделью, позволяющей количественно оценивать степень эффективности власти и влияния руководителя.

Предложенный комплекс инструментальных методов является существенным вкладом в развитие методологии моделирования и анализа организационных систем, в том числе в контексте стратегического менеджмента.

## Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.
2. Алексеев А. Н. Корпоративная культура предприятия в условиях инновационной экономики / А. Н. Алексеев // Транспортное дело России. — 2014. — № 2. — С. 129–131.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
4. Баев Г. О., Орлов А. И. Проблемы управления малыми производственными предприятиями на ранних стадиях жизненного цикла / Г. О. Баев, А. И. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2016. — № 118. — С. 275–304.
5. Бекарев А. М., Пак Г. С. Организационная культура как многомерный феномен / А. М. Бекарев, Г. С. Пак // Личность. Культура. Общество. — 2011. Том XIII. Вып. 2 (№ 63, 64). — С. 120–126.
6. Бикметов Е. Ю., Хуснутдинова А. В. Знание как ценностный фактор управления корпоративной культурой / Е. Ю. Бикметов, А. В. Хуснутдинова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. — 2016. — № 6–2 (68). — С. 38–41.
7. Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. — М.: Прогресс, 1990. — 808 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин — М.: Проспект, 2010. — 688 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2005. — 296 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 528 с.
11. Волкова В. Н., Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Системный анализ и управление» / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001. — 512 с.
12. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 2. — С. 53–62.

13. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 2) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 3. — С. 2–6.
14. Герчиков В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (часть 2) // Личность. Культура. Общество. — 2006. — Т. VIII. № 4 (32). — С. 123–133.
15. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективные ресурс компании: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / В. И. Герчиков — М.: ИНФРА-М, 2012. — 282 с.
16. Гнездилова К. Н. Корпоративная культура преподавателя высшей школы и свобода выбора в принятии решений / К. Н. Гнездилова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. — 2013. — № 3 (14). — С. 69–72.
17. Горбунова Г. А. Реализация принципов организации образовательных процессов в условиях инновационно-ориентированной корпоративной культуры вуза / Г. А. Горбунова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. — 2016. — № 2–2 (63). — С. 21–24.
18. Грибанькова А. А. Организационная культура университетского образования и ее эволюция в XX веке / А. А. Грибанькова // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. — 2011. — № 4. — С. 402–408.
19. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 288 с.
20. Грудистова Е. Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Елена Геннадьевна Грудистова; Байкальский государственный университет экономики и права. Иркутск, 2009. — 233 с.
21. Данкан Р. Какой должна быть организационная структура? / Р. Данкан // Теория организации: хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Т. Н. Клёмной; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. — С. 58–85.
22. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специализации «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — (Серия «Зарубежный учебник»). — 763 с.
23. Денисов А. А. Информационные основы управления / А. А. Денисов. — Л.: Энергоатомиздат, 1983. — 72 с.
24. Денисов А. А. Информация в системах управления: учебное пособие / А. А. Денисов. — Л.: ЛПИ, 1980. — 66 с.
25. Денисов А. А. Теоретические основы кибернетики: информационное поле / А. А. Денисов. — Л.: ЛПИ, 1975. — 40 с.
26. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин; пер. с англ. С. Жильцов; под общ. ред. С. Г. Божук — СПб.: Питер, 2001. — (Серия «Маркетинг для профессионалов») — 240 с.
27. Диев В. С., Лыгденова В. В. Российская организационная культура: традиции и вызовы глобализации / В. С. Диев, В. В. Лыгденова // Ценности и смыслы. — 2011. — № 5. — С. 101–111.
28. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир / Д. Дирлав; пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 336 с.
29. Дрыга С. В., Дудченко А. В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний / С. В. Дрыга, А. В. Дудченко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. № 2 (56). — Новосибирск: СибАК, 2016. — С. 50–56.
30. Жукова Н. М. Парадигмы образования и подходы к их реализации в высшей школе постсоветского периода: ретроспективный анализ / Н. М. Жукова // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. — 2008. — № 8. — С. 42–48.
31. Завьялова Е. К. Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала / Е. К. Завьялова. Научные доклады № 17–2006. — СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. — 27 с.
32. Захарова Л. Н., Коробейникова Е. В. Личностные характеристики менеджеров, успешных в организационных культурах разного типа / Л. Н. Захарова, Е. В. Коробейникова // Вестник торгово-технологического института. — 2012. — № 3 (6). — С. 31–38.
33. Иванов Я. Г. Механизм роста конкурентоспособности организации за счет соответствия системы мотивации организационной структуре и культуре. / Я. Г. Иванов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2015. — № 7, 8. — С. 19–25.
34. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
35. Каранашев А. Х., Целых Л. А., Причина О. С. Теоретическое обоснование использования положений нечеткой логики в моделях выбора корпоративной культуры с учетом внешних и внутренних факторов ее функционирования / А. Х. Каранашев, Л. А. Целых, О. С. Причина // Известия Кабардино-Балкарского государственного университета. — 2015. — Т. V. № 4. — С. 33–37.
36. Карпов А. В. Организационная культура: понятие и реальность: учеб. пособие / А. В. Карпов, И. М. Скитяева, К. В. Волкова, И. А. Ямщиков — М.: Институт психологии РАН, 2002. — 152 с.
37. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Катькало. — СПб: Издательский дом СПбГУ, 2008. — 548 с.
38. Коваленко Б. Б., Семенченко Т. В. Феномен корпоративной культуры: диагностика состояния и методы изменения / Б. Б. Коваленко, Т. В. Семенченко // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2015. — № 1. — С. 97–103.
39. Козлова К. А. Терминологический анализ понятия «организационная структура управления» / К. А. Козлова // Вопросы управления. — 2011. — № 4 (17). — С. 174–177.
40. Кондратьев Э. В. Профиль менеджера: предпосылки становления и основные детерминанты / Э. В. Кондратьев // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. — 2011. — № 24. — С. 292–301.
41. Кочеткова А. И. Организационная культура и культура организации в современной России / А. И. Кочеткова // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2009. — № 4. — С. 201–205.

42. Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2006. — 1136 с.
43. Кракашова О. А. Имитационная модель управления организационной культурой предприятия / О. А. Кракашова // Изв. вузов. Сев.-Кавк. регион. Обществ. науки. — 2005. — Приложение № 12. — С. 152–157.
44. Кракашова О. А. Экономико-математическое моделирование влияния социально-экономических процессов, связанных с формированием и развитием организационной культуры, на результаты хозяйственной деятельности предприятия / О. А. Кракашова: монография. — Новочеркасск: Лик, 2008. — 201 с.
45. Кузьминов Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, транзакционные издержки, контракты: учебник для студентов вузов / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 426 с.
46. Лебедева Н. Ю., Широнова Е. М. Методологические вопросы изучения организационной культуры / Н. Ю. Лебедева Е. М. Широнова // Фундаментальные исследования. — 2012. — № 9–3. — С. 729–733.
47. Леньков Р. В., Боровлёва Е. И. Корпоративная культура как фактор эффективности вуза / Р. В. Леньков, Е. И. Боровлёва // Интернет-журнал «Науковедение». — 2013. — № 5 (18). — С. 4.
48. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. — 1997. — № 4. — С. 55–65.
49. Мазур И. И. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, н. Г. Ольдерогге и др.; Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 334 с.
50. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, А. В. Бритов // Университетское управление. — 2004. — № 5–6 (33). — С. 152–162.
51. Макаренко М. А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы / М. А. Макаренко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. — 2005. — № 3. — С. 39–62.
52. Макаренко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий / М. А. Макаренко // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2004. — Вып. 3 (№ 24). — С. 53–77.
53. Макаренко М. А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Макаренко Марина Арнольдовна; Санкт-Петербург, 2005. — 354 с.
54. Максименко А. А. Организационная культура как система контроля и наказания в организации / А. А. Максименко // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. — 2012. — № 1. — С. 342–343.
55. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. О. И. Медведь. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008. — 672 с.
56. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 720 с.
57. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О. И. Медведь. — М.: Эксмо, 2009. — 464 с.
58. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.
59. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Генри Минцберг; пер. в англ. — СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
60. Михненко Н. П. Изменения корпоративной культуры организации на стадиях ее жизненного цикла / Н. П. Михненко // Проблемы общего и стратегического менеджмента: сб. науч. трудов кафедры Общего и стратегического менеджмента; под. ред. П. А. Михненко — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. — С. 38–48.
61. Михненко П. А. Математическая модель эффективности власти руководителя / П. А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — № 2. — С. 109–118.
62. Михненко П. А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций: монография / П. А. Михненко — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. — 214 с.
63. Михненко П. А. Методика анализа организационных конфигураций / П. А. Михненко // Современная конкуренция. — 2015. — Т. 9. № 5 (53). — С. 39–69.
64. Михненко П. А. Методология математического моделирования организационных изменений / П. А. Михненко // Экономический анализ: теория и практика. — 2013. — № 26. — С. 40–48.
65. Михненко П. А. Модель адаптивной организационной системы / П. А. Михненко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № 3. — С. 3–10.
66. Михненко П. А. Оптимизация процесса адаптации хозяйственной организации к изменениям внешней среды / П. А. Михненко // Проблемы управления. — 2009. — № 4. — С. 32–38.
67. Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014–640 с.
68. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. — 2005. — № 4 — С. 130–136.
69. Мухин В. В., Орлов А. И. Совершенствование организационных структур и контроллинг персонала на предприятиях типа «научно-исследовательский институт» ракетно-космической промышленности / В. В. Мухин, А. И. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2015. — № 109. — С. 265–296.
70. Мясникова Т. А. Управление корпоративной культурой в условиях кризиса / Т. А. Мясникова // Регион: системы, экономика, управление. — 2012. — № 1. — С. 89–93.

