

Михненко П. А., канд. техн. наук, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия», Москва, pmihnenko@s-university.ru

Методика анализа организационных конфигураций

Цель статьи — описание методики анализа свойств организационных конфигураций, в основе которой лежит исследование фактического (текущего) и перспективного координационных профилей организации, определяющих наряду с другими факторами тип, особенности организационной конфигурации. Актуальность направления исследования обусловлена все возрастающей ролью эффективности оперативного и стратегического управления организациями в условиях динамичной и неопределенной внешней среды. Имеются основания полагать, что эффективность менеджмента помимо прочего определяется степенью соответствия организационной конфигурации целям и условиям работы компании. Объект исследования в статье — статическое и динамическое состояние организационной конфигурации, под которой понимается 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, а также цели и условия существования организации. Предмет исследования — статическое и динамическое состояние координационного профиля (долевого соотношения координационных механизмов — способов, посредством которых организация координирует свою деятельность и обеспечивает интеграцию всех своих частей). Рабочей гипотезой служит предположение о заметном влиянии установившегося в организации соотношения способов координации на характер организационных отношений, тип и особенности организационной конфигурации и эффективность ее использования в заданных условиях функционирования организации. Главная задача исследования — выявление характера влияния структуры и динамики изменения координационного профиля на специфику фактических и перспективных организационных отношений, ориентированных на эффективное достижение оперативных и стратегических целей организации. Одна из задач настоящей статьи — проверка обоснованности предположения о доминировании стандартизации компетенций в координационном профиле профессиональной организационной конфигурации — университета. Методологическая основа исследования — концепция организационных конфигураций Г. Минцберга и статистические методы оценки результатов анкетирования респондентов.

Ключевые слова: организационная конфигурация, координационный механизм, координационный профиль, методика, анализ, организационные изменения, профессиональная организация.

Введение

Координационный профиль организации

В условиях высокоподвижного внешнего окружения и высокого уровня информационной неопределенности организационные структуры подвержены частым и глубоким изменениям (Адизес, 2008; Адизес, 2014; Андреева, 2004; Коттер, 2003; Михненко, 2009; Михненко, 2010;

Широкова, 2003; Широкова, 2008). При этом тип организационной структуры далеко не всегда является удобной и полноценной характеристикой состояния организационной системы, способной вполне раскрыть наиболее значимые структурные и функциональные аспекты (Воронина, 2006; Камерон, Куинн, 2001; Минцберг, 2009, 2011; Райченко, 2003).

Более достоверное и объемлющее описание системных свойств организации

возможно с применением понятия *организационная конфигурация (organizational configuration)* — 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, а также цели и условия существования организации [Минцберг, 2010].

Координационный профиль организации — это долевое соотношение пяти *координационных механизмов (coordinating mechanisms)* — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей.

Г. Минцберг выделяет пять координационных механизмов [Минцберг, 2010]:

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

Координационные механизмы применяются в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников предприятия (рис. 1).

При *взаимном согласовании* контроль процессов и результатов труда осуществляют сами исполнители, используя неформальные коммуникации, что часто предполагает достаточно высокий уровень мотивации сотрудников и их 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. 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 исполни-

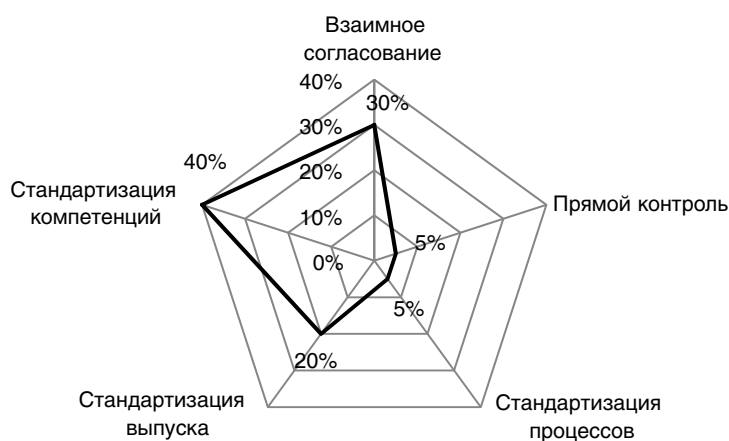


Рис. 1. Вариант графического представления координационного профиля организации в виде лепестковой диаграммы

Fig. 1. The coordinating profile radar chart (illustration)

телями 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.

Координационные механизмы дополняют друг друга и в подавляющем большинстве случаев применяются комплексно. Тем не менее доминирование отдельных координационных механизмов в организации определяет особенности ее структуры и функционирования. Говоря о координационном профиле организации, следует иметь в виду не механическую сумму пяти координационных механизмов, находящихся в определенном соотношении, а синергию, порождаемую их неаддитивным органическим взаимодействием.

При этом каждый из координационных механизмов в отдельности (а также в соотношениях подгрупп) имеет вполне конкретное качественное содержание по отношению к конкретному типу организационной системы.

Например, диаграмма, изображенная на рис. 1, может соответствовать организации, конкурентные преимущества которой проявляются 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 (услуг), при этом параметры качества достаточно точно описаны в корпоративных стандартах (доля стандартизации выпуска — 20%, стандартизации процессов — всего 5%). Организационная структура такой компании может представлять собой совокупность оперативно формируемых проектных команд, а в системе организационных отношений доминирует органический (адаптивный) подход.

Признавая за координационным профилем роль одного из важнейших факторов, определяющих свойства организационной конфигурации, имеет смысл указать наиболее существенные свойства этого феномена:

- эмерджентность по отношению к своим компонентам;
- динамическая организационная характеристика, учитывающая изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от разнообразных факторов (изменение целей предприятия, решений менеджмента, организационная культура и т. п.);
- высокий уровень информационной неопределенности (погрешностей наблюдений или экспертных оценок) вследствие слабой формализованности этого феномена.

Организационные конфигурации

Минцберг рассматривает организацию как совокупность пяти базовых элементов ее конфигурации (рис. 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) технотруктура (*technostructure*) — аналитики и сотрудники штабных подразделений, отвечающие за планирование, спецификацию и контроль процессов;

5) вспомогательный персонал (*support staff*) — подразделения, обслуживающие основные процессы.

