

РЕПУТАЦИОЛОГИЯ

ISSN 2071-9094

www.intereconom.com

ТЕОРИЯ

Имиджелогия: авторская концепция научно-исследовательской разработки

В.М. Шепель

Как урегулировать межкультурные противоречия

Т.В. Панфилова

МЕТОДОЛОГИЯ

Стратегия трансформации российской экономики: политический аспект

А.В. Мартынов

Миграция - оружие в войне против гражданского общества

С.А. Строев

Исследование организационной культуры холдинга

О.Ю. Исопескуль, М.А. Шакина

ПРАКТИКА

О морали западных средств массовой информации. Размышления над книгой:

Слободан Вуковић «Этика западных медија»

А.Н. Самарин

«Life management» и ортобиотика в деятельности руководителя

В.М. Шепель

Культовость и анекдотичность. Трикстер, который всегда с нами

С.А. Строев

Переход к здоровьесберегающей инновационной экономике

Е.Г. Брындин

Analysis on the key influential factors of Graduate s' employment in China

Fuxiang Liu, Yunfeng Wang, Delin Lin

PCR Analysis about Industrial Structure Adjustment Influencing on Rural Labor Transfer in Liaoning Province

Qingli Li, Fuxiang Liu



2071-9094

№ 5-6

Сентябрь - Декабрь

2012



Journal of Reputology

РЕПУТАЦИОЛОГИЯ

Редакционный совет

Председатель

Шепель В.М.

доктор философских наук,
профессор Академии социального управления,
академик РАЕН, заслуженный деятель науки РФ,
президент Лиги профессиональных имиджмейкеров,
г. Москва, Россия

Члены совета

Бегучев Н.И.

заместитель главного редактора,
кандидат экономических наук,
г. Москва, Россия

Беляев В.И.

доктор педагогических наук, профессор
Московского государственного областного
университета, г. Москва, Россия

Бунич Г.А.

доктор экономических наук,
профессор Финансово-технологической
академии, г. Королев, Россия

Бутырин Г.Н.

кандидат философских наук,
профессор, зав. кафедрой социологии
организаций и менеджмента
Московского государственного университета
им. М.В. Ломоносова,
г. Москва, Россия

Гаак Н.В.

директор Агентства корпоративной репутации
"PRizma", г. Тюмень, Россия

Горин С.В.

главный редактор,
кандидат экономических наук, доцент, партнер
Европейской ассоциации научных
редакторов (EASE), г. Москва, Россия

Журавлев Ю.В.

доктор экономических наук,
профессор Воронежской государственной
технологической академии, г. Воронеж, Россия

Метаева В.А.

доктор педагогических наук, профессор,
директор института Имиджелогии,
г. Екатеринбург, Россия

Минаева Е.В.

доктор экономических наук,
профессор, зав. кафедрой экономики и управ-
ления народным хозяйством Московского госу-
дарственного университета технологий и управ-
ления, г. Москва, Россия

Ниесов В.А.

кандидат технических наук,
профессор Российской академии правосудия,
г. Москва, Россия

Роздольская И.В.

доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Белгородского университета
потребительской кооперации,
г. Белгород, Россия

Самарин А.Н.

кандидат философских наук, доцент
Московского государственного института
международных отношений (МГИМО-
Университета) МИД России,
г. Москва, Россия

Татьянченко А.П.

кандидат экономических наук,
эксперт-аналитик ЗАО «Эдас-пак»,
г. Москва, Россия

Тиньков С.В.

заместитель главного редактора,
кандидат экономических наук,
г. Москва, Россия

Фомин О.С.

кандидат экономических наук, доцент
Курской государственной сельскохозяйственной
академии им. проф. И.И. Иванова,
г. Курск, Россия

Цуркану Николае

доктор экономических наук, профессор,
декан факультета экономической инженерии и
бизнеса Технического университета Молдовы,
г. Кишинев, Молдова

Чевычелов В.А.

доктор экономических наук, профессор,
академик РАЕН, г. Москва, Россия

Содержание

ТЕОРИЯ

Имиджология: авторская концепция научно-исследовательской разработки 5
В.М. Шепель

Как урегулировать межкультурные противоречия 19
Т.В. Панфилова

МЕТОДОЛОГИЯ

Стратегия трансформации российской экономики: политический аспект 24
А.В. Мартынов

Миграция – оружие в войне против гражданского общества 32
С.А. Строев

Исследование организационной культуры холдинга 36
О.Ю. Исопескуль, М.А. Шакина

ПРАКТИКА

О морали западных средств массовой информации. Размышления над книгой: Слободан Вуковић «Этика западных медија» 44
А.Н. Самарин

«Life management» и ортобиотика в деятельности руководителя 50
В.М. Шепель

Культурность и анекдотичность. Трикстер, который всегда с нами 55
С.А. Строев

Переход к здоровьесберегающей инновационной экономике 61
Е.Г. Брындин

Анализ ключевых влияющих факторов трудоустройства выпускников в Китае 64
Фу-Сян Лю, Юнфенг Ванг, Делин Лин

PCR-анализ влияния перестройки структуры промышленности на перемещение сельского труда в провинции Ляонин 69
Кингли Ли, Фу-Сян Лю

ИНФОРМАЦИЯ, СООБЩЕНИЯ 74

Исследование организационной культуры холдинга

О.Ю. Исопескуль,

канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшей школы экономики – Пермь (614070, г. Пермь, Студенческая улица, 38; e-mail: Isopeskulou@hse.perm.ru)

М.А. Шакина,

ст. преп. кафедры общего менеджмента Национального исследовательского университета Высшей школы экономики – Пермь (614070, г. Пермь, Студенческая улица, 38; e-mail: Shakinama@hse.perm.ru)

Аннотация. В статье представлена усовершенствованная методика исследования организационной культуры холдинга, базирующаяся на диагностике организационной культуры всех его подразделений, выявлении особенностей взаимодействия элементов в границах формальной и неформальной структуры, как одного из факторов формирования уникальности культуры, построении схемы трансляции ценностей в организации, а также определении силы влияния организационных культур в структурах холдингового типа.