71. Назаренко Н. В. Становление и современное состояние феноменов «корпоративная культура», «образовательная корпорация» и «корпоративная культура университета» / Н. В. Назаренко. DIXI-2014: идеи, гипотезы, открытия в социально-гуманитарных исследованиях: сб. науч. трудов. Хабаровская государственная академия экономики и права. Хабаровск, 2014. — С. 68–75.
72. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под ред. В. Г. Смирновой. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 306 с.
73. Орлов А. И. Современные эконометрические методы — интеллектуальные инструменты инженера, управленца и экономиста / А. И. Орлов // Политэкономический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2016. — № 116. — С. 484–514.
74. Питерс Т. Дж., Уотерман-мл. Р. Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США / Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уотерман-мл., Роберт Г.; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. — 560 с.
75. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 464 с.
76. Потоцкий О. В., Орлов А. И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса / О. В. Потоцкий, А. И. Орлов // Российское предпринимательство. — 2016. Т. 17. — № 11. — С. 1351–1360.
77. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.
78. Причина О. С. Опыт использования методов когнитивного моделирования в практике корпоративного управления / О. С. Причина // Научные труды Московского университета имени С. Ю. Витте: сб. науч. статей. Москва, 2015. — С. 159–169.
79. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов / В. А. Пушных // Вопросы образования. — 2010. — № 4. — С. 291–307.
80. Пыжлаков Д. С. Сила и возможности. Концепция динамического SWOT-анализа / Д. С. Пыжлаков // Российское предпринимательство. — 2008. — № 6. Вып. 1 (112). — С. 133–138.
81. Радаев В. В. Новые формы организации учебного процесса (на примере ГУ-ВШЭ) / В. В. Радаев // Вопросы образования. — 2006. — № 1. — С. 254–275.
82. Райченко А. В. Метаморфозы оценки эффективности управления / А. В. Райченко // Управленческие науки в современной России. — 2014. — Т. 2. — № 2. — С. 312–316.
83. Райченко А. В. Прикладная организация / А. В. Райченко — СПб.: Питер, 2003. — 304 с.
84. Райченко А. В. Теория управления как учение о закономерностях / А. В. Райченко // Вестник Университета (Государственный университет управления). — 2013. — № 23. — С. 183–187.
85. Романова О. С. Систематизация воззрений институционалистов на организационную культуру / О. С. Романова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. — 2014. — № 1. — С. 54–59.
86. Сербиновский Б. Ю. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию / Б. Ю. Сербиновский, О. А. Кракашова: монография. — Ростов-на Дону, Изд-во СКНЦ ВШ, 2002. — 80 с.
87. Скотт В. Р. Современная институциональная теория / В. Р. Скотт // Теория организации: хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Т. Н. Клёминой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. — С. 289–290.
88. Слинкова О. К., Харитонов П. В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры / О. К. Слинкова, П. В. Харитонов // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. — 2012. — Т. 12. Вып. 1. — С. 47–54.
89. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 608 с.
90. Современный философский словарь / Под общей ред. д. ф. н. проф. В. Е. Кемерова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2004. — 864 с.
91. Социологический словарь / сост. Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. С. Тернер; пер. с англ. И. Г. Ясавеева, под ред. С. А. Ерофеева. — 2 изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2004. — 620 с.
92. Социология. Основы общей теории: учебник для вузов / Отв. ред. академик РАН Г. В. Осипов, дейст. член РАЕН Л. Н. Москвичев. — М.: Норма, 2005. — 912 с.
93. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / Спивак В. А. — М.: Питер, 2001. — 320 с.
94. Сравнительный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.
95. Татарченко Л. В., Филонович С. Р. Проблемы системной диагностики целевой компании при планировании сделок M&A / Л. В. Татарченко, С. Р. Филонович // Слияния и поглощения. — 2005. — № 4 (26). — С. 56–59.
96. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: учеб. пособие [В. А. Баринов и др.] / Под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2012. — 848 с.
97. Теплова Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Лидия Евстаховна Теплова; Белгород, 2005. — 504 с.
98. Томилов В. В. Культура предпринимательства: учебник для вузов / В. В. Томилов — СПб. [и др.]: Питер, 2000. — 172 с.
99. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
100. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер; пер. с англ. — М.: Изд-во АСТ, 2002. — 557 с.
101. Фалько С. Г. Почему в арсенале менеджеров сегодня нет принципиально новых методов и инструментов? / С. Г. Фалько // Инновации в менеджменте. — 2015. — № 1 (3). — С. 2–3.

102. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. / Б. Бенсуссан, К. Фляйшер; пер. с англ. Д. П. Коньковой под общей редакцией И. М. Степнова, Ю. А. Ковальчук. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
103. Холл Р. Х. Организации, структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
104. Хэнди Ч. Время безрассудства: Искусство управления в организации будущего / Чарльз Хэнди; пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. [и др.]: Питер, 2001. — 278 с.
105. Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры / И. С. Шаповалова // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. — 2008. — № 5. — С. 100–109.
106. Шаповалова И. С. Моделирование организационной культуры / И. С. Шаповалова: монография; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО «Белгор. гос. ун-т». Белгород, 2010. — 228 с.
107. Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры: дисс. ... докт. соц. наук: 22.00.08 / Инна Сергеевна Шаповалова / Белгородский государственный университет. — Белгород, 2010. — 496 с.
108. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
109. Широкова Г. В., Меркурьева И. С., Серова О. Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ) / Г. В. Широкова, И. С. Меркурьева, О. Ю. Серова // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. № 3. — С. 3–26.
110. Шкаратан О. В., Карачаровский В. В. Русская трудовая и управленческая культура: опыт и исследования в контексте перспектив экономического развития / О. В. Шкаратан, Карачаровский В. В. // Мир России. — 2002. — № 1. — С. 3–56.
111. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / Уильям Р. Эшби; пер. с англ. — М.: Иностранная литература, 1959. — 432 с.
112. Ashby W. Ross. An Introduction to Cybernetics, London: Chapman & Hall, 1956. — 295 p.
113. Bain Joe S. Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Harvard University Press, 1956. — 329 p.
114. Barnard Chester I. The Functions of the Executive. Harvard University Press, Boston, 1938. — 384 p.
115. Beig L., Mirian M S., Ghazi T. M. S. Kharrat M. A Framework for the Assessment of Knowledge Management Readiness of an organization while transferring into a Learning Organization // Passau, Germany, Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management, 2011. — P. 74–87.
116. Bernard A., Charles M. B. Organizational Culture: Internal and External Fits // Journal of Management 13 (1987). — P. 647–659.
117. Birnbaum R. How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. — San Francisco: Jossey-Bass, 1989. — 273 p.
118. Bogdan R., Ancusa V. M., Caus O. Organizational Culture vs. Structure: An Academic Case Study. Conference Paper. Politehnica University of Timisoara, Romania. September 2013 [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/284633570>. Дата обращения: 19.07.2016.
119. Cooke R. A., Lafferty J. C. Organizational Culture Inventory // Group & Organization Management 13 (3), September 1988. — P. 245–273. [электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/232522768\\_Behavioral\\_Norms\\_and\\_Expectations\\_A\\_Quantitative\\_Approach\\_To\\_the\\_Assessment\\_of\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/232522768_Behavioral_Norms_and_Expectations_A_Quantitative_Approach_To_the_Assessment_of_Organizational_Culture). Дата обращения: 12.08.2016.
120. Denison Consulting [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.denisonconsulting.com>. Дата обращения: 28.07.2016.
121. Denison D. R. Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, 13 (2): 1984. P. 4–22.
122. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC // Ann Arbor, MI: Aviat. 2000 [электронный ресурс]. Режим доступа: [http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/DOCS\\_Facilitator\\_Guide.pdf](http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf). Дата обращения: 28.07.2016.
123. Eldridge J., Crombie A. A Sociology of Organizations. — London: Allen & Unwin, 1974. — 219 p.
124. Frost Peter J. Reframing Organizational Culture / P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louise, C. C. Lundberg, J. Martin — Beverley Hills, CA; Sage Publications, 1991. — 416 p.
125. Galbraith Jay R. Designing Complex Organizations. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc., 1973. — 150 p.
126. Handy C. The Gods of Management — New York: Penguin Books, 1978.
127. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis. It's time for a product recall // Long Range Planning, 30 (1), 1997. — P. 46–52.
128. Hofstede G. Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, 1993. Vol. 7, No 1. — P. 81–94.
129. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind — London: McGraw-Hill, 1991. — 550 p.
130. Hofstede G. Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In J. B. Derogowski, S. Dziurawiec, R. C. Annis (Eds.), Explications in cross-cultural psychology. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger, 1983. — P. 335–355.
131. Holt D. T. The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management / D. T. Holt, S. E. Bartczak, S. W. Clark, M. R. Trent // Knowledge Management Research & Practice. 2007. Vol. 5. Iss. 2. — P. 75–92.
132. Human Synergistics Inc. [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.humansynergistics.com>. Дата обращения: 28.07.2016.
133. Hunt M. S. Competition in the Major Home Appliance Industry. Ph. D. Dissertation, Harvard University, 1972.
134. Hssan Jwijati, Umit S. Bititci. The impact of organizational culture on the design and use of Performance Management Systems. Conference Paper. Conference: British Academy of Management, At Portsmouth. September, 2015.
135. Jalaldeen R., Karim N., Mohamed N. Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model. Communications of the IBIMA, 2009.