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 [Минцберг, 2009, 2011].

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) [Минцберг, 2009, 2010].

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 [Минцберг, 2009, 2010].

Технотруктура стремится к стандартизации рабочих процессов и усилению своего

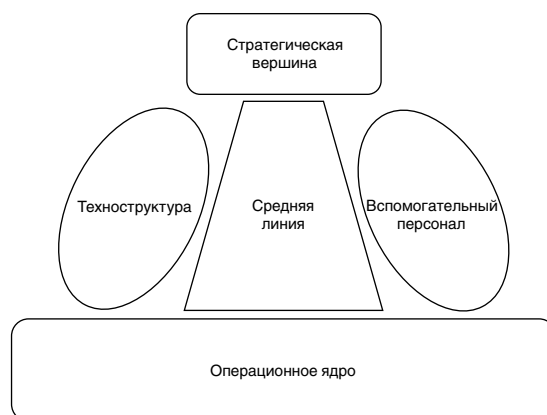


Рис. 2. Базовые элементы организации [Минцберг, 2010]

Fig. 2. The five basic parts [Mintzberg, 2010]

влияния на операционное ядро и среднюю линию [Минцберг, 2009, 2010].

Вспомогательный персонал стремится к доминированию взаимного согласования и приобретает заметное влияние в организации в тех случаях, когда вовлекается в процесс принятия решений [Минцберг, 2009, 2010].

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. 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. Сложившаяся конфигурация может в большей или меньшей степени отвечать требованиям внешней среды и соответствовать целям организации.

На основе сопоставления доминирующих в организации координационных меха-

низмов и ключевых элементов ее структуры Минцберг выделяет пять основных типов организационных структур (табл. 1).

Таблица 1. Основные типы организационных конфигураций и их параметры¹

Table 1. The main organizational archetypes

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия	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 [Райченко, 2002; Андреева, 2004; Адизес, 2008; Широкова, 2008; Михненко, 2009; Орлов, 2011].

При всей логичности выводов о соответствии координационного профиля (или в простейшем случае — основного координационного механизма) конкретному типу организационной конфигурации [Минцберг, 2009, 2010] на практике нередко имеет место заметное рассогласование этих параметров, что приводит к существенному сво-

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

¹ Адаптировано по: [Минцберг, 2010, гл. 7].

Трансформация координационного профиля в период организационных изменений

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 компании к этим явлениям порождает проблему «структурно-функциональной неупорядоченности» и снижения экономической эффективности.

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 [Минцберг, 2010].

Предлагаемая методика анализа координационного профиля организации состоит из двух этапов:

а) анализ представлений сотрудников о текущем координационном профиле организации;

б) анализ представлений сотрудников о необходимых направлениях трансформации координационного профиля в период осуществления организационных изменений.

Целями первого этапа являются 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.

Методика анализа фактической организационной конфигурации

Процедура анкетирования

В основе предлагаемой методики 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 [Минцберг, 2010].

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.

Контрольные утверждения (организационные факторы) 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

$$A_i^{(r)} = \frac{\sum_j k_j a_j}{\sum_i (\sum_j k_j a_j)} \times 100\%, \quad (1)$$

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 (1) весовых коэффициентов k_j позволяет количественно оценить 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 гетерогенности профиля $H_A^{(r)}$:

$$H_A^{(r)} = \max_i (A_i^{(r)}) - \frac{\sum_i A_i^{(r)} - \max_i (A_i^{(r)})}{(N-1) \sum_i A_i^{(r)}}, \quad (2)$$

где N — количество анализируемых координационных механизмов.

Коэффициент гетерогенности 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 гетерогенности координационного профиля H_A :

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1) \sum_i A_i}. \quad (3)$$

Для выявления степени несогласованности индивидуальных оценок в усредненном координационном профиле вычисляется величина стандартного отклонения σ_A :

$$\sigma_A = (\sigma_i^{(a)}), i = \overline{1,5},$$

$$\text{где } \sigma_i^{(a)} = \sqrt{\frac{1}{R-1} \sum_r (A_i^{(r)} - A_i)^2}.$$

На основе значений усредненной оценки A и стандартного отклонения строится лепестковая диаграмма (*radar chart*), наглядно демонстрирующая распределение координационных механизмов в усредненной оценке координационного профиля органи-

зации и степень несогласованности мнений респондентов по каждому координационному механизму (рис. 3).

Как видно, профиль (см. рис. 3) характеризуется заметной гетерогенностью ($H_A = 0,194$) 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 гетерогенности ($H_A > 2,0$), в наибольшей степени соответствуют мнению Минцберга о наличии основного координационного механизма, определяющего (наряду с другими параметрами) облик организационной конфигурации (см. табл. 1). Низкое значение этого коэффициента указывает на то, что анализируемая организационная конфигурация представляет собой либо комбинацию базовых типов конфигурации, либо переходную стадию конфигу-

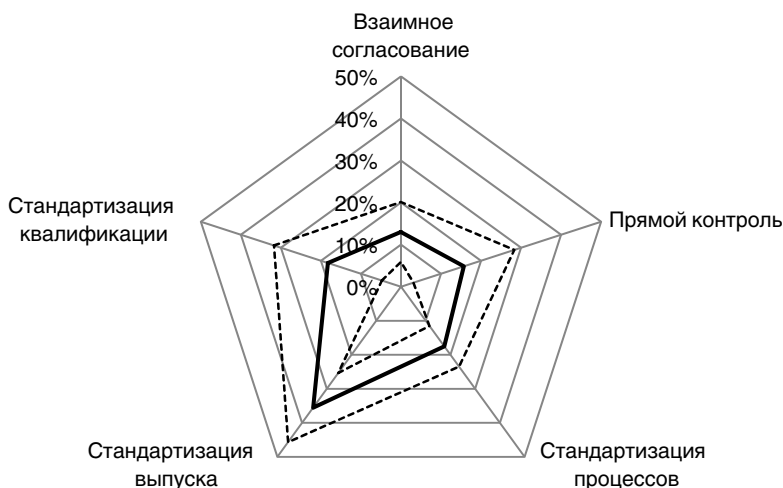


Рис. 3. Пример лепестковой диаграммы усредненного координационного профиля (сплошная линия) с указанием диапазона стандартного отклонения (пунктирная линия), коэффициент гетерогенности $H_A = 0,194$

Fig. 3. The radar chart of the average coordination profile (solid line) and standard deviation (dashed line), the coefficient of heterogeneity $H_A = 0,194$

рации, формирующуюся под воздействием ряда определяющих факторов.