Abstract. The article considers an improved research methodology of the holding company's organizational culture based on diagnosing an organizational culture of all its divisions, identifying details of interaction of elements within formal and informal structure as one of the forming factors of the unique culture, building a translation connection of the organizational values as well as identifying the power of influence of organizational cultures within the structure of a holding company.

Ключевые слова: организационная культура, холдинг, организационная структура, культуурообразующий элемент.

Keywords: organizational culture, holding company, organizational structure, culture-forming element.

В условиях динамично изменяющейся внешней среды для повышения эффективности деятельности менеджеры часто прибегают к различным модификациям бизнес-процессов, создавая, в том числе, структуры холдингового типа. Это влечет за собой необходимость серьезных изменений в подходах к управлению, тем более, что для холдинговых структур характерными являются ситуации разобщенности и разрозненности организационной культуры. И. Юрасов считает, что культура холдинга имеет следующие особенности:

- симбиоз формальной и неформальной организационной культуры в рамках одного предприятия;

- взаимодействие ее отрицательных и положительных сторон;

- противостояние культур филиалов и головного предприятия холдинга [1].

А.И. Гордеев сформулировал причины, препятствующие созданию целостной культуры на предприятиях холдингового типа. К ним исследователь отнес:

- значительные расхождения реальных целей дочерних компаний и целей холдинга;

- низкую эффективность деятельности дочерних компаний, отсутствие инициативы с их стороны;

- негативное отношение сотрудников дочерних подразделений к управляющей компании, непонимание (неправильное понимание) ее роли и функций;

- низкую эффективность контроля над дочерними компаниями;

- непрозрачность их деятельности;

- отсутствие осознанной необходимости организации процесса управления культурой, базирующегося на научно-обоснованных принципах и положениях;

- отсутствие практических методик формирования и поддержания культуры при разра-

ботке планов и программ стратегического развития холдинга;

- отсутствие информации и учета в системе адаптации национальных ценностей, особенностей и традиций сотрудников дочерних обществ со стороны управляющей компании холдинга [2].

Вместе с тем, формирование интегральной организационной культуры в любой холдинговой структуре позволит сократить издержки регулирования организационного поведения сотрудников и будет способствовать реализации общекорпоративной стратегии.

Как показывают наши исследования, в холдинге всегда существует, как минимум, одна компания (и это не всегда управляющее предприятие), культура которой оказывает существенное влияние на содержательные характеристики данного феномена в других холдинговых подразделениях. В связи с этим важно понимать, как и в какой степени культуры компаний, входящих в холдинг, оказывают влияние друг на друга в процессе формирования специфических для каждого из них организационных культур. В 2009 г. мы совместно с нашими тогда студентами А.М. Бояркиной и О.Ш. Купаевой разработали методику исследования взаимопроникновения культур в структурах холдингового типа [3], которая, как нам представляется, с учетом накопленного опыта требует определенного уточнения и дополнения.

Усовершенствованный вариант методики проиллюстрируем на примере предприятий бизнес-направления «Образовательные и кадровые технологии» ЗАО ИПК «Оптимум», в состав которого входят: Некоммерческое партнерство «Центр повышения квалификации кадров», (далее НП «ЦПКК») ООО «Кадровая Консалтинговая Компания», ООО «Аттестационный центр», а также управляющая компания «Центр профессионального развития» (далее - ЦПР).

Деятельность холдинга ориентирована на предоставление услуг по оценке и развитию человеческого потенциала компаний. В частности, ЦПР предоставляет весь спектр услуг предприятиям и компаниям в области управления человеческими ресурсами. НП «ЦПКК» является одним из крупнейших в России лицензированных и аккредитованных центров по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, а также независимым аттестационно-методическим центром, в рамках которого осуществляются:

- предаттестационная подготовка и аттестация по промышленной безопасности и охране труда;
- повышение квалификации специалистов;
- профессиональная подготовка рабочих;
- обучение сварщиков и специалистов сварочного производства.

ООО «Кадровая Консалтинговая Компания» оказывает профессиональные услуги в области управления персоналом. Основными направлениями деятельности являются:

- кадровый аутсорсинг;
- аутстаффинг;
- подбор персонала;
- аутсорсинг в области охраны труда;
- кадровый консалтинг.

ООО «Аттестационный центр» проводит подготовку к аттестации и аттестацию сварщиков и специалистов сварочного производства I, II, III уровней на право работы на объектах, подконтрольных Ростехнадзору и Госархстройнадзору.

Усовершенствованная методика исследования организационной культуры холдинга состоит из 9 последовательно реализуемых стадий:

1 этап – диагностика организационной культуры предприятия.

2 этап - анализ отдельных аспектов организационной культуры.

3 этап - формирование клише формальной (административной) организационной структуры.

4 этап – диагностика формальной организационной структуры.

5 этап - выявление соответствия культуры центральных элементов формальной структуры и организационной культуры подразделений.

