

УДК 331.104.22

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ: ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ДЕСТРУКЦИЙ

Митина Наталья Николаевна, канд. экон. наук

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Цель: проблема деструктивных организационных субкультур с точки зрения необходимости их своевременного выявления. *Обсуждение:* формирование субкультур в организации является закономерным явлением. Субкультуры могут обогатить и развить существующую организационную культуру. Но также существует вероятность возникновения деструктивных субкультур, способных привести организацию к распаду. Деструкция может быть определена как внутриорганизационный кризисный процесс, проходящий несколько стадий. Необходимо изучать предпосылки и причины формирования деструктивных субкультур, возможные формы проявления и последствия. Особую значимость имеет проблема предотвращения деструктивных субкультур. *Результаты:* проблему предлагается решать с выявления субкультур в целом, для чего целесообразно использование социометрического метода с применением кластерного анализа. Задачу предотвращения формирования деструкций можно решить посредством командообразования с выявлением лидерского ядра.

Ключевые слова: деструктивные субкультуры, внутриорганизационный кризис, неоднородность, командообразование.

DOI: 10.17308/meps.2017.1/1618

1. Введение

Организационная культура, понимаемая как набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий [7, с. 15], воплощает в себе механизм самоорганизации. Не испытывающая на себе никаких управленческих воздействий, она все равно формируется в организации самостоятельно и хаотично [9, с. 46]. Задача управленца в том, чтобы использовать этот емкий внутренний ресурс для достижения организационных целей и задач [12, с. 5]. Для этого важно изучать в теории и применять на практике инструментарий формирования и развития организационной культуры [1, с. 21].

Одним из самых значительных внутренних факторов, оказывающих

влияние на формирование культуры организации, являются субкультуры. Впервые об этом понятии одним из первых написал американский исследователь М. Далтон в 50-е годы прошлого столетия. В настоящее время общепризнано, что внутри организационной культуры может быть несколько локальных культур, отражающих дифференциацию по уровням управления, отделам, подразделениям, возрастным, национальным группам и другим признакам, что и называют субкультурами.

Одним из основных источников формирования организационной культуры рассматривается руководитель и/или лидер, причем современная наука говорит, что власть, влияние, и лидерская позиция формируется: – личностными характеристиками человека; – процессом длительного взросления и научения вне организации; – обучением в организации и адаптацией к организационным нормам, ценностям и традициям [6, с. 91]. Можно предположить, что источником субкультур также выступают формальные и неформальные лидеры, транслирующие в ближайшее окружение свои ценности и нормы поведения. Имея в качестве основы импульс лидера, субкультуры могут носить как продуктивный, так и деструктивный характер.

2. Методология исследования

Позитивным воздействием на культуру организации обладают профессиональные (функциональные) субкультуры, формирующиеся в результате сплочения определенной группы сотрудников, объединенных общими интересами, задачами и знаниями. Функциональные субкультуры способны дополнять, развивать и трансформировать культуру организации в направлении ее обогащения актуальными ценностями, нормами и правилами и усиления положительного влияния на персонал. Наличие локальных не-деструктивных субкультур еще не гарантирует дальнейшего развития организационной культуры, но является предпосылкой того, что организация способна развиваться на основе поиска оптимальных решений в любых ситуациях при компромиссе интересов и учете разных позиций.

Деструктивные субкультуры, иногда обозначаемые как девиантные, чаще всего образуются в организации вследствие недостаточного внимания руководителей к персоналу, неумения или нежелания выстраивать систему мониторинга за трудовыми отношениями в коллективе и отсутствия программ развития организационной культуры. Предпосылками деструкции как негативного процесса могут быть ошибки на стадии формирования организационной культуры (напр., разрыв между декларируемыми и фактически используемыми руководством ценностями, нормами и правилами; отсутствие валидных каналов информационных потоков и др.).

