

Михненко П. А., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой «Общего и стратегического менеджмента», Московский финансово-промышленный университет «Синергия», pmihnenko@synergy.ru

Координационно-культурный профиль: концепция диагностики внутренней среды организации

В статье предлагается концепция комплексной диагностики структурных и культурных свойств внутренней среды организаций в интересах выявления потенциала ее конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. Обосновывается актуальность нового инструмента диагностики внутренней среды организации — координационно-культурного профиля (ККП). Предлагается типология идеальных моделей ККП, позволяющая оценивать комплексный характер влияния на деятельность организации таких факторов, как особенности системы координации совместной деятельности и организационной культуры. Приводятся результаты сравнительного анализа моделей ККП реальных предприятий.

Ключевые слова: организационная конфигурация, координационный профиль, организационная культура, координационно-культурный профиль, анализ.

Введение

Современные организации как сложные социально-экономические системы характеризуются разнообразными свойствами и явлениями. К наименее изученным аспектам системного построения и функционирования организаций можно отнести взаимную обусловленность и интегральную актуализацию организационной структуры и культуры предприятий. Независимое управление этими двумя важнейшими факторами далеко не всегда приводит к ожидаемому повышению эффективности управления и конкурентоспособности организации.

Целью работы является пилотное исследование нового инструмента количественной диагностики внутренней среды организации — логического мультипликатора координационно-культурного профиля, позволяющего оценивать взаимовлияние структурно-управленческих и культурных аспектов организаций.

Для реализации цели были поставлены и решены следующие задачи:

1) выявление особенностей взаимосвязи структурно-управленческих и культурных аспектов организационной конфигурации;

2) разработка методики анализа координационно-культурного профиля на основе матрицы логических конъюнкций двух аргументов: доли координационного механизма и доли типа культуры в соответствующих профилях организации;

3) обоснование идеальных моделей координационно-культурного профиля на основе анализа сочетания эксплицитности / имплицитности организационной конфигурации и культуры;

4) получение результатов сравнительного анализа особенностей координационно-культурного профиля 17 российских предприятий малого бизнеса.

Показано, что взаимовлияние организационной культуры и координационного профиля порождает их структурно-культурную комплементарность и взаимную актуализацию. Результаты диагностики структурно-культурной комплементарности могут использоваться для адекватной оценки потен-

циальных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации.

Теоретические предпосылки исследования взаимосвязи структурных и культурных аспектов организационной конфигурации

Впервые важность организационной культуры в управлении организацией была отмечена в 1938 г. Ч. Барнардом (С. Barnard) [Barnard, 1938]. Во многом революционный взгляд на организационную культуру в 1982 г. демонстрируют М. Пакановски (М. Pasanovski) и Н. О'Доннел-Тружилио (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 [Pasanovski, O'Donnell-Trujillo, 1982].

В конце 1990-х — начале 2000-х гг. внимание ряда авторов распространяется на аспекты управления изменениями организационной культуры, а также согласования ее типа и функций со стратегией развития организации. 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. С начала 2000-х гг. растет интерес российских исследователей к проблеме управления организационной культурой и ее элементами.

Признаки взаимосвязи и взаимной обусловленности культуры и иных организационных факторов описываются разными авторами. 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» [Райченко, 2003, с. 313].

К наиболее обсуждаемым на сегодняшний день можно отнести следующие аспекты проявления и взаимосвязи структурных, культурных и иных свойств организационных систем. В работе [Чанько, 2005] представлен анализ результатов исследования организационной культуры 8 российских компаний по вопроснику OCAI К. Камерона и Р. Куинна (К. Cameron, R. Quinn). Автор делает вывод о том, что методика OCAI в целом может рассматриваться как надежный инструмент диагностики организационной культуры российских компаний в той же мере, что и зарубежных.

В статье [Чанько, 2008] раскрывается системное представление об успешности развития фирмы в условиях неопределенности с учетом влияния таких факторов организационной культуры, как индивидуально-личностные особенности поведения, социально-психологические модели успешных управленческих команд и др. Представленные результаты теоретического анализа работ (И. Адизеса, К. Арджириса, Д. Б. Богоявленской, А. В. Бухвалова, В. С. Катькало, Д. Тиса и др.), направленных на исследование проблемы эффективности деятельности в условиях динамичной внешней среды, позволили автору сделать вывод об актуальности междисциплинарных исследований, требующих учета множества факторов. В частности, отмечается, что одно из направлений таких исследований — диагностика способности управленцев к интеллектуальной инициативе является особенно сложной задачей для России, поскольку «наряду с серьезными достижениями в этой сфере... используемый в нашей стране диагностический инструментарий последние 20–25 лет почти не обновлялся» [Чанько, 2008, с. 22].

Имеются основания полагать, что комплексность исследования с применением нового диагностического инструментария должна быть характерна и для задач анализа взаимосвязи культурных аспектов орга-

низации с ее структурно-управленческими свойствами.

В работе [Кабалина, Решетникова, 2014] представлены результаты пилотного исследования ценностной ориентации менеджеров, проведенного в 2013 г. В анкетировании приняли участие 83 менеджера различных должностных уровней, работающих в разных по численности сотрудников российских организациях (Москва, Норильск, Томск, Пермь и др.), представляющих широкий спектр видов экономической деятельности: торговля, банки и страховая деятельность, информационные технологии, электроэнергетика, машиностроение и др. Показано, что, с точки зрения менеджеров, организации представляют собой «технократические» структуры, сотрудники которых нередко отчуждаются от интересов организации. При этом авторы отмечают, что организации зачастую не ставят перед собой цели сочетать свои интересы с интересами сотрудников. Ряд ценностных ориентаций организаций вступает в противоречие с ценностными ориентациями самих менеджеров [Кабалина, Решетникова, 2014, с. 63]. Эти выводы позволяют предположить, что формируемые и поддерживаемые менеджментом методы управления и способы координации деятельности далеко не всегда согласуются с системой ценностей, провозглашаемых организациями. Этот аспект указывает на необходимость комплексного анализа ценностно-культурных и координационно-управленческих подсистем организации.

Авторы статьи [Скаржинская, Цуриков, 2014] отмечают, что важным условием обеспечения эффективности совместных действий в коллективе является налаживание разнообразных горизонтальных связей и отказ от жестких вертикальных структур, приверженных использованию единых норм и стандартов без учета специфики организационной ситуации.