6 этап - формирование клише неформальной организационной структуры.

7 этап – диагностика неформальной организационной структуры.

8 этап - построение схемы трансляции ценностей в организации.

9 этап - определение силы влияния организационных культур.

Рассмотрим представленные этапы более подробно.

Этап 1. Диагностика организационной культуры предприятия

С помощью любой из существующих методик диагностики организационной культуры выявляются существующие и предпочитаемые культурные конфигурации в каждом из подразделений холдинга. Происходит выявление индивидуальных профилей культуры, а также построение групповой диаграммы. В случае, если культуры подразделений совпадают, нет необ-

ходимости выделять степень их влияния. В этом случае имеет смысл проанализировать соответствие типа организационной культуры и типа организационной структуры предприятия (его подразделений) [4]. В процессе же исследования анализируемого холдинга не было зафиксировано подобной идентичности культурного дискурса. Мы выявили, что доминирующей, по мнению сотрудников предприятия, является культура роли, в то время как в качестве предпочитаемой выступает культура задачи.

Конкретизируем результаты диагностики для каждой компании ЗАО ИПК «Оптимум» (табл. 1).

Таблица 1
Существующие и предпочитаемые типы культур на предприятиях ЗАО ИПК «Оптимум»

Название предприятия	Тип существующей культуры	Тип предпочитаемой культуры	Наличие расхождения
ООО «ЦПР»	Культура власти	Культура задачи	Присутствует
НП «ЦПКК»	Культура роли	Культура задачи	Присутствует
ООО «Кадровая Консалтинговая Компания»	Культура задачи	Культура задачи	Отсутствует
ООО «Аттестационный центр»	Культура роли	Культура задачи	Присутствует

Как следует из табл.1, предприятия анализируемого холдинга неоднородны в своих культурных дискурсах. Из всех компаний только две (НП «ЦПКК» и ООО «Аттестационный центр») характеризуются идентичным типом организационной культуры, что во многом объясняется спецификой их деятельности, в основе которой лежит четкое следование процедурам и определенным стандартам как при проведении аттестации, так и при осуществлении образовательного процесса.

Кроме того, в большинстве компаний было зафиксировано расхождение между существующим и предпочитаемым типом организационной культуры. Исключением стало лишь ООО «Кадровая Консалтинговая Компания», в которой респонденты не обнаружили существенной разницы между ними.

Этап 2. Анализ отдельных аспектов организационной культуры

На данном этапе осуществляется проверка и конкретизация полученных на первом этапе результатов. Анализу подверглись следующие аспекты организационной культуры:

- восприятие работы сотрудниками;
- восприятие факторов успешности персоналом;
- отношение организации к работникам;
- факторы влияния на деятельность сотрудников;
- формы принятия решений;
- форма власти в организации;
- носитель власти;
- мотивирующие факторы;
- отношения между подразделениями и отделами;
- форма разрешения конфликтов;
- отношение к правилам и процедурам.

В результате тщательного анализа анкет, заполненных сотрудниками холдинга на первом этапе, мы выяснили, что:

- персонал воспринимает работу только как процесс выполнения своих рабочих обязан-

ностей в рамках индивидуальных задач и процедур;

- успех в организации определяется стремлением сотрудников выполнять работу должным образом - в соответствии с правилами;

- сотрудник воспринимается как рабочая сила, чье время и энергия находятся в распоряжении людей, имеющих в организации легитимную власть;

- на деятельность персонала влияют системы, правила и процедуры, предписывающие рамки профессионального поведения;

- решения принимаются исходя из директив, распоряжений и инструкций, идущих сверху вниз;

- к мотивирующим факторам работники относят все нормы, которые обеспечивают справедливую оплату за каждый день добросовестного труда;

- персонал отделов и подразделений относится друг к другу с определенной долей безразличия, система взаимопомощи практически отсутствует;

- организационные и межличностные конфликты разрешаются путем вмешательства со стороны руководства.

Таким образом, акцент на правила и процедуры, которые определяют характер организационной жизнедеятельности ЗАО ИПК «Оптимум» подтверждают доминирование культуры роли в границах данного холдинга.

Этап 3. Формирование клише формальной (административной) организационной структуры.

Поскольку характер взаимодействия сотрудников в рамках организации тесно связан с формальной и неформальной структурами, необходимо провести их построение и визуализацию, то есть сформировать клише.

Создание клише формальной структуры базируется на ее инжиниринге, который проводится на основе анализа нормативных документов (должностных инструкций, положений, штатного расписания и т.д.) и интервью. При этом мы ориентировались на выделение организационных бизнес-процессов, дифференцированных на основные и обеспечивающие генеральные процессы, соответствующие им подпроцессы, функции и задачи, с соответствующим определением владельцев этих процессов.

Организационная структура бизнес-направления «Образовательные и кадровые технологии» ЗАО ИПК «Оптимум» является линейно-функциональной и представляет собой объединение структур всех четырех компаний - ООО «ЦПР», НП «ЦПКК», ООО «Кадровая Консалтинговая Компания» и ООО «Аттестационный центр».

Говоря об общей структуре ЗАО ИПК «Оптимум», необходимо отметить следующие особенности:

- подчинение руководителей компаний НП «ЦПКК», ООО «Кадровая Консалтинговая Компания» и ООО «Аттестационный центр» генеральному директору;

- наличие общих подразделений (служб) для всех компаний, которые находятся в подчинении управляющей компании ООО «ЦПР» за исключением специалиста по персоналу, кото-

рый подчиняется директору ООО «Кадровая Консалтинговая Компания».