Например, низкое значение коэффициента гетерогенности (отсутствие заметной эксплицитности профиля по отношению к какой-либо базовой конфигурации) может указывать на переход организационных отношений от простой структуры (см. табл. 1) к бюрократической 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 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 гетерогенности 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 особенности 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

$$C_l = \max_j (R^{-1}q_j^{(l)}) - \frac{\sum_j R^{-1}q_j^{(l)} - \max_j (R^{-1}q_j^{(l)})}{(M-1)\sum_j R^{-1}q_j^{(l)}}, \quad (5)$$

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), η — 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. 4) и рассматривается в окрестности максимального значения данного распределения. Например, коэффициент консолидации $C_{(3,3)} = 0,733$ будет демонстрировать высокий уровень консолидации мнений ре-

спондентов 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».

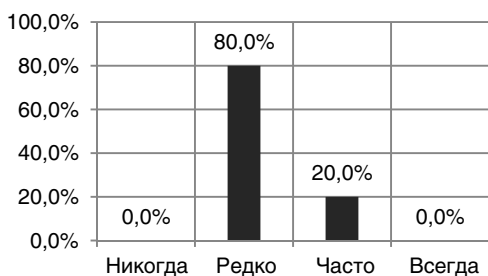


Рис. 4. Пример гистограммы распределения мнений респондентов ($C(3;3) = 0,733$)

Fig. 4. The respondents' opinions histogram (example)

Среднее (по количеству утверждений в данной категории) значение коэффициента консолидации $\bar{C}_i = \frac{1}{8} \sum_{\eta} C_i$, где $l = (i; \eta)$ может применяться² 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 низкоконсолидированные 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: разной степенью самостоятельности сотрудников одного и того же подразделения, обусловленной неравномерной квалификацией; разными типами трудовой мотивации; неодинаковым доверием руководителя своим подчиненным и т.п.³

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

Анализ соотношения уровня гетерогенности 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. 5).

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.

³ Низкое значение коэффициента консолидации в том числе может объясняться и некорректностью (неясностью) формулировки контрольного утверждения, что может потребовать ее верификации и корректировки.

² Наряду с величиной стандартного отклонения.

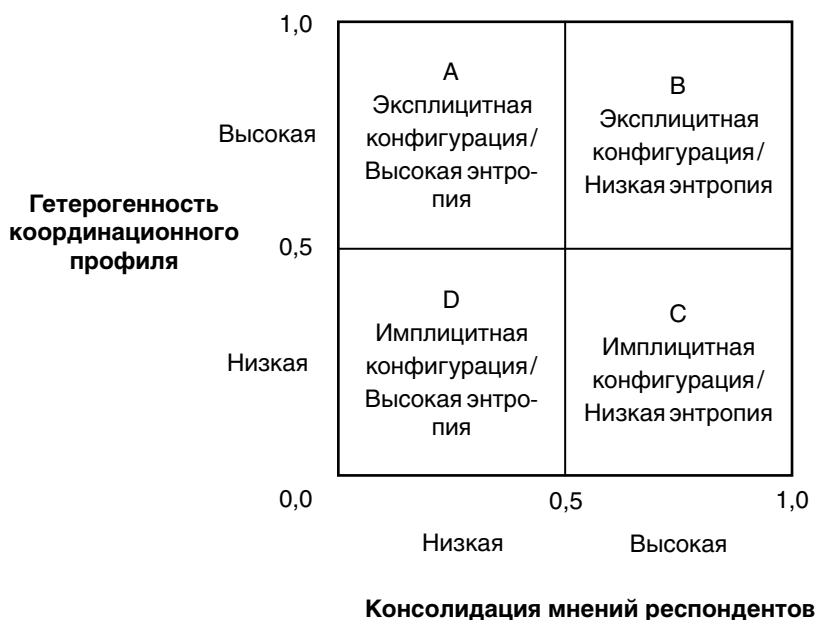


Рис. 5. Матрица четырех типов организационных конфигураций
 Fig. 5. The organizational configurations matrix

Таким образом, *B*-тип организационной конфигурации характеризуется максимальной и наиболее достоверной эксплицитностью относительно доминантного координационного механизма, а следовательно, наиболее полно соответствует одному из пяти базовых типов конфигурации по Минцбергу (см. табл. 1). *D*-тип конфигурации является наиболее имплицитным по отношению ко всем базовым типам при низкой определенности этого вывода.

Для получения детальных практических выводов о текущих организационных факторах строится карта групп организационных факторов (контрольных утверждений) с координатами «Консолидация мнений респондентов» (C_i) / «Релевантность утверждения» (ρ_i) (рис. 6).

На рис. 6 кружками обозначены позиции факторов (контрольных утверждений), 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

$$\rho_i = \frac{1}{3} \sum_j R^{-1} k_j \alpha_j^{(i)}$$

где $l = (j; \eta)^4$; j — номер варианта оценочного суждения: 1 — «Никогда», 2 — «Редко», 3 — «Часто», 4 — «Всегда»; k_j — весовой коэффициент оценочного суждения: $k_1 = 0$; $k_2 = 1$; $k_3 = 2$; $k_4 = 3$; $\alpha_j^{(i)}$ — 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 релеван-

⁴ См. пояснения к формуле (5).