Влияние процессов управления знаниями на организационную эффективность исследуется также в работе [Wei, Yang, McLean,

2010]. На основе интернет-опроса 384 руководителей разных уровней (73,5%) и исполнителей (26,5%), представляющих более 300 организаций США, авторы анализируют посредническую роль управления знаниями в отношениях между организационной культурой, структурой, стратегией и организационной эффективностью. Результаты вычисления двумерных корреляций продемонстрировали тесные взаимосвязи (interrelationships) между системой управления знаниями, организационной культурой, структурой, стратегией организации и ее эффективностью. Авторы делают вывод о том, что эти организационные факторы представляют собой взаимосвязанную систему (interdependent system), в которой изменение одного фактора оказывает влияние на другие [Wei, Yang, McLean, 2010, p. 770]. Исследование подтверждает востребованность новых концепций и диагностических процедур анализа таких взаимосвязей в интересах оценки организационной эффективности.

Вопросы количественного анализа организационно-управленческих свойств организационной конфигурации поднимаются в работе [Михненко, 2015], где приводится методика и результаты расширенного анализа организационных конфигураций на основе исследования свойств фактического и перспективного координационных профилей. В работе предлагается подход к выявлению характера влияния структуры и динамики изменения координационного профиля на специфику фактических и перспективных организационных отношений, ориентированных на эффективное достижение оперативных и стратегических целей организации. Показано, что 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.

Методика и результаты исследования зависимости между организационной культурой и эффективностью на примере иностранных компаний, работающих в России, приводятся в работе [Fey, Denison, 2003]. Интерес представляют отличия результатов анализа культуры компаний, работающих в России от аналогичных результатов западных предприятий. В частности, отмечается, что в условиях высокой турбулентности и непредсказуемости внешней среды российских компаний повышается роль адаптивных свойств организационной культуры. В качестве второй особенности выделяется высокая роль вовлеченности сотрудников в групповую работу, в отличие от стремления к индивидуальным результатам, более характерного для работников западных компаний.

Проблемам моделирования организационной культуры, ее диагностики и изучения взаимосвязи с экономическими характеристиками деятельности организаций посвящены труды [Кракашова, 2008; Сербиновский, 2002; Шаповалова, 2010, 2010 (а) и др.].

К исследованиям, непосредственно ориентированным на выявление взаимодействия организационной структуры и культуры организации, можно отнести труды [Макаренченко, 2004; 2005; 2005 (а)]. 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» [Макаренченко, 2005а, с. 39].

В главе «A Framework for Control and Culture»¹ монографии [Pfister, 2009, с. 161–188] автор утверждает, что не только культура организации оказывает влияние

¹ Основа (рамочная конструкция) управления (контроля) и культуры.

на способы контроля (управления), но особенности управления влияют на организационную культуру. В работе ставится задача обоснования подходов к формированию культуры, способствующей повышению эффективности управленческого контроля.

В статье [Leonardi, 2011] на основе исследования крупной автомобилестроительной компании² США раскрывается проблема «инновационной слепоты» (innovation blindness) подразделений компании, не заинтересованных в эффективной интеграции. Анализируя так называемые «организационные культурные инструменты» (organizational cultural toolkits), автор утверждает, что технологические артефакты, способствующие инновационному развитию, формируются не культурой организации. Скорее, технологическая концепция влияет на формирование культурных установок, формирующих структурное единство. На взгляд автора, одним из существенных факторов, определяющих технологическую концепцию предприятия, является система координации совместной деятельности подразделений (сотрудников)³, что позволяет рассматривать механизмы взаимодействия в качестве ключевых аспектов формирования организационной культуры.

Авторы статьи [Tröster, Mehrab, Knippenberg, 2014] на основе опроса 92 команд (по пять человек) студентов европейской бизнес-школы исследуют интерактивные эффекты сетевых организационных структур с учетом культурного состава сотрудников и его влияния на производительность труда в командах. В общей сложности в опросе приняли участие 461 человек шестидесяти национальностей. Делается вывод о том, что позитивное влияние плотности сетевой структуры на производительность рабочих

² Представлена в статье на условиях анонимности.

³ Исходя из определения сущности технологии как описания последовательности трудовых операций (Современный философский словарь / Под. общ. ред. В. Е. Кемерова. 3-е изд., испр. и доп. М.: Академический проспект, 2004 / Федяев Д. М. «Технология», с. 720).

групп более всего выражено в мультикультурных командах. При этом мультикультурным (многонациональным) коллективам требуется большая централизация управления для обеспечения оптимальной производительности. Данное исследование не затрагивает напрямую аспекты организационной культуры, тем не менее анализ взаимосвязи мультикультурности состава команд, производительности труда и степени централизации (и формализации) управления может являться одним из подходов к изучению взаимосвязи структурно-управленческих и культурных аспектов организации.

Взаимосвязь между степенью гибкости организационной культуры и интенсивностью использования рычагов управления (levers of control) исследуется в работе [Heinickea, Guenthera, Widenerb, 2016]. Используя данные опросов 267 топ-менеджеров компаний среднего бизнеса и результаты структурного моделирования, авторы делают вывод о том, что стремление руководителей к поддержанию гибкой организационной культуры (flexible culture) приводит к необходимости опираться на такие инструменты управления, как «контроль убеждений (верований)» сотрудников (beliefs control). Причем по мере увеличения размера фирмы возрастает степень комплементарности этого механизма контроля и «граничного (рамочного) контроля» (boundary control) — способа создания среды, способствующей самостоятельности и инициативности сотрудников.

Проблема управления организационной идентичностью и организационной культурой в процессе осуществления организационных изменений рассматривается в работе [Hatch, Schultz, Skov, 2015]. Авторами статьи в период 2009–2013 гг. было проведено лонгитюдное исследование организационных изменений в компании *Carlsberg Group* (анализировались подразделения, расположенные в Дании, Великобритании, Франции, Малайзии, Гонконге, России и Норвегии). На основе результатов обработки 103 интервью с 76 сотрудниками компании авто-

ры делают вывод о сложности (complexity) и неоднозначности связей между процессами изменения организационной культуры и формирования организационной идентичности (organization's identity), что в очередной раз подтверждает перспективность разработки новых инструментов анализа взаимосвязи культурных и иных аспектов функционирования организаций.

Как показывает анализ источников, попытки ряда авторов увязать структурные и культурные аспекты, как правило, ограничиваются 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 структурно-управленческим, рассматриваются: размер предприятия, форма собственности и тип информационной системы [Макарченко, 2005а], степень централизации управления [Tröster, Mehrab, Knippenberg, 2014], характер горизонтальных связей [Скаржинская, Цуриков, 2014], технологическая концепция [Leonardi, 2011], механизмы контроля [Heinickea, Guenthera, Widenerb, 2016] и др.

Таким образом, несмотря на многолетнее пристальное внимание исследователей к проблемам организационной культуры и структурных свойств организационных систем, задача совместного изучения этих двух важнейших организационных аспектов все еще далека от окончательного решения.