Этап 4. Диагностика формальной организационной структуры

На данном этапе выявляются центральные элементы формальной структуры, обладающие наибольшим рангом и, как следствие, имеющие высокий культурообразующий потенциал. При реализации этого этапа используются отдельные элементы диагностики организационной структуры по методике М.А. Чернышева [5].

Первым шагом четвертого этапа является представление формальной организационной структуры в виде графа $G=\{X,U\}$, где X - множество вершин графа, соответствующее множеству структурных элементов; U - множество ребер, соответствующее множеству связей между структурными элементами предприятия.

На основании изучения организационной структуры холдинга ЗАО ИПК «Оптимум» мы выявили, что множество вершин графа составляет 41, а множество ребер равно 40.

Второй шаг этапа предполагает построение на основании графа матрицы смежности. Матрица имеет вид $A=a_{ij}$, где a_{ij} - элемент матрицы смежности, определяемый следующим образом:

$a_{ij} = 1$ (при наличии связи между элементами i и j);

$a_{ij} = 0$ (при отсутствии связи),

где i - столбец, j - строка

Далее, в рамках третьего шага по матрице смежности определяется ранг каждого элемента по формуле:

$$r_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \text{ где}$$

$\sum_{j=1}^n a_{ij}$ - сумма по строке;

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}$ - сумма по столбцу.

Ранг каждого элемента показывает, с каким количеством элементов структуры он взаимодействует напрямую. Чем больше значение этого показателя, тем более тесно элемент связан с другими элементами, и тем большее влияние он на них потенциально оказывает. Таким образом, элементы, имеющие наиболее высокий ранг, замыкают на себе большое количество организационных взаимодействий, осуществляемых в содержательных рамках того культурного дискурса, который формируется данным элементом.

Элементами с наибольшими рангами в холдинге являются:

- 4 элемент (соответствует директору НП «ЦПКК») - 0,057;

- 5 элемент (соответствует директору ООО «Кадровая консалтинговая компания») - 0,057;

- 28 элемент (соответствует директору ООО «Аттестационный центр») - 0,057;

- 8 элемент (соответствует генеральному директору) - 0,046;
- 19 элемент (соответствует системному администратору) - 0,04;
- 9 элемент (соответствует руководителю юридической службы) - 0,036;
- 23 элемент (соответствует заместителю генерального директора по развитию) - 0,029;
- 26 элемент (соответствует заместителю генерального директора по экономике и финансам) - 0,029;
- 27 элемент (соответствует главному бухгалтеру) - 0,029.

Четвертый шаг данного этапа позволяет определить связность структуры и ответить на вопрос, все ли структурные элементы включены в общую систему взаимодействий и взаимовлияний. Для связных структур, не имеющих обрывов и висячих элементов, выполняется условие:

$$\frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} \geq n - 1$$

, где

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} - \text{сумма по столбцу}$$

n – количество вершин графа.

Проверяя формальную структуру холдинга на связность, рассчитываем: $80/2=41-1$. Полученный результат позволяет нам сделать вывод о том, что анализируемая структура связная, разрывов и висячих элементов нет. Структура ЗАО ИПК «Оптимум» содержит оптимальное количество связей.

Пятый шаг ориентирован на определение неравномерности распределения связей. Рассчитанный в рамках этого шага показатель свидетельствует о концентрации власти в структуре. Контроль одним элементом большого количества связей дает ему значительную власть над связанными с ним элементами и процессами взаимодействия. Если неравномерность распределения связей незначительна, таких элементов в структуре нет и степень концентрации власти невысока. Неравномерность распределения связей определяется по формуле:

$$E = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2 - \frac{4m^2}{n}}$$

, где

E – показатель неравномерности распределения связей;

p_i – сумма по строке матрицы смежности;

n – количество вершин графа;

m – количество связей в графе

В ЗАО ИПК «Оптимум» данный коэффициент составил 11,3:

$$p=284 \quad E = \sqrt{284 - \frac{4 \cdot 40^2}{41}} = 11,3$$

Для сравнения различных структур по неравномерности связей используется относи-

тельная величина $E_{отн}$. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$E_{отн} = \frac{E}{E_{max}}$$

E_{max} – максимальное значение неравномерности связей, которое достигается в системе, имеющей максимально возможное число вершин и одну связь. Оно рассчитывается по формулам:

$$E_{max} = \sqrt{\frac{1}{4}(x^2 - 2y - 3x)^2 - 1 + 2y(y+1) + n(n-1) - 4 \frac{m^2}{n}}$$

$$x = \frac{-1 + \sqrt{8y + 9}}{2}$$

$$y = m - n, \text{ где:}$$

n – количество вершин графа;

m – количество связей в графе.

Для ЗАО ИПК «Оптимум» показатели, необходимые для формулирования выводов рассчитаны следующим образом:

$$y = 40 - 41 = -1$$

$$x = \frac{-1 + \sqrt{8 \cdot (-1) + 9}}{2} = 0$$

$$E_{max} = \sqrt{\frac{1}{4}(0^2 - 2 \cdot (-1) - 3 \cdot 0)^2 - 1 + 2 \cdot (-1)(-1+1) + 41(41-1) - 4 \frac{40^2}{41}} = 38,5$$

$$E_{отн} = \frac{11,3}{38,5} = 0,3$$

$E_{отн}=0,3$ говорит о перегруженности элементов, имеющих наибольший ранг.