136. Jaques E. The changing Culture of the Factory. — New York: Dryden Press, 1952. — 251 p.
137. Larry E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. Vol. 50 (4), 1972. P. 37–46.
138. Leavitt Harold J. Readings in Managerial Psychology. University of Chicago Press. — 1975. — 769 p.
139. Martin J. Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2002.
140. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. — Paris: Les éditions d'organisation, 1985.
141. Mintzberg H. The professional Bureaucracy // Organization & governance in higher education. Boston: Pearson Custom Publishing. 2000. P. 50–70.
142. Mitroff Ian I. Stakeholders of the organizational mind. San Francisco: Jossey-Bass. — 1983.
143. Mitroff Ian I., Blankenship L. Vaughan. On the methodology of the holistic experiment: An approach to the conceptualization of large-scale social experiments. Technological forecasting and social change. — 1973, № 4. P. 339–353.
144. Mitroff Ian I., Kilmann Ralph H. Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories. San Francisco: Jossey-Bass. — 1978.
145. Mohammadi K., Khanlari A., Sohrabi B. Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management. International Journal of Knowledge Management, 5 (1), 2009. P. 25–45.
146. Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986.
147. Organizational Culture Inventory. Identify your organization's culture and learn how to turn it into a competitive advantage. Product information sheet [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.humansynergistics.com/docs/default-source/product-info-sheets/oci-product-info-sheet.pdf?sfvrsn=12>. Дата обращения: 28.07.2016.
148. Organizational Effectiveness Inventory (OEI). Align internal systems, structures, technology, skills and qualities to achieve desired results. Product information sheet [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.humansynergistics.com/docs/default-source/product-info-sheets/oei-product-info-sheet.pdf?sfvrsn=10>. Дата обращения: 28.07.2016.
149. Ouchi W. Theory «Z»: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
150. Pacanovski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organization Culture // The Western Journal of Speech Communication, 1982. Vol. 46.
151. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. — 1980.
152. Quinn L., Maxine D. Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. Corporate Governance, 9 (1), 2009. P. 21–38.
153. Schein E. H. Culture: The missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, 41, 1996. P. 229–240.
154. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. — San Francisco: Jossey Bass, 1985.
155. Schein E. H. The Clinical Perspective in Fieldwork. Sage Publications, 1987.
156. Schein, E. H. Culture: The missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, 41, 1996. P. 229–240.
157. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics, 1981. Vol. 10.
158. Starbuck W. H. Organizational growth and development, P. 451–583 in J. G. March (ed.), Handbook of Organizations; Rand McNally. 1965.
159. Trent M. Assessing organization culture readiness for knowledge management implementation: the case of Aeronautical systems, Ohio: Air University. 2003.
160. Walter Kiechel III. The Art of the Corporate Task Force, Fortune, January 28, 1991. P. 104–105.
161. Wehrich Heinz. The TOWS-matrix — A Tool for Situational Analysis // Long Range Planning Vol. 15 (№ 2). April, 1982. — P. 54–66.
162. Weisbord Marvin R. Organizational Diagnosis — A workbook of theory and Practice. 1978.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица П. 1. Оценки координационного профиля (2015 г.)