Концепция и методика анализа координационно-культурного профиля организации

Постановка задачи исследования

Одним из подходов к описанию структурно-управленческих свойств организации является обоснованная Г. Минцбергом

(H. Mintzberg) концепция *координационных механизмов* — способов, посредством которых координируется совместная деятельность сотрудников и обеспечивается интеграция подразделений [Минцберг, 2009, 2011]. В качестве удобного инструмента анализа структурно-управленческих свойств предприятия может использоваться *координационный профиль* — долевое соотношение задействованных координационных механизмов.

Организационная культура предприятия — это система общепринятых ценностей, традиций, стандартов поведения и форм отношений, которые отличают данное предприятие от других. В соответствии с методикой К. Камерона (K. Cameron) и Р. Куинна (R. Quinn), под *профилем организационной культуры* понимается долевое соотношение идеальных типов культуры, формирующее уникальный облик организационной культуры конкретного предприятия [Камерон, Куинн, 2001].

Взаимная обусловленность базовых факторов организационной культуры и структурно-управленческих свойств организации определяет ее уникальные свойства. Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного профиля и культуры организации позволяет говорить о *координационно-культурном профиле* как интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации. В качестве инструмента оценки состояния ККП предлагается использовать так называемый *координационно-культурный мультипликатор*.

Исследование конфигураций и свойств координационно-культурного профиля позволяет обосновать его идеальные (типовые) модели, определяющие базовые свойства организаций.

Культурные аспекты организационной конфигурации

В наши дни известно множество методологических подходов к исследованию

и классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы, иначе говоря, модели организационных культур. К наиболее известным и широко используемым методам количественной группы можно отнести следующие модели:

- Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [Камерон, Куинн, 2001];
- Organizational Culture Inventory (OCI) Р. Кука (R. Cooke) и Дж. Лафферти (J. C. Lafferty) [Cooke, Lafferty, 1988];
- Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона (D. Denison) [Denison, Neal, 2000].

Модель Камерона и Куинна позволяет получить оценку профиля организационной культуры на основе опросника OCAI. Под профилем организационной культуры понимается долевое распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние культуры конкретной организации: клан, иерархия (бюрократия), рынок и адхократия [Камерон, Куинн, 2001].

Камерон и Куинн трактуют понятие силы организационной культуры как количество пунктов оценки, отдаваемых респондентами какому-то конкретному типу культуры. Авторы подчеркивают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий и более высокими показателями ее деятельности, требующей организационного единства и общего видения перспектив [Камерон, Куинн, 2001, с. 110–111].

Такая трактовка силы культуры, несмотря на ее очевидные достоинства, в ряде исследований может оказаться недостаточно удобной. Более информативным является расширенный подход к толкованию силы культуры, учитывающий особенности оценки респондентами как всей совокупности факторов культуры, так и каждого из них в отдельности.

Под культурной согласованностью Камерон и Куинн понимают равновесное состояние различных аспектов культуры организации, когда «в разных частях организации де-

лается акцент на одних и тех же типах культуры» [Камерон, Куинн, 2001, с. 111–112]. Признавая конструктивность такого подхода, следует принимать во внимание статистические особенности построения профилей культуры, поскольку «классический» профиль культуры представляет собой среднее значение индивидуальных оценок по числу респондентов. Следовательно, одной из характеристик, указывающих на степень согласованности мнений, может являться стандартное отклонение. Однако статистически достоверно оцененное стандартное отклонение указывает лишь на степень разброса представлений респондентов о текущем или перспективном типе культуры и может рассматриваться в качестве косвенной оценки согласованности культуры как таковой.

В качестве общей оценки силы и согласованности организационной культуры оказывается удобным использование понятия эксплицитности (имплицитности, как обратного последнему) профиля.

*Эксплицитным*⁴ — явно выраженным — будем называть профиль культуры, характеризующийся высоким значением *коэффициента гомогенности*, т.е. явной выраженностью одного из четырех базовых типов культуры в профиле. Соответственно, *имплицитным*⁵ — не выраженным — будем называть профиль с низкой гомогенностью, т.е. слабой выраженностью одного типа культуры.

Коэффициент гомогенности профиля культуры H_A демонстрирует степень неоднородности долевого распределения типов культур в профиле:

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

где $i = \overline{1,4}$ — номер базового типа культуры, N — количество базовых типов культуры,

⁴ Explicit (англ.) — явно выраженный, точный, не оставляющий сомнений.

⁵ Implicit (англ.) — не выраженный прямо, неявный.

$A_i = R^{-1} \sum_r A_i^{(r)}$ — 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 — однородности в оценке профиля одного типа культуры и значение 0,0 при равномерном распределении (по 25%) — предельной разнородности оценок всех четырех типов.

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 координатного профиля — долевого соотношения способов координации совместной деятельности сотрудников. 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 практически 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 ор-

ганизационных конфигураций с учетом типов координационного профиля и профиля культуры.

Кроме того, расширенное толкование понятия «согласованность культуры» предполагает учет степени консолидированности мнений респондентов в отношении групп конкретных факторов культуры⁶ и каждого из них в отдельности, если последнее представляет интерес.

Структурно-управленческие аспекты организационной конфигурации

Одним из наиболее конструктивных⁷ подходов к описанию комплекса структурно-управленческих аспектов организации является предложенная Г. Минцбергом классификация координационных механизмов (*coordinating mechanisms*) — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей [Минцберг, 2009, 2011]⁸:

- 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*.

⁶ Выраженных контрольными утверждениями анкеты.

⁷ 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.

⁸ В книге [Минцберг, 2009] автор обосновывает шестой механизм координации — стандартизация норм (формирование наборов утверждений). В настоящем исследовании не будем использовать этот механизм координации, полагая, что его действие будет раскрываться посредством описания культурных аспектов организации.

Прямое соотнесение типов организационных структур с механизмами координации во многом является условным, что заставляет в практических исследованиях оперировать понятием *координационный профиль* — долевое соотношение координационных механизмов [Михненко, 2015]. Понятие «координационный профиль» указывает на то, что согласованность деятельности подразделений и сотрудников организации обеспечивается комплексным применением всех или некоторых координационных механизмов в определенном соотношении (рис. 1).

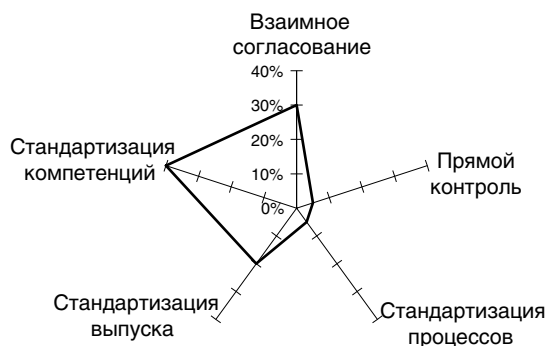


Рис. 1. Координационный профиль организации

Fig. 1. The coordination profile of organization

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 во многом определяет особенности ее структуры и функционирования.