Шестым шагом является определение структурной компактности. Данный показатель дает информацию о длине цепочки, связывающей структурные элементы друг с другом. Чем больше эта цепочка, тем длиннее командная цепь и тем меньше в связной структуре горизонтальных взаимодействий.

Структурную компактность исследуют с помощью определения диаметра структуры: $d = \max d_{ij}$, равным максимальному значению d_{ij} в матрице расстояний. Показатели компактности отражают скорость прохождения информационных потоков через всю структуру и одновременно воссоздают скоростно-временные характеристики трансляции ценностей, норм и правил, на которых базируется организационная культура. Максимальную надежность имеет граф, для которого $d = 1$. Чем выше данный показатель, тем выше средние издержки при обмене информацией между элементами структуры. Для ЗАО ИПК «Оптимум» диаметр структуры равен 7. Таким образом, средние издержки при обмене информацией между элементами анализируемых структур достаточно высоки, поэтому их трудно классифицировать как компактные.

В рамках восьмого шага происходит определение степени центральности системы. Для этого рассчитывается показатель центральности структурного элемента по формуле:

$$Z_i = \frac{Q}{2 \sum_{j=1}^n d_{ij}}$$

Z_i - показатель центральности структурного элемента;

Q - общее количество связей в системе;

d_{ij} - диаметр структуры

n - количество вершин графа.

Показатель центральности характеризует степень удаленности i -го элемента от других элементов. Чем меньше он удален, тем больше связей проходит через него и, соответственно, больше его центральность. Наиболее центральные элементы способны оказывать влияние на значительное число других элементов структуры. Показатели центральности рассчитаны для каждого элемента структуры ЗАО ИПК «Оптимум». Наиболее высокую центральность имеют:

№ 1 – генеральный директор;

№ 9 - директор НП «ЦПКК»;

№ 24 - заместитель директора НП «ЦПКК» по учебной работе;

№ 2 - директор ООО «Аттестационный центр»;

№ 3 - директор ООО «Кадровая консалтинговая компания»;

№ 23- руководитель АХС НП «ЦПКК».

Таким образом, наибольшую центральность также имеют элементы, должностные позиции которых соответствуют руководителям-директорам компаний, входящих в состав холдинга, а также руководителям двух наиболее крупных подразделений НП «ЦПКК».

Степень центральности в структуре в целом характеризуется индексом центральности:

$$\delta = \frac{(n-1)(2 \cdot Z_{\max} - n)}{(n-2) \cdot Z_{\max}}$$

δ - индекс центральности;

n - количество вершин графа;

Z_{\max} - максимальное значение центральности структурного элемента.

Значение индекса центральности находится в диапазоне $0 < \delta \leq 1$, при этом для структур с равномерным распределением связей стремится к нулю, для структур, имеющих максимальную степень централизации, δ стремится к единице.

Индекс центральности в ЗАО ИПК «Оптимум» $\delta = 0,81$, что свидетельствует о том, что структура ЗАО ИПК «Оптимум» имеет высокую степень централизации.

Проанализировав рассчитанные показатели, мы пришли к ряду выводов по анализируемому холдингу:

Во-первых, в холдинге наблюдается очень высокая степень централизации структуры. Наиболее центральными элементами являются ге-

неральный директор ООО «ЦПР» и директор НП «ЦПКК».

Во-вторых, структура максимально экономична, но недостаточно надежна. Потому при нарушении функционирования хотя бы одного из элементов структуры ИПК «Оптимум» возможен сбой всей системы.

В-третьих, наблюдается высокая степень неравномерности распределения связей, что вызвано высокой централизацией и отсутствием «соподчиненных» элементов.

В-четвертых, рассматриваемая структура не является компактной, что может вызвать трудности при движении информационных потоков.

Этап 5. Проверка соответствия культуры центральных элементов формальной структуры и организационной культуры подразделений

После выделения центральных элементов, происходит сравнение их индивидуального культурного профиля и профиля организационной культуры подразделения. В случае совпадения ценностей элементы формальной структуры, имеющие наибольший ранг, будут являться «подозрительными на центральность» в неформальной структуре и потенциальными трансляторами ценностей присущего им типа организационной культуры, т.е. культуuroобразующими элементами.

По результатам диагностики формальной организационной структуры ЗАО ИПК «Оптимум» мы выявили, что ценности центрального элемента компании-подразделения холдинга и сотрудников этой же компании совпадают лишь в единичных случаях (табл. 2).

Таблица 2
Соответствие доминирующего типа организационной культуры по версии культуuroобразующего элемента и общего профиля его подразделения

Предприятие	Потенциально культуuroобразующий элемент	Тип организационной культуры потенциально культуuroобразующего элемента	Тип организационной культуры подразделения
ООО «ЦПР»	Генеральный директор	Культура роли	Культура власти
НП «ЦПКК»	Директор	Культура власти	Культура роли
НП «ЦПКК»	Заместитель директора	Культура роли	Культура роли
АХС НП «ЦПКК»	Руководитель	Культура задачи	Культура роли
ООО «Аттестационный центр»	Директор	Культура роли	Культура роли
ООО «Кадровая консалтинговая компания»	Директор	Культура личности	Культура задачи

Таким образом, только у директора ООО «Аттестационный центр» и у заместителя директора НП «ЦПКК» индивидуальный профиль культуры совпадает с профилем соответствующего подразделения. Кроме того, отметим, что разница между доминирующим типом культуры власти ООО «ЦПР» и типом, располагающимся на втором месте – культурой роли составляет всего 1 балл. В связи с этим, будем считать, что генеральный директор управляющей компании также может являться «подозрительным на центральность» элементом в неформальной структуре, а значит, культуuroобразующим элементом.