Механизмы координации	Ср. знач.	СКО	Респонденты													
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11			
Взаимное согласование	0,21	0,02	0,21	0,21	0,26	0,19	0,19	0,19	0,19	0,23	0,19	0,23	0,19	0,23	0,22	0,21
Прямой контроль	0,17	0,04	0,21	0,15	0,15	0,22	0,16	0,23	0,19	0,11	0,17	0,19	0,17	0,17	0,19	0,15
Стандартизация процессов	0,18	0,05	0,11	0,09	0,13	0,22	0,26	0,18	0,17	0,20	0,17	0,20	0,17	0,24	0,20	
Стандартизация выпуска	0,22	0,03	0,21	0,29	0,23	0,21	0,22	0,23	0,25	0,23	0,25	0,23	0,25	0,22	0,24	0,18
Стандартизация квалификации	0,21	0,05	0,25	0,26	0,23	0,17	0,18	0,18	0,16	0,27	0,20	0,12	0,26			

Таблица П. 2. Оценки профиля организационной культуры (2015 г.)

Типы культуры	Ср. знач.	СКО	Респонденты										
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11
Клан	0,46	0,25	0,33	0,27	0,48	1,00	0,88	0,24	0,30	0,28	0,37	0,49	0,38
Адхократия	0,17	0,10	0,17	0,28	0,31	0,00	0,03	0,23	0,22	0,08	0,21	0,16	0,15
Рынок	0,16	0,08	0,18	0,25	0,13	0,00	0,03	0,25	0,18	0,19	0,21	0,13	0,20
Иерархия	0,22	0,13	0,33	0,21	0,08	0,00	0,05	0,28	0,30	0,44	0,22	0,22	0,27

<sup>1</sup> В долях единицы.

