

Проскурнова К.Ю., Леонтьева Л.С.

Институциональный аспект изменения организационной культуры

Проскурнова Ксения Юрьевна — кандидат экономических наук, Ярославский филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Ярославль, РФ.

E-mail: proskurnova@hotmail.com

SPIN-код РИНЦ: [2742-9482](#)

Леонтьева Лидия Сергеевна — доктор экономических наук, профессор, факультет государственного управления, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: ldom@mail.ru

SPIN-код РИНЦ: [6508-6503](#)

Аннотация

В статье рассматривается вариант изменения организационной культуры компании с использованием институционального подхода. Определены основные сложности, которые могут возникнуть в компании в результате реализации мероприятий по изменению организационной культуры. А также определена необходимость правильной трактовки и использования понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» при разработке и внедрении программ по развитию внутренней среды фирмы.

Ключевые слова

Организационная культура, институты, эволюционные и революционные изменения.

Несмотря на то, что в институциональной экономике нет единого определения понятия «институт» и многие исследователи расходятся во мнении, что является общими характеристиками института, мы можем обратиться к признакам, выделенным В.В. Дементьевым, к которым он отнес: отсутствие модели рационального поведения (выбора); наличие социальной структуры (что в полной мере характеризует организационную культуру, которая существует только в рамках группы людей); внешнюю регулирующую силу, которая противостоит индивиду и ограничивает его выбор и хозяйственное поведение (что также можно спроецировать и на оргкультуру любой компании); создание определенной структуры взаимодействия между индивидами; правила, принудительную силу, реальное поведение и социальный порядок¹.

Во многих работах организационная культура зачастую исследуется как элемент или фактор управления компанией (фирмой), причем анализ проводится на основе управленческих, психологических или социологических методик, в том числе раскрываются вопросы и изменения организационной культуры. Среди авторов

¹ Дементьев В.В. Что мы исследуем, когда исследуем институты? // TERRA ECONOMICUS (Экономический вестник Ростовского государственного университета). 2009. Т. 7. № 1. С. 13–30.

подобных работ можно выделить К. Камерон и Р. Куинн², Слинкову О.К. и Грудистову Е.Г.³, Гвоздкову Г.Ю.⁴, Базарова Т.Ю. и Аксеновскую Л.Н.⁵, Кармышева Ю.А. и Руденко Н.Ю.⁶ и др. Тем не менее рассмотрению организационной культуры как института посвящено не так много работ, среди которых можно выделить работу Романовой О.С., использующую институциональный подход к оценке сущности и функций организационной культуры компании⁷.

Если рассматривать организационную культуру как институт, функционирующий в рамках какой-либо фирмы, то можно предположить, что организационную культуру можно изменить. Данное предположение возникает исходя из определения понятия «институт», данного Д. Нормом, — правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, структурирующие повторяющиеся взаимодействия между людьми⁸, т.е. разделяемая группой людей совокупность норм и правил и механизмов, обеспечивающих их выполнение. Ведь если отменить действующую норму или правило или внедрить новую, то оргкультура изменится, поскольку трансформируется само сочетание норм и правил.

Но мы можем утверждать, что это заблуждение, так как данное предположение полностью исключает реакцию людей на вносимые правки. Главной составляющей определения является «разделяемая группой людей», а не «совокупность норм и правил», поэтому основным моментом при внесении корректировок в организационную культуру является восприятие сотрудниками фирмы и данных изменений, и самой идеи изменить что-либо.

Причины неприятия и самих изменений, и идеи их совершить могут быть одинаковыми, разным является только время их проявления. В случае неприятия идеи изменений может быть несколько последствий — отказ от изменений; внедрение изменений и неприятие их сотрудниками; пересмотр персоналом своего мнения и

² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.

³ Слинкова О.К., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2009. № 21 (154). С. 64–74.

⁴ Гвоздкова Г.Ю. Об использовании механизма стратегического управления организационной культурой // Вопросы новой экономики. 2007. № 3. С. 49–54.

⁵ Базаров Т.Ю., Аксеновская Л.Н. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9–17.

⁶ Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 1 (35). С. 82–88.

⁷ Романова О.С. Систематизация воззрений институционалистов на организационную культуру // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2014. № 1 (37). С. 54–59.

⁸ Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // Тезис. 1993. Т. 1. № 2. С. 73.

принятие внедрённых изменений. Существует множество причин непринятия изменений норм и правил, составляющих основу организационной культуры фирмы. Выделим наиболее общие.

Поскольку организационная культура представляет собой совокупность норм и правил, разделяемых группой людей на протяжении продолжительного периода времени, то можно говорить, что соблюдение и выполнение данных норм и правил для сотрудников уже стало рутиной или привычкой. Они автоматически совершают определенные действия в стандартных ситуациях. В случае нестандартных выбирают наиболее приближенные модели поведения, которые используются в стандартных ситуациях.