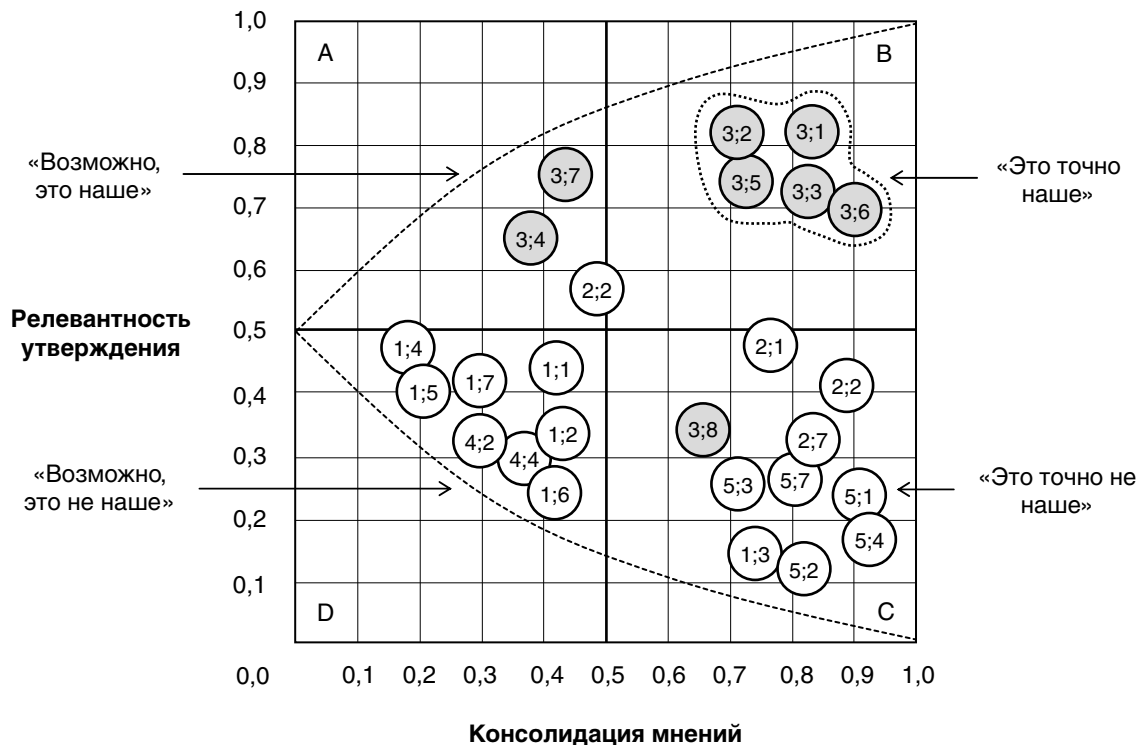


Рис. 6. Пример карты групп организационных факторов (фрагмент)⁵

Fig. 6. The map of the organizational factors groups (fragment)

тность η -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 η -го утверждения для описания i -го координационного механизма. Промежуточные значения ρ_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.

⁵ Показана часть факторов.

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. 6) 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 сло-

вами, для сотрудников анализируемого предприятия стандартизация рабочих процессов ассоциируется прежде всего с утверждениями (3;1), (3;2), (3;3), (3;5), (3;6) (см. выше). Причем подавляющее большинство респондентов уверены в наличии этого координационного механизма в текущем координационном профиле предприятия.

В этом же примере (см. рис. 6) 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, гетерогенность 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

Процедура анкетирования

Для выявления направлений трансформации координационного профиля в процессе организационных изменений, обусловленных постановкой стратегических целей организации, респондентам предлагается анкета (табл. 2), 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 изменений⁶.

Например, выбор респондентом позиций S_1 и S_2 в первой строке анкеты будет

⁶ 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 6).

Таблица 2. Анкета оценки направлений трансформации координационного профиля

Table 2. The directions of coordinating profile transformation (questionnaire)

№	Потенциальные факторы организационных изменений: «Я полагаю, что в период изменений...»	Динамические показатели координационных механизмов: «...необходимо повысить роль...»				
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅
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...					
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...					

соответствовать сформированному утверждению «Я полагаю, что в период изменений кадрового состава моего подразделе-

ния необходимо повысить роль *неформального общения сотрудников* и усилить полномочия руководителя подразделения».

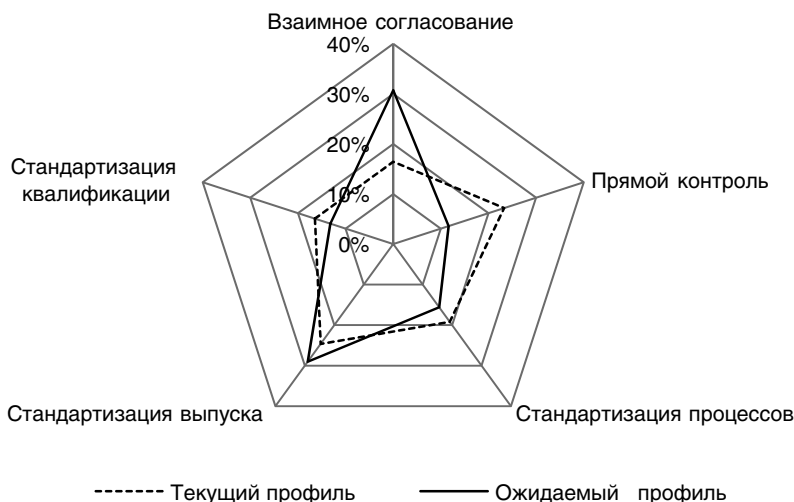


Рис. 7. Пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей
 Fig. 7. The comparison of actual and expected coordination profiles

Оценка параметров ожидаемого координационного профиля

Расчет процентной доли *i*-го ожидаемого координационного механизма в оценке *r*-го респондента осуществляется по формуле

$$B_i^{(r)} = W^{-1} (A_i^{(r)} + \partial B_i^{(r)}) \times 100\%, \quad (6)$$

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

оценка ожидаемого усиления роли *i*-го координационного механизма; ψ_i — количество факторов изменений (строк анкеты), отмеченных респондентом в столбце S_i анкеты, $i = \overline{1,5}$ — номера показателей координационных механизмов.

Таким образом, индивидуальная оценка $B^{(r)}$ *r*-м респондентом ожидаемого координационного профиля подразделения представляет собой алгебраический вектор⁷ $B^{(r)} = (B_i^{(r)})$ — совокупность процентных долей пяти координационных механизмов, где $\sum_i B_i^{(r)} = 100\%$, $i = \overline{1,5}$.

⁷ По аналогии с индивидуальной оценкой фактического координационного профиля.

На рис. 7 показан пример соотношения фактического и ожидаемого координационных профилей в индивидуальной оценке респондента.