Таблица П. 3. Оценки предпочтительного профиля организационной культуры (2015 г.)

Типы культуры	Ср. знач.	СКО	Респонденты										
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11
Клан	0,48	0,26	0,27	0,32	0,53	1,00	0,92	0,37	0,30	0,26	0,38	0,57	0,38
Адхократия	0,21	0,12	0,23	0,31	0,35	0,00	0,03	0,22	0,40	0,21	0,29	0,15	0,15
Рынок	0,16	0,09	0,24	0,23	0,06	0,00	0,03	0,20	0,20	0,28	0,18	0,12	0,20
Иерархия	0,15	0,10	0,27	0,14	0,06	0,00	0,03	0,22	0,10	0,25	0,16	0,17	0,27

Таблица П. 4. Оценки координационного профиля (2016 г.)

Механизмы координации	Ср. знач.	СКО	Респонденты										
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11
Взаимное согласование	0,18	0,05	0,12	0,26	0,15	0,15	0,20	0,15	0,19	0,10	0,22	0,18	0,21
Прямой контроль	0,22	0,08	0,42	0,11	0,20	0,22	0,28	0,21	0,19	0,24	0,15	0,18	0,16
Стандартизация процессов	0,17	0,08	0,00	0,10	0,20	0,17	0,18	0,23	0,24	0,24	0,24	0,12	0,16
Стандартизация выпуска	0,22	0,06	0,13	0,30	0,23	0,26	0,20	0,23	0,18	0,15	0,16	0,31	0,23
Стандартизация квалификации	0,22	0,05	0,33	0,23	0,22	0,21	0,13	0,19	0,19	0,26	0,23	0,22	0,25

Таблица П. 5. Оценки профиля организационной культуры (2016 г.)

Типы культуры	Ср. знач.	СКО	Респонденты										
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11
Клан	0,39	0,24	0,83	0,75	0,42	0,67	0,23	0,25	0,37	0,23	0,24	0,24	0,11
Адхократия	0,13	0,08	0,00	0,25	0,08	0,00	0,13	0,12	0,13	0,10	0,26	0,18	0,16
Рынок	0,20	0,14	0,17	0,00	0,13	0,13	0,18	0,37	0,21	0,07	0,28	0,23	0,48
Иерархия	0,27	0,18	0,00	0,00	0,37	0,21	0,45	0,27	0,29	0,60	0,22	0,36	0,25

Приложение 2  
**Анкета для определения типа  
 трудовой мотивации работника<sup>1</sup>**

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле «другое».

1. Ваша позиция в организации:
  - 1) менеджер, 2) служащий, 3) рабочий.
2. Ваш пол:
  - 1) мужской, 2) женский.
3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет.
4. Как долго Вы работаете в данной организации?  
 \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев.
5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа.
  - 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
  - 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
  - 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
  - 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
  - 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
  - 6) Другое:
6. Какое выражение из перечисленных ниже подходит Вам более всего? Дайте только один ответ.
  - 1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
  - 2) В своей работе я — полный хозяин.
  - 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
  - 4) Я — ценный, незаменимый для организации работник.
  - 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
  - 6) Другое:

<sup>1</sup> Источник: Мотивация по потребностям: выбираем систему мотивации персонала [электронный ресурс]. Режим доступа: [http://mindspace.ru/266-motivatsiya\\_po\\_potrebностям\\_vybiraem\\_sistemu\\_motivatsii\\_personala](http://mindspace.ru/266-motivatsiya_po_potrebностям_vybiraem_sistemu_motivatsii_personala). Дата обращения: 08.08.2016.

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа.
  - 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
  - 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
  - 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
  - 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
  - 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
  - 6) Другое:
8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа.
  - 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
  - 2) Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
  - 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
  - 4) Если это очень нужно для организации.
  - 5) Другое:
  - 6) При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа.
  - 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
  - 2) Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.
  - 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
  - 4) Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был.
  - 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
  - 6) Другое:
10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
Заработная плата и премии, пенсии, стипендии.			
Доплаты за квалификацию.			
Доплаты за тяжелые и вредные условия.			
Социальные выплаты и льготы, пособия.			
Доходы от капитала, акций.			