Деструкцию мы рассматриваем как внутриорганизационный кризисный процесс, проходящий стадии зарождения, развития, элиминации. Проявляясь деструкция в пике своего развития может в разных формах внутриорганизационных кризисов: саботаж, стачки, воровство материальных и нематериальных активов, рост текучести и абсентеизма ключевого персо-

нала. Управленческие воздействия на стадии элиминации ограничиваются административными мерами (увольнение, перевод, редко кооптация). Итак, поскольку деструктивные субкультуры несут в себе значительные риски экономического, социального, организационного характера, возникает задача предотвращения деструкций, поскольку при отсутствии эффективных управленческих воздействий элиминация может и не спасти организацию от распада.

Проблему предотвращения деструктивных субкультур следует решать с вопроса выявления субкультур в целом. Уже сформировавшиеся субкультуры можно обнаружить методом наблюдения, те же, которые находятся на начальной фазе, или потенциальные, можно выявить социологическими методами с применением математического аппарата.

В качестве примера покажем выявление потенциальных субкультур среди персонала экономического отдела одного воронежского машиностроительного предприятия. За основу мы взяли методику выявления степени интеграции О. Немова [10], результаты подвергли иерархической кластеризации.

Неоднородность организационной культуры оценивалась нами как сочетание семи характеристик коллектива: ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, организованность и информированность. По нашему мнению, представленные характеристики можно считать организационными ценностями, отношение к которым коллектива в целом и конкретных респондентов, позволит выявить доминирующую культуру и возможные субкультуры.

Респонденты получили анкеты, на которых они выписывали номера утверждений, которые считали характерными для всего коллектива. Проанализировав анкеты и сгруппировав их, мы получили массив данных; проведя кластерный анализ по принципу «ближайшего соседа», в итоге получили два кластера, расстояние между которыми равно $P=2.19$ (рис. 1).

На дендрограмме видна горизонтальная ось, на которой отмечены номера объектов; вначале объединяются в один кластер объекты №3 (сплоченность) и №5 (открытость), поскольку расстояние между ними самое минимальное и равно 0,31. Далее на втором шаге к этому кластеру, включающему в себя уже два объекта, присоединяется объект №2 (коллективизм) с расстоянием 0,57. Затем к данному кластеру присоединяется еще объект №1 (ответственность) с расстоянием 0,81 и так далее.

Кластерный анализ показывает, что длинные цепочки объектов последовательно присоединяют друг к другу. Однако можно говорить о том, что четко выделяются две основные группировки: организованность – с расстоянием 2,06; информативность – с расстоянием 2,19. Небольшое расстояние между этими двумя группировками свидетельствует о том, что взаимосвязь между ними достаточно тесна. Это позволяет сделать вывод, что изменения значений этих двух групп управляются одной системой.

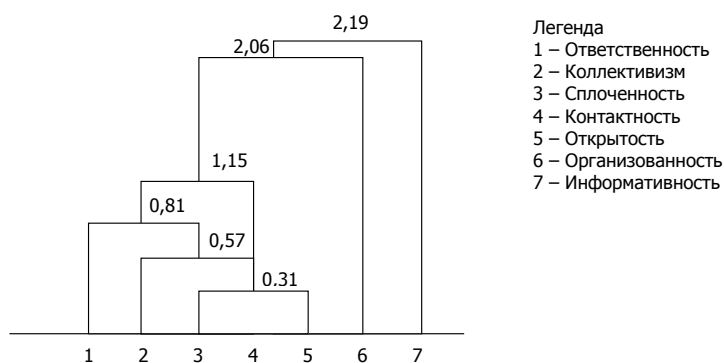


Рис. 1. Результаты кластерного анализа неоднородности организационной культуры

3. Обсуждение результатов

Итак, на основе кластерного анализа мы выявили доминирующую культуру в коллективе, опирающуюся на такие ценности, как организованность и информированность. Персонал, не разделяющий эти ценности как основополагающие, может сплотиться и сформировать субкультуру (на дендрограмме видно, что остальные элементы пока разрозненные и не выступают единым кластером). Сейчас мы не говорим о степени деструктивности потенциальной субкультуры, поскольку цель была показать возможность ее выявления.