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 2–4) для ожидаемого координационного профиля вычисляется:

- коэффициент гетерогенности индивидуальной оценки профиля $H_B^{(r)}$;
- усредненная оценка профиля $B = (B_i), i = \overline{1,5}$;
- коэффициент гетерогенности усредненного профиля H_B ;
- стандартное отклонение σ_B .

Анализ параметров ожидаемых организационных отношений

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

Для выявления степени однородности оценочных суждений вычисляется⁸ 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. 3).

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. 8).

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 S4 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. 9).

При этом почти четверть (23,8%) респондентов в этом примере полагают, что изменение интенсивности и характера внутриор-

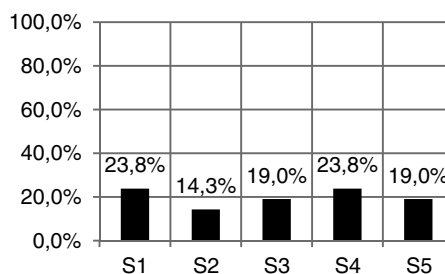


Рис. 8. Гистограмма распределения оценок при $C_{26} = 0,048$

Fig. 8. The ratio of assessments ($C_{26} = 0,048$)

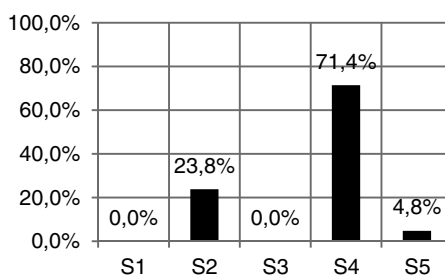


Рис. 9. Гистограмма распределения оценок при $C_{11} = 0,64$

Fig. 9. The ratio of assessments ($C_{11} = 0,64$)

ганизационных 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. 10 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.

Таким образом, максимально консолидированным ($C_p > 0,5$) мнение респондентов оказалось в отношении только двух потен-

⁸ По формуле, аналогичной (5).



Рис. 10. Пример поля потенциальных факторов организационных изменений
 Fig. 10. The chart of the potential factors of organizational change (example)

циальных 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 организаци-

онных 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, гетерогенность 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.

Анализ особенностей организационной конфигурации российского вуза в период изменений

С использованием рассмотренных методик было проведено исследование профессиональной организации — негосударственного образовательного учреждения высшего профессионального 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 — 96 человек, что составляет около 50% 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.

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. 3, рис. 11).

Таблица 3. Оценка фактического координационного профиля

Table 3. The assessment of actual coordination profile

№	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. 11 сплошной линией показан усредненный координационный профиль, пунктирной — границы стандартного отклонения.

Как видно, координационный профиль представляет собой почти правильный пятиугольник с незначительным доминированием стандартизации квалификации: коэффициент гетерогенности 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 равномерное использование в практике управления подразделениями всех пяти координационных механизмов без предпочтений, отдаваемых одному или нескольким

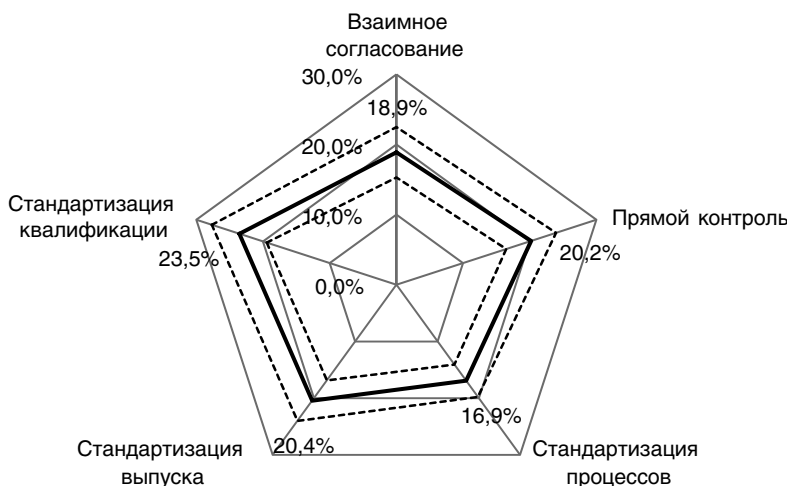


Рис. 11. Диаграмма фактического координационного профиля

Fig. 11. The radar chart of the actual coordination profile

из них⁹. 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» [Минцберг, 2010].

Причинами гомогенности профиля могут быть усиление роли прямого контроля и стандартизации процессов относительно теоретически обоснованного [Минцберг, 2009, 2010] доминирования стандартизации квалификации в организациях профессионального типа или переходный характер организаци-

онной конфигурации вследствие осуществляемых организационных изменений.

Фактический координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов, имеет вид (рис. 12).

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

Карта групп организационных факторов (контрольных утверждений) с координатами «Консолидация мнений респондентов» (C_i) / «Релевантность утверждения» (p_i) имеет вид (рис. 13).

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) в совокупной оценке респондентов (см. рис. 12).

⁹ 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.

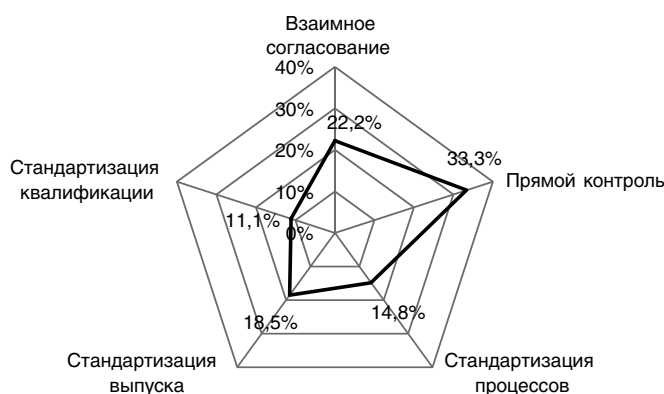


Рис. 12. Координационный профиль операционного ядра университета, построенный на основе максимально консолидированных оценок респондентов ($C_i > 0,4$)

Fig. 12. The radar chart of the coordination profile (the most consolidated assessments)