Внесение изменения может быть воспринято как попытка скорректировать привычные модели поведения сотрудников без их согласия: для персонала это является проявлением неудовлетворённости руководства тем, как сотрудники выполняют свою работу (не результат, а процесс). Это может снизить уровень доверия между подчинёнными и руководством, т.к. таким образом может проявляться отсутствие прямого взаимодействия между уровнями иерархии фирмы.

Вторая причина заключается в том, что для сотрудников привычные модели поведения (основанные на разделяемых всеми нормах и правилах) являются наиболее оптимальными для достижения каких-либо целей или выполнения задач в рамках их трудовых обязанностей. Внедрение новых норм и правил без согласия (одобрения) подчинённых приведет к нарушению их технологии выполнения работы, что может повлечь снижение эффективности и производительности, а в худшем случае — преднамеренное саботирование выполнения своих должностных обязанностей.

Следующей причиной может быть стереотипное восприятие сотрудниками вносимых изменений. Существует множество определений понятия «стереотип», среди которых наиболее известное дал американский социолог У. Липпман, который под стереотипами понимал упорядоченные, определяемые культурой и схематические способы восприятия окружающего мира, позволяющие сократить время и усилия⁹. Достаточно подробно влияние стереотипов на организационную культуру отечественных компаний в своей статье рассмотрела Захарова Л.Н., уделив внимание не только стереотипам в отношениях между руководителями и подчиненными, но и влиянию стереотипов из внешней среды¹⁰.

⁹ Липпман У. Общественное мнение / Пер. с англ. Т.В. Барчуновой; Редакторы перевода К.А. Левинсон, К.В. Петренко. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004.

¹⁰ Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2007. № 1. С. 293–300.

Принадлежность новых норм и правил организациям других секторов экономики, отраслей, профессиональных направлений и т.п. может восприниматься сквозь призму существующих о них стереотипах. В данном случае сотрудники воспринимают новую норму как не имеющую отношение к их профессиональной деятельности и неспособную повысить эффективность их функционирования как в рамках компании, так и внешней среды. Наличие негативного опыта или информации о функционировании какой-либо нормы или правила в других сферах деятельности также снижает вероятность принятия нововведений и повышает степень их стереотипизации. Помимо этого, причиной может быть и тот факт, что сотрудники, воспринимая данные изменения сквозь призму стереотипов, могут ощущать угрозу внедрения в компании организационной культуры другой фирмы, которая является или основным конкурентом, или присутствует негативное восприятие функционирования данной фирмы (негативный опыт сотрудничества).

Обладание разным объемом информации непосредственно влияет на принятие персоналом вносимых изменений. В данном случае можно говорить о полной асимметрии информации в рамках взаимодействия руководства и сотрудников. Основная часть штата любой фирмы приходится на подчинённых, поэтому информацией о функционировании всех производственных процессов, включающих как технологическую составляющую, так и взаимодействие между сотрудниками внутри департамента и между различными подразделениями, в большей степени владеют подчинённые. На управленческое звено приходится информация, связанная с внешней средой, т.е. контакты с партнёрами, поставщиками, покупателями, общественностью, государственными и муниципальными органами власти, а также значительное влияние оказывает отчётная документация, предоставляемая как учредителям или акционерам, так и государству. Подобная асимметрия информации вызывает разные действия: персонал ориентируется на создание благоприятной системы взаимодействий внутри организации, в то время как управленческое звено стремится повысить эффективность функционирования фирмы во внешней среде и опирается на мнение контрагентов. В данном случае можно говорить, что при принятии решения о внедрении изменений руководство опирается на одну информацию, а сотрудники — на совершенно другую.

Организационная культура предполагает принятие определенных правил и норм основной частью персонала компании, поэтому внесение каких-либо преобразований со стороны меньшей доли, т.е. руководства (в общей численности

персонала преобладающая часть приходится на подчинённых), может быть воспринято сотрудниками как нежелание начальства учитывать их мнение о состоянии дел внутри коллектива и направлениях дальнейшего движения, в том числе развития. Подобное восприятие работниками может привести к разделению коллектива — подчинённые не будут воспринимать себя как часть единого целого, продолжат придерживаться составляющих элементов старой организационной культуры, в то время как управленческое звено будет соблюдать новую совокупность норм и правил. В зависимости от жесткости регламентации внедрения новых норм и правил сотрудники могут или открыто придерживаться «традиционной» оргкультуры (в случае «мягкого» варианта), или показательно имитировать соблюдение внедрённых новинок, но продолжать сознательно выполнять старые правила. Ведь, как писал Э. Шейн, «культура — результат сложного процесса группового обучения, лишь отчасти определяемого поведением руководителя»¹¹.