Если же предположить, что формируемая субкультура может нести в себе риски деструкции, то возникает вопрос, каким же образом возможно это предотвратить. Полагаем, что одним из способов осуществления этого является сублимация потенциально рискованных субкультур в команды с выявлением лидерского ядра. Команда представляет собой небольшую группу работников, в целом разделяющих цели, ценности и правила реализации совместной деятельности, имеющих взаимодополняющие компетенции; принимающих на себя ответственность за конечные собственные и коллективные результаты, способных изменять функционально-ролевую структуру команды. Некоторые российские компании пытаются реализовать идею формирования идеальной команды без лидера, идея которой в том, что участники команды равноправны, однако на практике такой подход оказывает сильное негативное влияние на организацию: в формировании и развитии команды ключевую роль играют лидеры, поскольку именно они ориентируют сотрудников на достижение командных результатов [6,2]. Речь идет об эффективных командах, которые рассматриваются организацией как новый ресурс развития; они не могут быть сформированы быстро, т.к. требуют значительных временных и материальных затрат. Формируя команду, стоит ориентироваться на сильных профессионалов с ярко выраженными индивидуальными чертами, которые эффективно будут дополнять друг друга. Управление такой командой представляется сложным процессом, требующим немало усилий от лидера. Для этого недостаточно собрать про-

фессионалов, ориентированных на цели и ценности организации, их надо мотивировать, правильно распределить роли, следить за развитием, внося необходимые коррективы, ставя задачи и перераспределяя игроков [11, с. 2]. Для обеспечения эффективной командной работы еще в начале двухтысячных годов Р.М. Белбин выделил, описал и соотнес следующие роли: генератор идей, рабочая пчелка, вдохновитель, снабженец, аналитик, контролер, мотиватор, лидер и руководитель [4]. Преимущество командной работы заключается в том, что она позволяет гибко перераспределять нагрузку, связанную с обработкой информации и принятием решений. Речь идет о процессе делегирования, при таком подходе руководитель контролирует результат, но добровольно отказывается от текущего контроля над процессом. Сложность заключается в том, что такой стиль работы не подходит организациям с авторитарным стилем управления вследствие отсутствия необходимых элементов: доверия к окружающим и способности вникать в частности происходящего. Итоги командной работы не всегда можно оценить по экономическим показателям. Иногда эффект можно обнаружить тогда, когда у руководителя появляется много свободного времени, когда он может заняться своими основными обязанностями: оценивать перспективы, налаживать новые связи и заниматься стратегическим управлением организацией.

4. Заключение

Субкультуры в своем негативном проявлении могут нанести организации серьезный ущерб, если они находятся в конфликте с доминирующей культурой или общими целями компании. Командообразование как прием положительной сублимации субкультуры позволяет объединить группы сотрудников, выявить потенциал каждого из них и направить его на достижение главных организационных целей с максимальной продуктивностью, при этом предотвращая деструкции, принося членам команды удовлетворенность от выполняемой работы.

Список источников

1. Moran R.T., Harris P.R., Stripp W.G. *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. Routledge, 1993.
2. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. Jossey-Bass, 2010.
3. Базык Е.Ф., Буряк Н.Ю. Проблемы управления организационной культурой компании в системе культурологического знания // *Теория и практика общественного развития*, 2015, no. 11, с. 241-243.
4. Белбин Р. Мередит. *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач*. Москва, НИРО, 2003.
5. Виниченко М.В., Карая Е.Б. Проблемные вопросы формирования целей в рамках организационной культуры банка // *Материалы Афанасьевских чтений*, 2016, no. 2 (15), с. 71-78.
6. Зубарев Г.А. Компетентностный подход в исследовании лидерства // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 6 (78), с. 91.
7. Кибанов А.Я. *Управление персоналом. Теория и практика*. Москва, Проспект, 2015, с. 15-20.
8. Корогодова Н.П. Инклюзивные практики в организационной культуре социальной службы: проблемы внедрения и конфликт интересов // *Социальная политика и социология*, 2016, т. 15, no. 6 (119), с. 88-95.