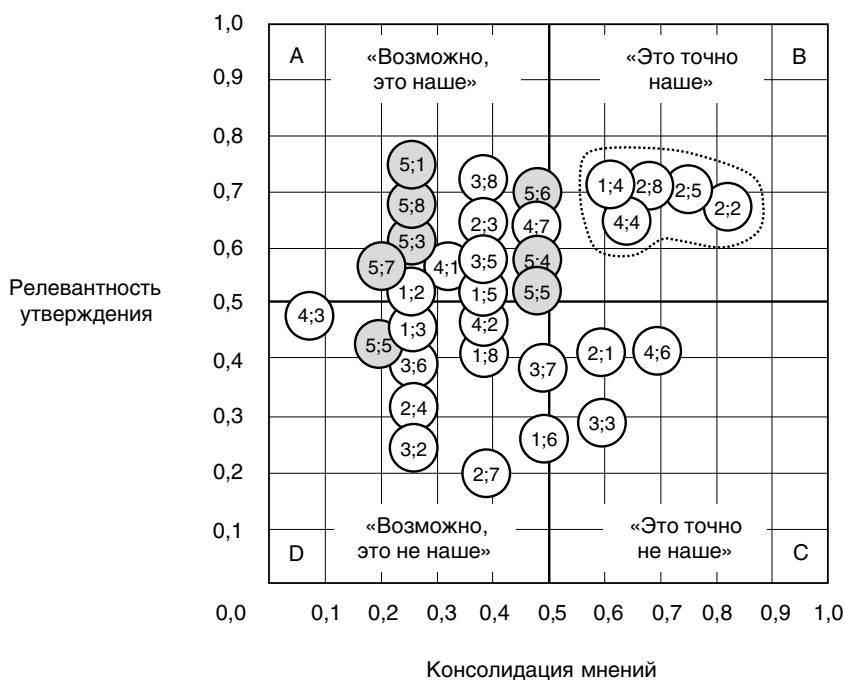


Рис. 13. Карта групп организационных факторов¹⁰

Fig. 13. The map of the organizational factors groups

Квадрант *B* («Это точно наше»), характеризующий эксплицитность организационной конфигурации при низкой энтропии

оценок, представлен лишь пятью факторами (12,5%):

а) категория «Взаимное согласование»: 1.4 «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»;

б) категория «Прямой контроль»:

¹⁰ На рисунке не показана часть факторов, позиции которых совпадают с другими факторами и затеняются ими.

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 *B* («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 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. 13 выделены темным оттенком) сгруппированы в квадранте *A* («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 *C* («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 *C*, 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 (не-

знакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»: $C_{(1;4)} = 0,59$ по оценочному суждению «Часто» (с релевантностью $\rho_{(1;4)} = 0,67$) (рис. 14), что указывает на большое значение для научно-педагогических работников неформальных совещаний.

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. 15).

В категории «Прямой контроль» респонденты обнаружили заметное единство мнений в отношении утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»: коэффициент консолидации составил $C_{(2;2)} = 0,79511$ относительно оценочного суждения «Часто» с релевантностью $\rho_{(1;2)} = 0,67$ (рис. 16).

На первый взгляд эта оценка противоречит консолидированной оценке, показанной на рис. 14. 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 допу-

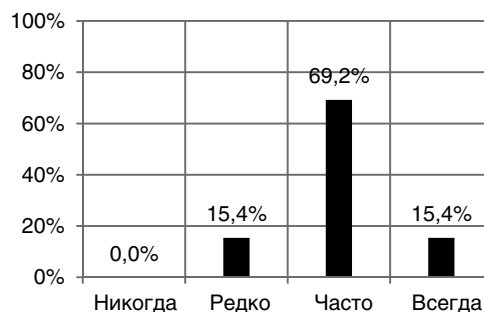


Рис. 14. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Решение новой (незнакомой) задачи начинается с совещания потенциальных исполнителей»

Fig. 14. The ratio of assessments «The new task begins with meeting potential performers»

скает дальнейшее обсуждение исполнителями хода выполнения работ уже на уровне неформального общения [Маргерисон, 2004; Минцберг, 2010].

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»

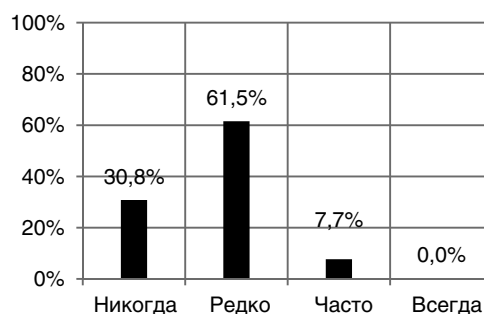


Рис. 15. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Контроль результатов работы исполнителей осуществляется в форме совместного обсуждения, не инициированного руководителем»

Fig. 15. The ratio of assessments «Control of results is carried out through joint discussions»

¹¹ Этот коэффициент консолидации оказался максимальным среди всех контрольных утверждений.

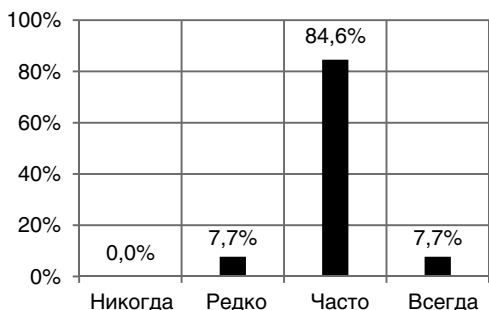


Рис. 16. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Обсуждение способов решения производственных задач инициируется непосредственным руководителем»

Fig. 16. The ratio of assessments «Discussion of ways to meet the challenges triggered by a supervisor»

(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 балан-

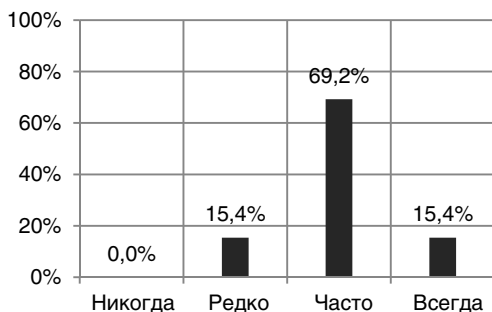


Рис. 17. Распределение оценочных суждений относительно утверждения «Исполнители хорошо представляют себе, что является результатом их работы в среднесрочной перспективе: полгода-год (параметры своего вклада в конечный продукт или услугу)»

Fig. 17. The ratio of assessments «Performers understand the results of their work during the year»

се 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. 17).