Этап 6. Формирование клише неформальной организационной структуры

С помощью метода включенного наблюдения, экспертных оценок и интервью определяются основные неформальные связи между сотрудниками.

Необходимо отметить, что создание клише неформальной структуры является условной категорией, поскольку она имеет свойство менять свою конфигурацию. Кроме того, неформальные связи поддаются выявлению в существенно более слабой форме. Однако же построение условной неформальной структуры необходимо и может быть осуществлено с учетом основных, видимых тенденций и поведенческой экстраполяции участников неформальных коммуникаций. Неформальную структуру ЗАО ИПК «Оптимум» можно охарактеризовать как сетевую.

Этап 7. Диагностика неформальной структуры

Исследование в рамках данного этапа осуществляется в соответствии с тем же алгоритмом, что и при диагностике формальной организационной структуры.

Используя структуру организации, полученную на предыдущем этапе, необходимо построить граф неформальной структуры ЗАО ИПК «Оптимум», в котором множество вершин графа, соответствующих количеству структурных элементов, как и в административной структуре равно 41. Количество связей между элементами увеличилось до 72 за счет новых горизонтальных и вертикальных связей.

Согласно исследованию, наиболее высокие ранги при диагностике неформальной структуры имеют:

- 9 элемент (соответствует директору НП «ЦПКК») - 0,090;
- 3 элемент (соответствует директору ООО «Кадровая консалтинговая компания») - 0,083;
- 2 элемент (соответствует директору ООО «Аттестационный центр») - 0,076;
- 1 элемент (соответствует генеральному директору) - 0,063;
- 4 элемент (соответствует системному администратору) - 0,063;
- 5 элемент (соответствует руководителю юридической службы) - 0,063;
- 6 элемент (соответствует заместителю генерального директора по развитию) - 0,063;
- 7 элемент (соответствует заместителю генерального директора по экономике и финансам) - 0,063;
- 8 элемент (соответствует главному бухгалтеру) - 0,063.

Проверяя структуру на связность, получаем: $144/2 = 41-1$, т.е. $72 > 40$

Данное неравенство свидетельствует о наличии дополнительных коммуникаций, благодаря которым структура достигает связности.

Диаметр структуры составляет 6. Наиболее высокую центральность имеют следующие элементы структуры:

- 9 элемент (директор НП «ЦПКК») - 35,2;
- 2 элемент (директор ООО «Аттестационный центр») - 29,02;
- 3 элемент (директор ООО «Кадровая консалтинговая компания») - 28,7;
- 1 элемент (генеральный директор) - 28;

- 4 элемент (системный администратор) - 27,7;
- 5 элемент (руководитель юридической службы) - 27,7;
- 6 элемент (заместитель генерального директора по развитию) - 27,7;
- 7 элемент (заместитель генерального директора по экономике и финансам) - 27,7;
- 8 элемент (главный бухгалтер) - 27,7.

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют о том, что выдвинутая ранее гипотеза центральности наиболее ранговых элементов административной структуры также подтверждается в неформальной структуре. Можно утверждать, что элементы №№ 1, 2, 3 и 9 являются культуuroобразующими.

Этап 8. Построение схемы трансляции ценностей в организации.

Для формирования схемы трансляции ценностей в организации мы использовали графический метод с интерпретацией возможных вариантов соотношения типов организационной культуры в холдинге (рис. 1).

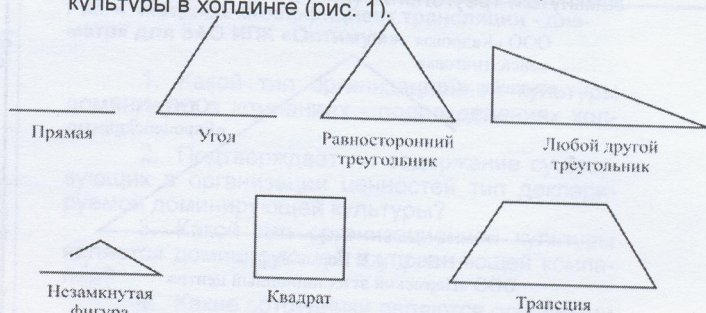


Рис. 1. Схема трансляции организационных ценностей.

Так, ситуация однородности культуры в холдинге отражается *прямой*.

Схема трансляции, представляющая собой *угол*, свидетельствует о том, что в компании преобладают два типа организационной культуры, соотношение которых отражается в длине сторон.

Равносторонний треугольник говорит о том, что три типа организационной культуры имеют одинаковую степень влияния и распределены равномерно.

Любой другой треугольник означает выявление трех видов культур, один из которых является доминирующим.

Незамкнутая фигура демонстрирует значительное преобладание одного из типов организационной культуры.

Равномерное распределение в организации всех четырех типов культуры найдет свое графическое отражение в *квадрате*.

Трапеция означает, что одна из культур преобладает. Однако могут быть построены и другие виды четырехугольников в зависимости от распределения влияния различных типов культуры.

Длина стороны геометрической фигуры определяется с помощью ранга культуuroобразующего элемента, скорректированного на весовой коэффициент, учитывающий численность работников подразделения. В случае, если культуры двух и более подразделений совпадают, длина стороны определяется с помощью суммирования рангов элементов с учетом их веса.