9. Митина Н.Н. Ценностная компонента организационной культуры на примере IT-компаний // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 8(80), с. 46-53.
10. Немов Р.С. *Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики*. Москва, Владос, 2008.
11. Прянишников Н.В. Карьера и командные ценности // *Forbes*, 2012, no. 4(5). Доступно: <http://www.forbes.ru> (дата обращения: 06.03.17).
12. Соломанидина Т.О. *Организационная культура компании*. Москва, Инфра-М, 2011.

ORGANIZATIONAL SUBCULTURES: PREVENTION OF DESTRUCTIONS

Mitina Natalya Nikolaevna, Cand. Sc. (Econ.)

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: mitina@econ.vsu.ru

Purpose: the article deals with the problem of destructive organizational subcultures from the point of view of the need for their timely detection.

Discussion: the formation of subcultures in the organization is a natural phenomenon. Subcultures can enrich and develop the existing organizational culture. But there is also the possibility of the emergence of destructive subcultures. They can lead the organization to disintegration. Intra-organizational crisis process takes place in several stages and defines the destruction. It is necessary to study the prerequisites and reasons for the formation of destructive subcultures, possible forms of manifestation and consequences. The problem of prevention destructive subcultures has a special significance. *Results:* the author offers to solve the problem with the identification of subcultures in general. It is expedient for it to use the sociometric method with the cluster analysis. The writer suggests to solve the task of prevention the destructions formation with the help of team building with the identification of the leadership.

Keywords: destructive subcultures, intra-organizational crisis, heterogeneity, team building.

References

1. Moran R.T., Harris P.R., Stripp W.G. *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals*. Routledge, 1993.
2. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition. Jossey-Bass, 2010.
3. Bazyk E.F., Buriak N.Iu. Problemy upravleniia organizatsionnoi kul'turoi kompanii v sisteme kul'turologicheskogo znaniia. *Teoriia i praktika obshchestvennogo razvitiia*, 2015, no. 11, pp. 241-243. (In Russ.)
4. Belbin R. *Meredit. Komandy menedzherov Sekrety uspekha i prichiny neudach*. [Teams of managers Secrets of success and the reasons for failures]. Moscow, HIPPO, 2003. (In Russ.)
5. Vinichenko M.V., Karaia E.B. Problemye voprosy formirovanie tselei v ramkakh organizatsionnoi kul'tura banka. *Materialy Afanas'evskikh chtenii*, 2016, no. 2 (15), pp. 71-78. (In Russ.)
6. Zubarev G.A. Kompetentnostnyi podkhod v issledovanii liderstva [Competence approach in the study of leadership]. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 6 (78), p. 91. (In Russ.)
7. Kibanov A.Ia. *Upravlenie personalom. Teoriia i praktika*. [Personnel Management. Theory and practice]. Moscow, Prospekt, 2015, pp. 15-20. (In Russ.)
8. Korogodova N.P. Inkluzivnye praktiki v organizatsionnoi kul'ture sotsial'noi sluzhby: problemy vnedreniia i konflikt interesov. *Sotsial'naia politika i sotsiologiia*, 2016, vol. 15, no. 6 (119), pp. 88-95. (In Russ.)
9. Mitina N.N. Tsennostnaia komponenta organizatsionnoi kul'tury na primere IT-kompanii. [Value component of

organizational culture on the example of an IT company]. *Sovremennaiia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 8(80), p.46-53. (In Russ.)

10. Nemov R.S. *Psikhodiagnostika. Vvedenie v nauchnoe psikhologicheskoe issledovanie s elementami matematiki*. [Psychodiagnosics. Introduction to scientific psychological research with elements of mathematics]. Moscow, Vlados, 2008. (In Russ.)

11. Prianishnikov N.V. Kar'era i komandnye tsennosti [Career and team values. *Forbes*, 2012, no. 4(5). (In Russ.). Available at: <http://www.forbes.ru> (accessed: 22.05.12).

12. Solomanidina T.O. *Organizatsionnaia kul'tura kompanii*. [Organizational culture of the company]. Moscow, Infra-M, 2011. (In Russ.)