Таким образом, усредненная оценка фактического координационного профиля университета и результаты анализа организационных факторов, определяющих форму профиля, позволяют сделать вывод об отсутствии заметной гетерогенности профиля, а следовательно — эксплицитности организационной конфигурации. Гипотеза о доминировании стандартизации квалификации, характеризующем профессиональную конфигурацию [Минцберг, 2009, 2010] 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 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. 3), исходя из совокупности предложенных потенциальных факторов организационных изменений, усредненная оценка ожидаемого координационного профиля университета показана в табл. 4 и на рис. 18.

Таблица 4. Оценка ожидаемого координационного профиля

Table 4. The assessment of expected coordination profile

№	Категория	A_p , %
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. 18 сплошной линией показан усредненный координационный профиль,

пунктирной — границы стандартного отклонения.

Коэффициент гетерогенности ожидаемого профиля составил $H_B = 0,152$, что почти в 3,5 раза превышает гетерогенность фактического профиля (см. рис. 12). 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. 12). Другими словами, осуществление организационных изменений потребует заметного усиления роли правильного понимания исполнителями ожидаемых результатов своей работы с возможностью самостоятельного выбора путей их достижения.

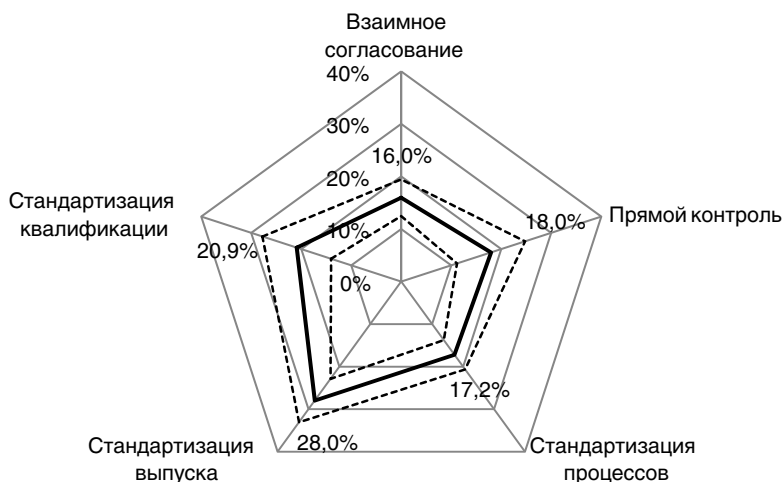


Рис. 18. Диаграмма ожидаемого координационного профиля

Fig. 18. The radar chart of expected coordination profile

Доминирование доли стандартизации выпуска указывает на готовность НПР 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 НПР эффективности организационной деятель-

ности 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 [Минцберг, 2009, 2010].

Поле потенциальных факторов организационных изменений показано на рис. 19.

Общий анализ поля потенциальных факторов организационных изменений подтверждает вывод (см. рис. 18) о значительном разбросе мнений респондентов о значимости тех или иных координационных механизмов в период изменений.



Рис. 19. Поле потенциальных факторов организационных изменений

Fig. 19. The chart of the potential factors of organizational change

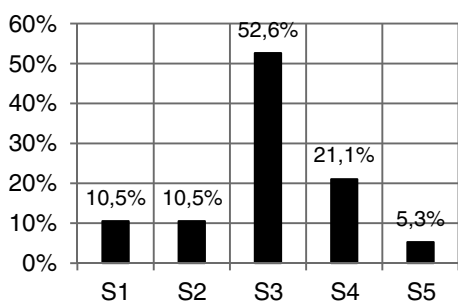


Рис. 20. Распределение мнений респондентов относительно фактора «Возрастание роли коллегиальных решений»

Fig. 20. The ratio of assessments «The increasing role of collective decisions»

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.

Автор считает интересным мнение, что при возрастании в системе менеджмента университета роли коллегиальных решений ($C_{21} = 0,41$) должна сохраниться роль должностных инструкций и правил (стандартизации процессов) (рис. 20).

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 типа¹².

¹² См. тезис о том, что контроль деятельности в профессиональных организациях осуществляется непосредственно выполняющими ее операторами (профессионалами) [Минцберг, 2010].

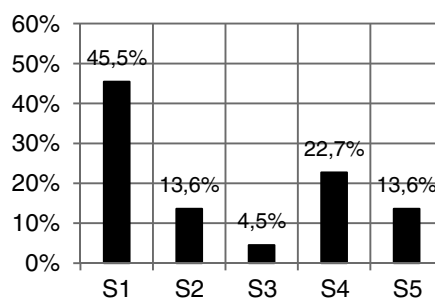


Рис. 21. Распределение мнений респондентов относительно фактора «Изменение стандартов, правил и норм работы всех подразделений»

Fig. 21. The ratio of assessments «Changing standards, rules and regulations of all divisions»

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. 21).

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 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.

Выводы

Как показали результаты анализа, по мнению респондентов, фактический координационный профиль университета харак-

теризуется 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, по мнению автора, 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 в 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 орга-

низации позволяет сделать корректные выводы об особенностях ее организационной конфигурации и спрогнозировать ее изменения, обеспечивающие повышение конкурентоспособности в аспекте осуществления организационных изменений.