Более достоверное и объемлющее описание структурно-управленческих свойств организации возможно с применением понятия *организационная конфигурация* (*organizational archetype*) — такое обоснование структурно-функциональной определенности организационной системы, которое наряду с типом структуры учитывает координационный профиль, ключевые элементы

организации, ее цели и условия существования [Минцберг, 2011].

Координационный профиль является динамической характеристикой организационной конфигурации, учитывающей изменение соотношения координационных механизмов с течением времени в зависимости от изменения разнообразных факторов: 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, к снижению системообразующей роли операционного ядра. В реальных организациях профессионального типа степень бюрократичности организационных отношений нередко зависит от наличия развитой административной системы, обеспечивающей избыточное внутреннее регламентирование деятельности операционного ядра наряду с внешним регламентированием со стороны профессиональных сообществ и коллегиальных органов [Михненко, 2015].

Рассмотренные выше понятия гомогенности и эксплицитности / имплицитности применимы также и к координационному профилю организации. В этом случае в формуле (1) $i = 1,5$ — номер координационного механизма, N — количество анализируемых координационных механизмов, $A_i = R^{-1} \sum A_i^{(r)}$ — усредненная оценка координационного профиля культуры, вычисленная по результатам анкетирования R респондентов, $A_i^{(r)}$ — процентная доля i -го координационного механизма в оценке r -го респондента, $\sum A_i^{(r)} = 100\%$.

Коэффициент гомогенности координационного профиля 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.

Высокая гомогенность координационного профиля, вызываемая существенным доминированием одного из координационных механизмов, позволяет принимать допущение об эксплицитности профиля по отношению к одному из базовых типов организационной конфигурации [Минцберг, 2009, 2011]:

- 1) Прямой контроль — Простая (Предпринимательская);
- 2) Стандартизация процессов — Бюрократическая (Механистическая);
- 3) Стандартизация квалификации — Профессиональная;
- 4) Стандартизация выпуска — Дивизиональная (Диверсифицированная);
- 5) Взаимное согласование — Адхократическая (Новаторская, Проектная).

Очевидно, 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 [Минцберг, 2009, 2011].

Кроме того, как показывают результаты исследований [Михненко, 2015], 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.

Координационно-культурный профиль организации

Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к дру-

гу выступают в роли модуса⁹, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации. Разумеется, попытка выявления непосредственной причинно-следственной связи между организационной культурой и организационной структурой представляется необоснованно обобщенной задачей. На взгляд автора, речь может идти о взаимовлиянии организационной культуры и координационного профиля, совместно актуализирующихся в рамках определенной организационной конфигурации и совместно ее формирующих.

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 [Шейн, 2002].

Заметное влияние на организационную конфигурацию оказывают и другие функции организационной культуры, например: охранная — 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, с одной стороны, создает условия для реализации большинства указанных функций организационной культуры. С дру-

гой 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 сотрудников¹⁰, 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.

Таким образом, 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 контура и культуры организации позволяет говорить о *координационно-культурном профи-*

⁹ Здесь: модус — это: 1) способ существования и функционирования организационной системы; 2) вид категорического силлогизма по отношению к понятиям «организационная культура» и «координационный профиль».

¹⁰ Прежде всего, в организациях профессионального типа.

ле — интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

В качестве наглядного инструмента оценки состояния ККП предлагается использовать так называемый *координационно-культурный мультипликатор*. Его сущность заключается 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 произведением соответствующих пар аргументов, выраженных в долях единицы, содержательно соответствует логическому выражению «Координационный механизм \wedge Тип культуры», где \wedge — логическая функция конъюнкции, указывающая на обоюдную истинность (TRUE) аргументов:

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

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; $i = [1 - \text{«Взаимное согласование»}; 2 - \text{«Прямой контроль»}; 3 - \text{«Стандартизация процессов»}; 4 - \text{«Стандартизация выпуска»};$

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

В результате формируется матрица — логический мультипликатор (рис. 2).

Приведенное к процентному формату значение каждой ячейки матрицы демонстрирует долю соответствующей конъюнкции «Координационный механизм \wedge Тип культуры» в координационно-культурном профиле организации — комплементарные переменные.

На рисунке 2 более темная заливка ячеек матрицы указывает на доминирующие комплементарные переменные, создающие уникальный облик координационно-культурного профиля организации.

Значения каждого столбца матрицы не соответствуют долям «вклада» каждого координационного механизма в формирование того или иного типа организационной культуры: матрица указывает на доленое соотношение комплементарных переменных в структурно-культурном континууме организации, поэтому их сумма составляет 100%.

Матрица, изображенная на рис. 3, представляет собой иллюстративный пример состояния координационно-культурного профиля условной организации.

Эта матрица построена на основе результатов анализа структурно-культурных свойств организации, представленных в табл. 1, 2 и на рис. 4, 5.

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

Рис. 2. Матрица «Координационные механизмы \wedge Типы культуры»

Fig. 2. The matrix “The coordination mechanisms” \wedge “The types of culture”

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

Рис. 3. Матрица — логический мультипликатор (пример)

Fig. 3. The matrix — logical multiplier (example)

Таблица 1. Значения координационных механизмов

Table 1. The values of coordination mechanisms

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

Таблица 2. Значения типов организационной культуры

Table 2. The values of the types of organizational culture

Типы культуры	Доля
Клан	10
Адхократия	5
Рынок	45
Иерархия	40

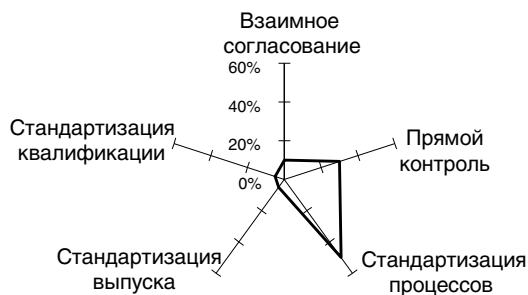


Рис. 4. Координационный профиль организации

Fig. 4. The coordination profile of the organization

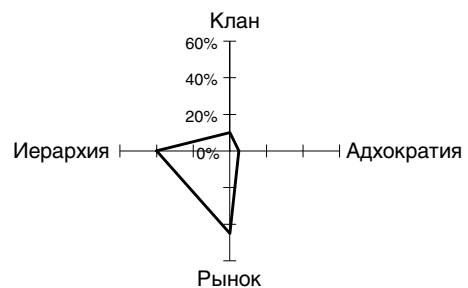


Рис. 5. Профиль культуры организации

Fig. 5. The profile of organization culture

	Клан (К)	Адхократия (А)	Рынок (Р)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (BC)	9,7	3,5	3,4	4,6
Прямой контроль (ПК)	7,8	2,9	2,7	3,7
Стандартизация процессов (СП)	8,3	3,0	2,9	3,9
Стандартизация выпуска (СВ)	10,3	3,7	3,6	4,9
Стандартизация квалификации (СК)	9,6	3,5	3,3	4,6

Рис. 6. Матрица исследуемого предприятия (март — апрель 2015 г.)