Источники дохода	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
Любые дополнительные приработки.			
Приработки, но не любые, а только по своей специальности.			
Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства.			
Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

1) Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое:

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа.

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое:

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа.

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я — среди своих.

6) Другое:

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа.

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое:

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа.

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации..

6) Другое:

16. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа.

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

6) Другое:

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов.

1) Освоить новую профессию.

2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое:

7) Скорее всего, я просто уйду из организации.

18.1. Если Вы — РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа.

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

7) Другое:

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа.

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое:

## Обработка результатов анкетирования

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл. 1).

Таблица 1. Идентификация типов трудовой мотивации

(обозначения: ЛЮ — люмпенизированный тип; ИН — инструментальный тип; ПР — профессиональный тип; ПА — патриотический тип; ХО — хозяйский тип)

Вопросы	Типы трудовой мотивации и номера вариантов ответов на вопросы анкеты				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	
10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обработка результатов проводится в два этапа. На первом обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

#### Вопрос 5

Даны варианты ответов:

- 2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР;
- 3 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПА.

#### Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

- 2 — по таблице определяем тип мотивации и проставляем его — ПР.

#### Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

- 3 — по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

#### Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

#### Вопрос 17

Выбраны варианты:

- 1 — соответствует три типа мотивации — ПР, ПА, ХО;
- 2 — тоже три типа мотивации — ПА, ХО, ЛЮ;
- 5 — соответствует два типа — ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте, сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа, и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ — 7 раз; ИН — 4 раза; ПР — 2 раза; ПА — 8 раз; ХО — 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 — и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать.

Проставьте количество ответов на анкете. Затем набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5 типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы.

Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 — что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид: Ответов — 31

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
ПР	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ХО	7	0,226	2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

**Шаг 1.** Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

Прodelав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например, группа «женщины»: ИН — 0,1632, ПР — 0,3294, ПА — 0,2172, ХО — 0,0636, ЛЮ — 0,1937.

**Шаг 2.** Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

**Шаг 3.** Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации. Например:

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы.

Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании табл. 2.

**Таблица 2. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

Формы стимулиров.	Мотивационный тип				
	Инструм.	Професс.	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организацион.	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в упр.	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Формы мотивации:

- Негативные — неудовольствие, наказания, угроза потери работы.
- Денежные — заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
- Натуральные — покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
- Моральные — грамоты, награды, доска почета и пр.
- Патернализм (забота о работнике) — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
- Организационные — условия работы, ее содержание и организация. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Примечание:

- «Базовая» — наиболее действенная форма стимулирования.
- «Применима» — может быть использована.
- «Нейтральная» — не окажет никакого воздействия.
- «Запрещена» — не допустима к применению.

Например, из приведенных данных видно, что преобладают типы мотивации «Профессиональный» (на первом месте) и «Патриотический» (на втором месте). Следовательно, стимулирование должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования; применимыми являются денежные, натуральные формы и участие в собственности. Негативные формы и патернализм запрещены.

Если при определении форм стимулирования возникает противоречие, необходимо учитывать вес (т.е. индекс) типов мотивации и структуру преобладающих типов по первому-второму месту.

*Научное издание*

**Михненко** Павел Александрович

**МОДЕЛИ И МЕТОДЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
СТРУКТУРНО-КУЛЬТУРНЫХ СВОЙСТВ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Редактор *И. А. Кондратьева*  
Корректор *И. А. Кондратьева*  
Компьютерная верстка *Б. В. Зипунов*  
Дизайн обложки *Б. В. Зипунов*

Подписано в печать 25.09.2017. Формат 60x90/16.  
Усл. печ. л. 16,5. Тираж 600 экз.

Университет «Синергия»  
125190, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, офис 612.  
Тел. (495) 800-10-01