Заключение

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 реализации 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 мате-

риалов. 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.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Вестник СПбГУ. СПб.: СПбГУ. Т. 2. Менеджмент, 2004.
4. Воронина И. Д. Задача управления организационной структурой в условиях глобального инновационного процесса // Управление большими системами. М.: ИГУ РАН, 2006. Выпуск 12–13, 2006.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
6. Коттер Д. Вперед! перемены: пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2003.
7. Маргерисон Ч. Д. «Колесо» командного управления. Путь к успеху через систему управления командой. М.: Балнс Бизнес Букс, 2004.
8. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О. И. Медведь. М.: Эксмо, 2009 (Гуру менеджмента).
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: перев. с англ. СПб.: Питер, 2010.
10. Михненко П. А. Организационные изменения как фактор конкурентного потенциала компании на стадиях ее жизненного цикла // Современная конкуренция. №2 (14). 2009.
11. Михненко П. А. Современные тенденции осуществления организационных изменений // V Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации российского общества». Сборник тезисов докладов. М.: МФПА, 2010.
12. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник. М.: КноРус, 2011.
13. Райченко А. В. Прикладная организация. СПб.: Питер, 2003.
14. Райченко А. В. Парадигма организации. Новое мировоззрение. М.: ГУУ, 2002.
15. Райченко А. В. Прикладная организация. Формирование направления. М.: ГУУ, 2002а.
16. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
17. Широкова Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. СПб.: Санкт-Петербургский университет. №3 (24). Т. 8. 2003.
18. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.

References

1. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii Corporate Lifecycles*. [How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988 (Russ. ed.: Adizes I. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008).
2. Adizes I. *Upravljaja izmenenijami. Kak jeffektivno upravljat' izmenenijami v obshhestve, biznese i lichnoj zhizni* [Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society]. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993. (Russ. ed.: Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014).
3. Andreeva T. E. *Organizacionnye izmenenija: sravnitel'nyj analiz osnovnykh podhodov* [Organizational change: a comparative analysis of the main approaches]. *Vestnik SPbGU, SpBGU, T 2, Menedzhment*, 2004 (in Russian).
4. Cameron Kim S., Quinn Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on The Competing Values Framework* Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1999. (Russ. ed.: *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kultury*. S. Peterburg. Piter, 2001).
5. Kotter John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press. 1996. (Russ. ed.: *Vpered! peremen*. Moscow, Olimp-biznes Publ., 2003).
6. Margerison Charles J. *Team Leadership: A guide to Success with Team Management Systems*. Thomson Learning (EMEA) Ltd. 2002. (Russ. ed.: «Koleso» komandnogo upravlenija. *Puť k uspehu cherez sistemu upravlenija komandnoj*. Moscow, Balans Biznes Buks Publ., 2004).
7. Mintzberg H. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. McGraw-Hill. Free Press. 1989. (Russ. ed.: *Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru*. Moscow. Eksmo Publ., 2009).
8. Mintzberg H. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, 1983. (Russ. ed.: *Struktura v kulake: sozdanie jeffektivnoj organizacii*. Saint Petesburg, Piter Publ., 2010).
9. Mikhnenko P. A. *Organizacionnye izmenenija kak faktor konkurentnogo potenciala kompanii na stadijah ee zhiznennogo cikla* [Company Lifecycle Stages: Institutional Change as a Factor Contributing to the Company Competitive Potential Change]. *Journal of Modern Competition*, 2009, no. 2 (14) (in Russian).
10. Mikhnenko P. A. *Sovremennye tendencii osushhestvlenija organizacionnyh izmenenij* [Modern trends in the implementation of organizational changes]. *Trudy 5 Mezhdun-*

- arodnogo nauchnogo kongressa «Rol' biznesa v transformacii rossijskogo obshhestva» [Proc. 5th International Science Congress «The role of business on transformation of Russian society»]. Moscow. MFPA, 2010 (in Russian).
11. Orlov A. I. *Organizacionno-ekonomicheskoe modelirovanie: teorija prinjatija reshenij: uchebnik* [Organizational and economic modeling: decision theory: textbook]. Moscow, KnoRus Publ., 2011.
 12. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizacija* [Applied organization]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2003.
 13. Rajchenko A. V. *Paradigma organizacii. Novoe mirovozzrenie* [The paradigm of the organization. A new outlook]. Moscow. GUU (State University of Management), 2002.
 14. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizacija. Formirovanie napravlenija*. [Applied organization. Direction establishing]. Moscow. GUU (State University of Management), 2002.
 15. Rubin Ju. B. *Konkurencija: uporyadochennoe vzaimodejstvie v professional'nom biznese* [Competition: regular interaction in professional business]. 2-e izd. Moscow, Market DS Publ., 2006.
 16. Voronina I. D. *Zadacha upravlenija organizacionnoj strukturoj v uslovijah global'nogo innovacionnogo processa* [The task of managing organizational structure in the global innovation process]. *Upravlenie bol'shimi sistemami*. IPU RAN, 2006, vol. 12–13 (in Russian).
 17. Shirokova G. V. *Podhody k provedeniju organizacionnyh izmenenij v rossijskih kompanijah* [Approaches to organisational change in Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. (Sankt-Peterburg State University Review) Sankt-Peterburgskij universitet (Saint Petersburg State University), 2003, no. 3 (24), vol. 8 (in Russian).
 18. Shirokova G. V. *Upravlenie izmenenijami v rossijskih kompanijah: uchebnik* [Change management in Russian companies: textbook]. 2-e izd. Saint Petersburg. Vysshaja shkola menedzhmenta (High School of Management) SpBGU, 2008.

P. Mikhnenko, Department of General and Strategic Management Moscow University of Finance and Industry «Synergy», Moscow, Russia, pmikhnenko@s-university.ru

The procedure for the analysis of organizational configurations

Correct interrelationship between organizational structure and operating conditions is important competitiveness aspect of modern organizations. Equally important is the ability to implement effective organizational change. The article investigates the procedure for the analysis of organizational configurations. The basis of this procedure is investigation of the actual and perspective coordination profiles of the organization. The object of study is static and dynamic state of organizational configuration. The specific subject of the research is the dynamic of the «coordination profile», as a totality of the basic coordination mechanisms (by H. Mintzberg). The hypothesis of the study is that the characteristics of the coordination profile can influence the nature of organizational relationships and the efficiency of the organizational structure in certain conditions. One of the objectives of the article is to test the validity of the assumption about the dominance of «standardization of skills» in the coordination profile of the professional organization — University. The article includes: a) the analysis of the actual coordination profile and characteristics of the current organizational configuration; b) the analysis of the prospective transformation of the coordination profile of the organization.

Keywords: organizational configuration, coordination mechanism, coordination profile, procedure, analysis, organizational change, professional organization.

About author:

P. Mikhnenko, PhD in Technique, Associate Professor

For citation:

Mikhnenko P. The procedure for the analysis of organizational configurations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 39–69 (in Russian).