В исследуемом холдинге в двух компаниях доминирует культура роли (НП «ЦПКК» и ООО «Аттестационный центр»), в управляющей компании текущую культуру можно охарактеризовать как культуру власти и, наконец, в ООО «Кадровая компания» доминирует культура задачи. Таким образом, наличие трех типов организационной культуры, представленных в холдинге, ориентирует нас на формирование треугольной фигуры. Определим длину сторон треугольника:

- ООО «ЦПР»: $0,063 (\text{ранг}) \times 16 (\text{число сотрудников}) = 1$ (культура власти);
- НП «ЦПКК», ООО «Аттестационный центр»: $0,09 \times 92 + 0,076 \times 5 = 8,66$ (культура роли);
- ООО «Кадровая консалтинговая компания»: $0,083 \times 8 = 0,664$ (культура задачи).

Из расчетов видно, что одна из сторон фигуры намного длиннее остальных, что свидетельствует о преобладании одного из типов организационной культуры. В связи с этим, геометрическая фигура будет представлять собой незамкнутый треугольник (рис. 2).

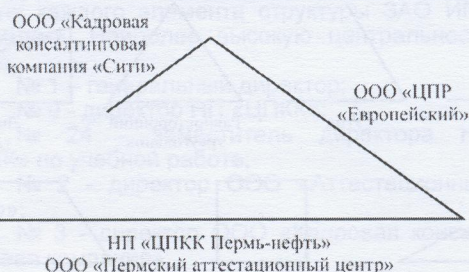


Рис. 2. Схема влияния организационных культур ЗАО ИПК «Оптимум».

Таким образом, самая длинная сторона треугольника отождествляется с доминантой ролевой культуры НП «ЦПКК» и ООО «Аттестационный центр».

Стадия 9. Определение силы влияния организационных культур.

Рассмотрим схему определения силы влияния доминирующей культуры холдинга. Для этого необходимо определить содержание двух базовых категорий: сила влияния и коэффициент трансляции.

«Сила влияния» (F) - это показатель, характеризующий глубину взаимопроникновения культуры в объединениях, который зависит от коэффициента трансляции от диаметра структуры (d), являющегося скоростно-временной характеристикой прохождения информации и трансляции ценностей.

«Коэффициент трансляции» (k_i) характеризует уровень возможного влияния доминирующих носителей культуры и выражается в доле сотрудников-носителей ценностей культуры определённого вида.

Сила влияния может быть рассчитана по формуле:

$$F = k_i \cdot d, \text{ где}$$

F - сила влияния;

k_i - коэффициент трансляции;

d - диаметр структуры.

Чем больше диаметр структуры, тем ниже скорость прохождения информации, тем выше период времени, необходимый для трансляции культур.

Используя данные о доле сотрудников – носителей в общей численности персонала каждого из типов культуры и учитывая диаметр структуры, можно определить силу влияния трансляции ценностей.

Качественно силу влияния можно проанализировать с помощью матрицы «Коэффициент трансляции – диаметр».

По вертикали в матрице отложен коэффициент трансляции (k_i) по степени возрастания до единицы (шаг составляет 0,1), а по горизонтали – диаметр структуры (d) по степени убывания. За максимальный диаметр примем 10.

Заполним матрицу, рассчитав значения силы влияния для каждого элемента матрицы (рис. 3).

1,0	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
0,9	9	8,1	7,2	6,3	5,4	4,5	3,6	2,7	1,8	0,9
0,8	8	7,2	6,4	5,6	4,8	4,0	3,2	2,4	1,6	0,8
0,7	7	6,3	5,6	4,9	4,2	3,5	2,8	2,1	1,4	0,7
0,6	6	5,4	4,8	4,2	3,6	3,0	2,4	1,8	1,2	0,6
0,5	5	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5	2,0	1,5	1,0	0,5
0,4	4	3,6	3,2	2,8	2,4	2,0	1,6	1,2	0,8	0,4
0,3	3	2,7	2,4	2,1	1,8	1,5	1,2	0,9	0,6	0,3
0,2	2	1,8	1,6	1,4	1,2	1,0	0,8	0,6	0,4	0,2
0,1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Рис. 3. Матрица «Коэффициент трансляции – диаметр структуры».

Рассмотрим диапазон значений силы влияния и дадим качественную интерпретацию количественных значений.

Основываясь на данной классификации, можем оценить степень взаимовлияния организационных культур внутри холдинговой структуры. Показатели, расчет которых был осуществлен нами в рамках предшествующих этапов методики, станут основой определения силы влияния в анализируемом холдинге. Необходимо отметить, что культура, обладающая наибольшим показателем, обычно имеет тенденцию к увеличению силы влияния, поэтому лучше всего рассматривать данные показатели в динамике.

Если принять совокупность всех сотрудников за единицу, то доля сотрудников-носителей культуры власти во всем кадровом блоке составляет 0,28, культуры роли – 0,32, культуры задачи – 0,28. Диаметр структуры равен 6.