Fig. 6. The matrix of the studied enterprise (March-April, 2015)

Матрица (см. рис. 3) наглядно демонстрирует, что основу сформировавшегося ККП организации составляют две конъюнкции:

- 1) «Стандартизация процессов \wedge Рынок» (22,5%);
- 2) «Стандартизация процессов \wedge Иерархия» (20%).

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%), 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 в данном примере оказывает адхо-

кратическая составляющая, поскольку ни один из координационных механизмов¹¹ не способствует развитию этого типа организационных отношений.

На взгляд автора, вполне очевидным является и «обратное» влияние. В рассматриваемом примере можно говорить о том, что целенаправленно или спонтанно формируемая рыночно-иерархическая культура побуждает сотрудников воспринимать технологичность рабочих процессов, а также заметную степень бюрократизации в качестве разделяемых ценностей и культурных установок. В то время как возможность решения части задач на основе неформальных коммуникаций¹² не поощряется организационной культурой ввиду отсутствия мотивов, традиций, легенд, героев и т. п., побуждающих к инновационности и признанию позитивности перемен.

На рисунках 6, 7 изображены матрицы — логические мультипликаторы, характеризующие состояние координационно-культурного профиля одного из московских предприятий общественного питания, построенные в результате лонгитюдного наблюдения в течение 2015–2016 гг.

Как видно, ККП исследуемого предприятия в 2015 г. указывает на доминирование в компании клановой культуры, формируемой и поддерживаемой координационными механизмами: стандартизация выпу-

¹¹ В тех формах, в которых они реализуются в данной организации.

¹² Например, в периоды организационных изменений.

	Клан (К)	Адхократия (А)	Рынок (Р)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (BC)	6,9	2,3	3,6	4,8
Прямой контроль (ПК)	8,5	2,8	4,4	5,9
Стандартизация процессов (СП)	6,7	2,2	3,5	4,7
Стандартизация выпуска (СВ)	8,5	2,8	4,4	5,9
Стандартизация квалификации (СК)	8,8	2,9	4,5	6,1

Рис. 7. Матрица исследуемого предприятия (март-апрель 2016 г.)

Fig. 7. The matrix of the studied enterprise (March-April, 2016)

ска (10,3%), взаимное согласование (9,7%) и стандартизация квалификации (9,6%) (см. рис. 6).

В результате произошедших организационных изменений к 2016 г. при сохранении доминанты клановых конъюнкций в ККП предприятия, начинает заметно возрастать роль иерархической культуры (рис. 7).

Характер изменений наиболее наглядно передает *относительная матрица*, представляющая собой матрицу разностей значений соответствующих конъюнкций ККП 2016 и 2015 гг. (рис. 8).

Как видно, в течение года наибольшую утрату своей роли претерпела конъюнкция «Взаимное согласование \wedge Клан» (-2,8%), в то время как влияние конъюнкции «Прямой контроль \wedge Иерархия» возросло на 2,2%. Помимо этого можно отметить общее снижение (отрицательные значения) роли практически всех конъюнкций, формирующих кланово-адхократический тип культуры предприятия.

Эти результаты свидетельствуют о начавшейся перестройке структурно-культурных свойств исследуемой организации в направлении усиления влияния руководителя — «Прямой контроль» с одновременной формализацией организационных отношений — «Иерархия».

Таким образом, матрица-мультипликатор как инструмент анализа координационно-культурного профиля позволяет делать практические выводы о характере взаимовлияния координационного профиля и организационной культуры, недоступные при использовании традиционных методик анализа.

Идеальные модели координационно-культурного профиля

Анализ сочетания эксплицитности / имплицитности организационной конфигурации и культуры позволяет выделить четыре

	Клан (К)	Адхократия (А)	Рынок (Р)	Иерархия (И)
Взаимное согласование (BC)	-2,8	-1,3	0,2	0,2
Прямой контроль (ПК)	0,7	-0,1	1,6	2,2
Стандартизация процессов (СП)	-1,6	-0,8	0,6	0,7
Стандартизация выпуска (СВ)	-1,7	-1,0	0,8	1,0
Стандартизация квалификации (СК)	-0,8	-0,6	1,2	1,5

Рис. 8. Относительная матрица исследуемого предприятия (2015–2016 гг.)

Fig. 8. The relative matrix of the studied enterprise (2015–2016 гг.)

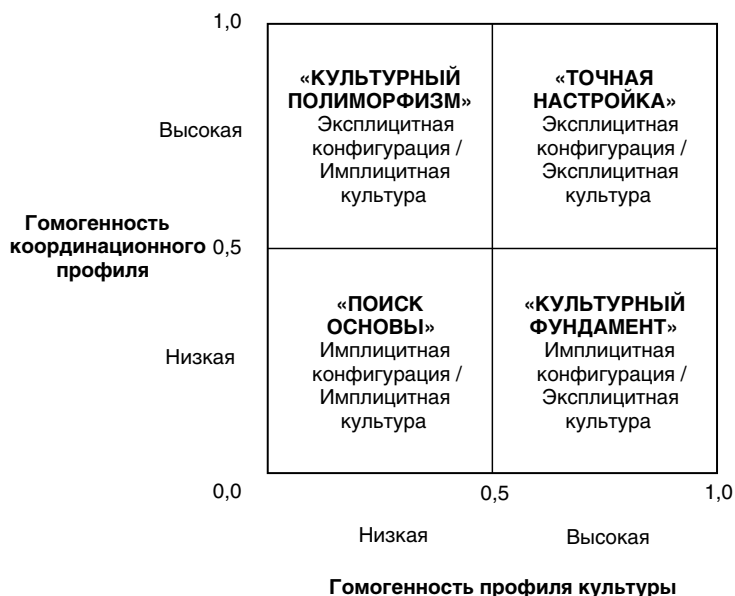


Рис. 9. Классификация координационно-культурных профилей

Fig. 9. The classification of the coordination-cultural profiles

типа идеальных моделей координационно-культурного профиля (рис. 9):

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).

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 наблюдениям автора, можно отнести следующие модели ККП (табл. 3).

ККП «Точная настройка» соответствует идеальному сочетанию структурно-управленческих и культурных свойств организации в рамках определенного критерия эффективности ее деятельности. К наиболее

«логичным» ККП, по-видимому, можно отнести типы¹³ 1.1, 2.4, 3.1, 4.3 и 5.2, что, однако, не упраздняет возможность существования и других типов, указанных в табл. 3.

ККП «Культурный фундамент» соответствует организациям с эксплицитным типом культуры и отсутствием явной доминанты какого-либо координационного механизма, что не позволяет отнести такую конфигурацию к одной из базовых по Минцбергу: матрица $\Lambda_{5 \times 4}$ вырождается в вектор-столбец, $\sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%$.

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.

¹³ Первая цифра в обозначении моделей ККП указывает на тип организационной конфигурации (основного координационного механизма), вторая — на тип организационной культуры.

Таблица 3. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Точная настройка»
 Table 3. The reference models of the coordination-cultural profile “The correct setting”

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

Таблица 4. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Культурный фундамент»
 Table 4. The reference models of the coordination-cultural profile “The cultural base”

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

ИмPLICITность координационного профиля может говорить либо об отсутствии понимания менеджментом доминантного способа координации, либо о рациональности применения широкого спектра координационных механизмов на данном этапе развития организации. Вторая ситуация может иметь место в период организационных изменений, когда гомогенность 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 культур-

ный фундамент способен стать одним из основных факторов, определяющих структуру координационного профиля и тип организационной конфигурации в целом. 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

Таблица 5. Идеальные модели координационно-культурного профиля «Культурный полиморфизм»
Table 5. The reference models of the coordination-cultural profile "The cultural polymorphism"

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

простой конфигурации в профессиональную структуру, в то время как фундаментальная иерархическая 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-столбец, $\sum_I \lambda_{ij} = 100\%$.

Такое состояние ККП может быть обусловлено приверженностью менеджмента к одному координационному механизму при отсутствии внимания к культурным свойствам организации. Данная ситуация может быть характерна, например, для небольшой

молодой организации, собственник которой полагается исключительно на прямой контроль. При этом в силу малого времени существования, 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, где $\sum_{ij} \lambda_{ij} = 100\%$, $\lambda_{ij} \cong 5\%$ (табл. 6).

Такая модель указывает на неопределенность организационных отношений, находящихся на стадии образования или трансформации.

Таблица 6. Идеальная модель координационно-культурного профиля «Поиск основы»
Table 6. The reference model of the coordination-cultural profile "The searching of the base"

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

Результаты исследований показывают, что структурно-культурные континуумы 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 возможны случаи явной выраженности одного из типов ККП.

В результате активных действий менеджмента, а также процессов самоорганизации состояние ККП с течением времени может изменяться. 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» будет T_1 (рис. 10).

Однако управление координационно-культурным профилем на этой траектории требует больших усилий, времени и мастерства менеджмента. Приемлемыми и,

по-видимому, наиболее распространенными на практике вариантами можно назвать траектории $T_2 \rightarrow T_4$ и $T_3 \rightarrow T_5$

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 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.

На взгляд автора, не следует исключать и возможность трансформации ККП в направлениях T_8 и T_9 (см. рис. 10).

Результаты эмпирического анализа предприятий

Анализ состояния ККП 17 российских микро- и малых предприятий¹⁴ (г. Москва и Московская обл.) с численностью персонала от 7 до 38 чел.¹⁵, выполняющих строительные-отделочные работы (коды ОКВЭД: 43.2, 43.3) в интересах частных заказчиков, проведенный в 2015 г., продемонстрировал распределение компаний по моделям ККП, представленное на рис. 11.

Как видно, ККП десяти из семнадцати (около 60%) проанализированных предприятий соответствуют модели «Поиск основы» (см. табл. 6). Для них характерна существенная неопределенность конъюнкции «Коорди-

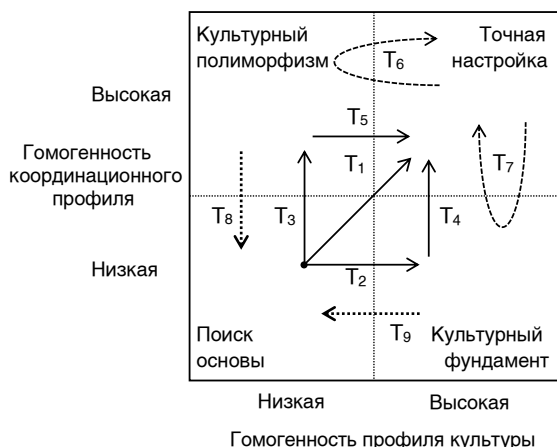


Рис. 10. Траектории изменения координационно-культурного профиля

Fig. 10. The trajectories of change of the coordination-cultural profile

¹⁴ 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.

¹⁵ Включая нештатных сотрудников, работающих на основе договора ГПХ.

национный 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 более длительное время, по-видимому, имеет смысл выбрать одну из траекторий повышения определенности координационно-культурного профиля (см. рис. 10).

Структурно-культурные континуумы 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. 12) с простой конфигурацией, базирующейся на прямом контроле собственников. Обе компании относятся к микроуровню бизнеса и существуют не более трех лет.

Как очевидно из рис. 12, несмотря на достаточно низкую гомогенность 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 предположить, 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. 10).

«Культурным фундаментом» предприятий *C* и *D* является клан, что, по всей видимости, объясняется более длительным временем существования фирм (6,5 и 8 лет, соответ-

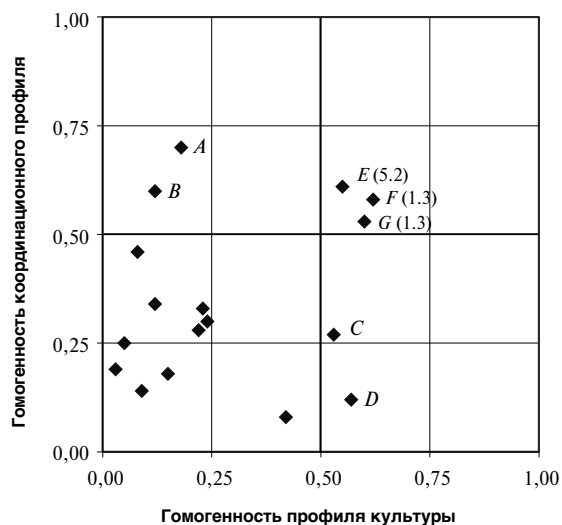


Рис. 11. Распределение компаний по типам ККП

Fig. 11. The allocation of the companies by types of coordination-cultural profile

ственно), небольшой численностью (не более 15 чел.) и высоким средним возрастом (около 45 лет) сотрудников.