Таблица 3

Сила влияния (F)	Степень воздействия	Диапазон значений силы влияния	
		Качественная характеристика	
0,1 < F < 1,0	Критическая	Если компания оценивает эффективность проникновения и присвоения норм и ценностей той культуры, которая необходима на данном этапе для развития, этот показатель можно интерпретировать как показатель успешности проводимых мероприятий, поскольку выбранная тактика привела к быстрому проникновению основных культурных ценностей компании в холдинговые структуры. В этом случае последующие мероприятия по управлению культурой могут носить только поддерживающий характер. С другой стороны, такое значение коэффициента может отражать и негативные тенденции, свидетельствующие о проникновении элементов нежелательной культуры, что требует серьезных активных оборонительно – наступательных действий с целью предотвращения присвоения персоналом чуждых текущему культурному дискурсу норм и правил	
1,0 < F < 3,0	Существенная	В случае оценки влияния организационной культуры головной структуры, этот показатель является индикатором успешности выполнения программы формирования единой культуры в холдинге. В противном случае показатель является тревожным сигналом и предполагает реализацию активной политики противодействия посторонней культуре.	
3,0 < F < 5,0	Несущественная	Так же, как и в предыдущем случае действия руководства компании зависят от критериев оценки влияния культурных элементов	
5,0 < F < 10,0	Минимальная	В случае оценки влияния головной организации на холдинговую структуру показатель является тревожным и даёт повод для акселерации воздействия и разработки специальных мероприятий для активизации воздействия. С другой стороны показатель может быть проигнорирован, если исследуется нежелательное воздействие со стороны подчинённой организации.	

Рассчитаем коэффициент силы влияния этих культурных типов

$$F = 0,28 \cdot 6 = 1,68 \text{ (культура власти)}$$

$$F = 0,32 \cdot 6 = 1,92 \text{ (культура роли)}$$

$$F = 0,28 \cdot 6 = 1,68 \text{ (культура задачи)}$$

Таким образом, мы также наблюдаем наибольшую силу влияния культуры роли. Ценности культуры роли транслируются в наибольшей степени и оказывают влияние на деятельность холдинга (рис.4).

Рис. 4. свидетельствует, что сила влияния ролевой культуры, имеющая наибольшее значение, находится в диапазоне «Существенная». Однако следующие по значимости типы организационной культуры также находятся в квадранте «Существенная», что может свидетельствовать об их относительной силе и потенциальной незначительности издержек на трансформацию культурного пространства в направлении предпочитаемого содержания.

В связи с этим заключительным этапом диагностики должна стать разработка мер, которые позволят изменить характер ценностей доминирующей культуры в направлении их большего соответствия стратегическим целям предприятия.

Таким образом, предложенная нами методика позволяет ответить на следующие вопросы:

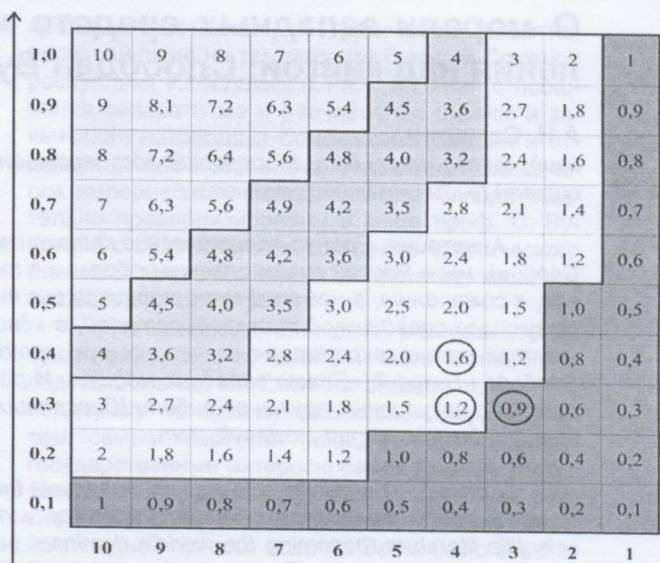


Рис. 4. Матрица «Кoeffициент трансляции - диаметр» для ЗАО ИПК «Оптимум».

1. Какой тип организационной культуры доминирует в компаниях - подразделениях холдинга?

2. Подтверждает ли содержание существующих в организации ценностей тип декларируемой доминирующей культуры?

3. Какой тип организационной культуры является доминирующей в управляющей компании?

4. Какие сотрудники являются основными трансляторами ценностей доминирующей культуры как в рамках формализованных, так и неформальных коммуникаций?

5. Насколько существующая организационная культура холдинга соответствует его формализованной структуре?

6. С какой потенциальной силой будут распространяться ценности новой культуры в компании?

7. Какие сотрудники должны стать точками роста новой организационной культуры?

8. Какова сила доминирующей культуры?

В итоге следует отметить, что представленная методика позволяет диагностировать и управлять процессами трансляции ценностей организационной культуры и создавать единое культурное пространство, обеспечивающее достижение поставленных пред организацией стратегических целей.

Библиографический список:

1. Юрасов И. Корпоративная культура на местах // Управление компаний. 2006. №5 С. 51-54. С. 52
2. Гордеев А.И. Теоретико-методические аспекты управления корпоративной культурой в холдинге. Автореферат к.э.н., М, 2007.
3. Бояркина А.М., Исопескуль О.Ю., Кулаева О.Ш., Шакина М.А. Методика исследования взаимопроникновения культур в структурах холдингового типа/ Р.К. Аникоев, Н.Г. Белокопытова, М.М. Бичарова и др./ Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем. Под общей редакцией С.С. Чернова. Книга 3. – Новосибирск: ЦРНС, 2009.
4. Исопескуль О.Ю. Гаврилова Н.Я. Обеспечение соответствия организационной структуры и организационной культуры корпорации // Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Пермь, 14.12.2007. с. 266-274.
5. Чернышев, М. А. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие / М. А. Чернышев. – М. : ИКЦ «МарТ», 2004. – С. 5-20.