Модели «Точная настройка» соответствуют структурно-культурные континуумы 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) — простая конфигурация (прямой контроль) (рис. 13) и рыночный тип культуры (рис. 14).

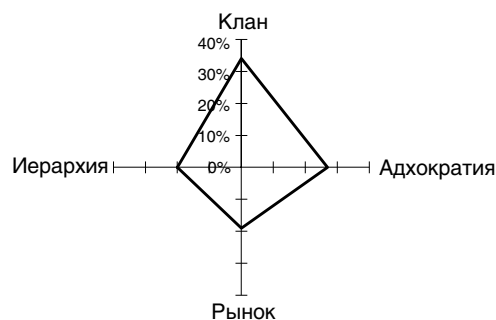


Рис. 12. Имплицитный профиль культуры фирмы *A*

Fig. 12. The implicit cultural profile of firm *A*

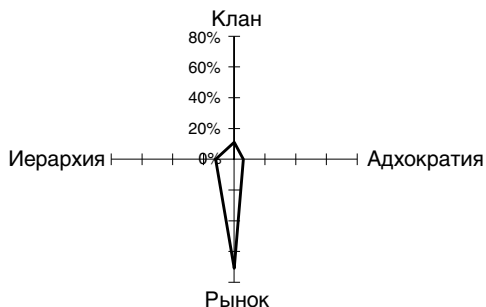


Рис. 13. Эксплицитный профиль культуры компаний F и G¹⁶

Fig. 13. The explicit cultural profile of firms F and G

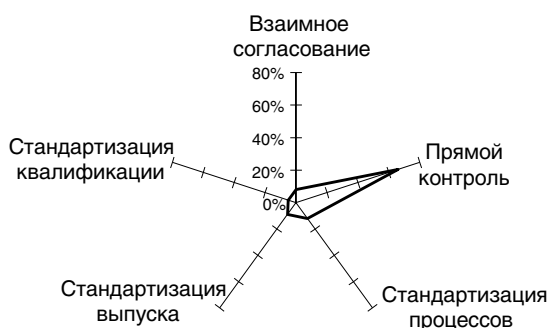


Рис. 14. Эксплицитный координационный профиль компаний F и G

Fig. 14. The explicit coordination profile of firms F and G

Для третьей фирмы (E) характерна конъюнкция 5.2 — адхократическая конфигурация (взаимное согласование) и адхократический тип культуры (см. табл. 3).

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.

Отличительной особенностью третьей фирмы (E) является ее относительно крупный размер (численность персонала — около 40 чел.) и проектная структура. Культура этого предприятия была 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.

Таким образом, классификация организаций по типам координационно-культурных профилей позволяет осуществлять их сегментацию и выявлять общие характерные признаки.

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.

В ходе реализации стратегии предприятия управление координационно-культурным профилем приобретает характер обоснования, формирования и стабилизации его со-

¹⁶ Здесь и на следующем рисунке показаны профили компании F (с коэффициентами гомогенности 0,62; 0,58).

стояния, обеспечивающего максимальную эффективность и результативность стратегических организационных изменений.

Заключение

Представленный подход к анализу внутренней среды организаций позволяет определять базовые параметры их координационно-культурного профиля, отражающего комплементарность и взаимную актуализацию базовых структурно-управленческих и культурных свойств организационной конфигурации.

Типология ККП может стать новым инструментом комплексной оценки внутренней среды организации, повышающим объективность выводов о ее текущем состоянии и перспективах изменений в интересах повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности и конкурентоспособности.

Дальнейшее развитие предлагаемого подхода к анализу представлено следующими инструментальными методами¹⁷: оценка параметров перспективного координационного профиля; карта групп организационных факторов; методика анализа ожидаемых направлений трансформации организационной конфигурации в процессе организационных изменений; методика расширенного анализа организационной культуры; карта групп факторов организационной культуры; карта комплементарных переменных координационно-культурного профиля; карта индивидуальных корреляций оценок респондентов; анализ ККП на стадиях жизненного цикла организации; анализ потенциального соответствия ККП задачам стратегических организационных изменений и др.

Список литературы

1. Кабалина В. И., Решетникова К. В. Ценности российских менеджеров и корпоративные ценности // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 2. С. 37–66.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
3. Кракашова О. А. Экономико-математическое моделирование влияния социально-экономических процессов, связанных с формированием и развитием организационной культуры, на результаты хозяйственной деятельности предприятия: Монография. Новочеркасск: Лик, 2008. — 201 с.
4. Макаrenchенко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2004. Вып. 3 (№ 24). С. 53–77.
5. Макаrenchенко М. А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2005а. № 3. С. 39–62.
6. Макаrenchенко М. А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Макаrenchенко Марина Арнольдовна; Санкт-Петербург, 2005b. — 354 с.
7. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. — 464 с.
8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Пер. в англ. СПб.: Питер, 2011. — 512 с.
9. Михненко П. А. Методика анализа организационных конфигураций // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 39–69.
10. Райченко А. В. Прикладная организация. СПб.: Питер, 2003. — 304 с.
11. Сербиновский Б. Ю., Кракашова О. А. Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию. Монография. Ростов-на Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002. 80 с.
12. Скаржинская Е. М., Цуриков В. И. К вопросу об эффективности коллективных действий // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 87–106.
13. Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–54.
14. Чанько А. Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 3–24.
15. Шаповалова И. С. Моделирование организационной культуры. Монография. 2010а. Белгород, ГОУ ВПО БГУ. — 228 с.
16. Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры. Дисс. докт. соц. наук: 22.00.08 / Белгородский государственный университет. Белгород, 2010b. — 496 с.
17. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
18. Barnard C. I. The Functions of the Executive. Boston, Harvard University Press, 1938. — 384 p.
19. Cooke R. A., Lafferty J. C. Organizational Culture Inventory // Group & Organization Management. 1988. № 13 (3). September. P. 245–273. URL: https://www.researchgate.net/publication/232522768_Behavioral_Norms_and_Expectations_A_Quantitative_Approach_To_the_Assessment_of_Organizational_Culture. Дата обращения: 12.08.2016.

¹⁷ Не вошедшими в данную статью.

20. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC // Ann Arbor, MI: Aviat. 2000. URL: http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf. Дата обращения: 28.07.2016.
21. Fey C. F., Denison, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? The William Davidson Institute At The University Of Michigan Business School, 2003. Pp. 57–66.
22. Hatch M. Jo, Schultz M., Skov A.-M. Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013 // *Academy of Management Discoveries*, 2015. June, 1, 1:1. Pp. 58–90.
23. Heinicke A., Guenther Th. W., Widenerb Sally K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control // *Management Accounting Research*. 2016. Vol. 33. Pp. 25–41.
24. Leonardi P. M. Innovation Blindness: Culture, Frames and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts // *Organization Science*. 2011. №22 (2). Pp. 347–369.
25. Pacanovski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organization Culture // *The Western Journal of Speech Communication*. 1982. Vol. 46. Pp. 115–130.
26. Pfister Jan A. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory (Contributions to Management Science). Springer Phisica-Verlag. Berlin Heidelberg, 2009. — 245 p.
27. Tröster Ch., Mehrab A., van Knippenberg Daan. Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2014. Vol. 124. Iss. 2. Pp. 245–255.
28. Makarchenko M. A. *Issledovanie organizatsionnoi kul'tury Sankt-Peterburgskikh predpriatii* [Research of the organizational culture of St. Petersburg enterprises]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 2004, iss. 3, no. 24, pp. 53–77.
29. Makarchenko M. A. *Vzaimodeistvie organizatsionnoi struktury i kul'tury firmy* [Interaction of the organizational structure and culture of the firm]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 2005. no. 3, pp. 39–62.
30. Makarchenko M. A. *Teoriia i metodologiya formirovaniia organizatsionnoi kul'tury kak faktora razvitiia struktury i metodov upravleniia predpriatiem*. Diss. dokt. ekon. nauk [Theory and methodology of the formation of organizational culture as a factor in the development of the structure and methods of enterprise management. Dr. econ. sci. diss.]. Sankt-Peterburg, 2005. 354 p.
31. Mintzberg H. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. McGraw-Hill. Free Press. 1989. 418 p. (Russ. ed.: *Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru*. Moscow. Eksmo, 2009. 464 p.).
32. Mintzberg H. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, 1983. 317 p. (Russ. ed.: *Struktura v kulake: sozdanie jefektivnoj organizatsii*. Sankt-Peterburg, Piter, 2010. 512 p.).
33. Mikhnenko P. A. The procedure for the analysis of organizational configurations. *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 5 (53), pp. 39–69 (in Russian).
34. Rajchenko A. V. *Prikladnaja organizatsija* [Applied organization]. Sankt-Peterburg, Piter, 2003. 304 p.
35. Serbinovskii B. Iu., Krakashova O. A. *Organizatsionnaia kul'tura: struktura poniatia i podkhod k izmereniiu i modelirovaniu* [Organizational culture: concept structure and approach to measurement and modeling: Monograph]. Rostov na Donu, SKNTs VSh, 2002. 80 p.
36. Skarzhinskaia E. M., Tsurikov V. I. On the effectiveness of collective action. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2014, vol. 12, no. 3. pp. 87–106 (in Russian).
37. Chanko A. D. The experience of diagnosing the organizational culture of Russian companies. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2005, vol. 3, no. 4, pp. 29–54 (in Russian).
38. Chanko A. D. Management team as a source of dynamic abilities of the firm. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* — Russian Management Journal, 2008, vol. 6, no. 1, pp. 3–24 (in Russian).
39. Shapovalova I. S. *Modelirovanie organizatsionnoi kul'tury* [Modeling organizational culture]. Belgorod, Belgorod State University, 2010. 228 p.
40. Shapovalova I. S. *Sotsiogeneticheskoe modelirovanie organizatsionnoi kul'tury*. Diss. dokt. sots. nauk [Sociogenetic modeling of organizational culture. Dr. econ. sci. diss.]. Belgorod, 2010. 496 p.
41. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. Jossey-Bass. 2004. 437 p. (Russ. ed.: Schein E. *Organizatsionnaia kul'tura i liderstvo*. Sankt-Peterburg, Piter, 2002. 336 p.).
42. Barnard C. I. *The Functions of the Executive*. Boston, Harvard University Press, 1938. 384 p.
43. Cooke R. A., Lafferty J. C. Organizational Culture Inventory. *Group & Organization Management*, 1988, no. 13 (3), September, pp. 245–273. Available at: https://www.researchgate.net/publication/232522768_Behavioral_Norms_and_Expectations_A_Quantitative_Approach_To_the_Assessment_of_Organizational_Culture. Дата обращения: 12.08.2016.
44. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat. 2000. Available at: <http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/up>

- loads/sites/59/2014/05/DOCS_Facilitator_Guide.pdf. Дата обращения: 28.07.2016.
21. Fey C. F., Denison, D. R. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? The William Davidson Institute At The University Of Michigan Business School, 2003, pp. 57–66.
 22. Hatch Mary Jo, Schultz Majken, Skov Anne-Marie. Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 2015. June, 1, 1:1, pp. 58–90.
 23. Heinicke A., Guenthera Th. W., Widenerb Sally K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 2016, vol. 33, pp. 25–41.
 24. Leonardi P. M. Innovation Blindness: Culture, Frames and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts. *Organization Science*, 2011, no. 22 (2), pp. 347–369.
 25. Pacanovski M., O'Donnell-Trujillo N. Communication and Organization Culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 1982, vol. 46, pp. 115–130.
 26. Pfister Jan A. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory (Contributions to Management Science). Springer Phisica-Verlag. Berlin Heidelberg, 2009. 245 p.
 27. Tröster Ch., Mehrab A., van Knippenberg Daan. Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2014, vol. 124, iss. 2, pp. 245–255.

Mikhnenko P., Moscow University of Finance and Industry «Synergy», pmihnenko@synergy.ru

Coordination-cultural profile: The concept of analysis of organizations

The article discusses the approach to the integrated analysis of structural and cultural aspects of organizations. The research demonstrates the new diagnostic tool — the matrix-multiplier coordinating-cultural profile of organization (CCP). The CCP models' typology allows revealing influence of the interdependence on the coordinating and cultural profiles to the organization's activities. The article contains the results of the real organizations' comparative analysis.

The following tasks were set: 1) identification of the peculiarities of the relationship between the structural and cultural aspects of the organizational configuration; 2) development of a methodology for analyzing the coordination and cultural profile based on the matrix of logical conjunctions of two arguments: the share of the coordination mechanism and the share of the type of culture in the relevant profiles of the organization; 3) substantiation of ideal models of coordination-cultural profile on the basis of an analysis of the combination of explicitness / implicitness of the organizational configuration and culture; 4) obtaining the results of a comparative analysis of the features of the coordination and cultural profile of seventeen Russian small business enterprises.

It is shown that the mutual influence of the organizational culture and the coordination profile generates their structural and cultural complementarity.

Keywords: organizational configuration, coordination profile, organizational culture, coordinating-cultural profile, analysis.

For citation:

Mikhnenko P. Coordination-cultural profile: The concept of analysis of organizations. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 5 (65), pp. 80–102 (in Russian, abstr. in English).