В рамках исследований изменения институтов отечественными и зарубежными авторами, среди которых можно выделить Бодырева С.Н.¹², Вольчика В.В.¹³, Мальгина В.А.¹⁴ и др., в основном рассматриваются два подхода — эволюционный и революционный. Революционный вариант развития организационной культуры так же, как и любого института, не может быть реализован без значительных издержек и потерь. При этом отсутствует какая-либо гарантия получения требуемого результата.

Более того, революционный вариант предполагает относительно короткий период реализации, что делает его более привлекательным для авторов идеи осуществления изменений. Возможность быстрого выполнения принимаемых действий может привести к его предпочтению, так как существует иллюзия связи между незначительным временным отрезком реализации мероприятий и быстрым получением результатов. К сожалению, исследования по проверке наличия или отсутствия подобной связи не проводились. Данные выводы мы можем делать только на основе собственного опыта и имеющихся данных истории развития институтов в различных сферах жизнедеятельности, в том числе на макроуровне.

¹¹ Шейн Э.Г. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб: Питер, 2011.

¹² Бодырев С.Н. Эволюционный контекст изменения институтов российской экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 12 (034). С. 46–49.

¹³ Вольчик В.В. Эволюционный подход к анализу институциональных изменений // TERRA ECONOMICUS. 2012. Т. 10. № 4. С. 62–69.

¹⁴ Мальгин В.А. Импорт институтов и критерии оценки его эффективности // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 1. С. 31–36.

Наиболее приемлемым вариантом изменения организационной культуры может быть эволюционный. Но его основной «недостаток» — достаточно продолжительный период реализации и невозможность предсказать результаты подобного способа развития. Но главным преимуществом является мягкость формирования новых норм и правил, которые будут приняты основной частью персонала, поскольку в большей своей части будут ими же и сформированы. Одним из способов стимулирования эволюционного варианта развития может быть постепенное принятие новых норм поведения одним лицом или небольшой группой, являющихся формальными или неформальными лидерами организации. При этом участники, предъявляя жёсткие требования к себе по соблюдению новых норм, не должны ничего ждать от остальных сотрудников компании.

Чем меньше и незначительнее норма, тем проще изучить процесс ее внедрения и распространения в коллективе. Помимо использования «собственного примера» руководство может применять и систему поощрений-санкций при формальном внедрении новых правил и норм, но данный способ является более экономически затратным и не гарантирует положительное восприятие сотрудниками новых элементов организационной культуры.

Продолжительность формирования и внедрения новых норм и правил в уже существующую систему зависит от множества факторов:

- внутренних — численность сотрудников, организационная структура, степень формальности отношений внутри коллектива, консервативность взглядов в целом и в отношении новаций в частности, конфликтность персонала и т.д.;
- внешних — экономические условия функционирования фирмы, региональные особенности, фаза экономического цикла, степень напряжённости в обществе, действующая социально-экономическая политика и перспективы ее изменения и др.

На наш взгляд, наиболее сильное воздействие на рассматриваемые процессы имеют внутренние факторы, так как именно они определяют, как будет формироваться и развиваться организационная культура компании. Хотя некоторые авторы отмечают важную роль внешней среды по отношению к организационной культуре фирмы¹⁵.

¹⁵ Савченко Л.С. Управление организационной культурой современной предпринимательской организации // Экономика и управление. 2008. № 2 (34). С. 103–106.

В своей статье Попов А.Н. и Виноградова Н.П.¹⁶ рассматривают способы развития организационной культуры компании с точки зрения возможных вариантов развития института. Как указано выше, мы полностью согласны с авторами в том, что организационная культура — это институт. Но в то же время считаем, что революционный вариант развития, рассмотренный в статье, сильно ограничен в возможностях реализации, в первую очередь потому, что организационная культура опирается на неформальные рамки, нормы и правила, действующие в фирме. Хотелось бы отметить, что нами разделяются понятия «организационная культура» и «корпоративная культура». На наш взгляд, первая основана на совокупности неформальных норм и правил, а вторая наоборот — на совокупности формальных. Тем не менее многие авторы трактуют данные понятия как синонимы и не разделяют институциональный аспект формирования организационной и корпоративной культуры. Так, в своей статье Ермолов Ю.А. приводит трактовку этих понятий, данную различными зарубежными и отечественными авторами, и приравнивает организационную культуру к корпоративной¹⁷, а Гулиус Н.С., Шепель М.О. и др. в своей публикации полностью смешивают эти понятия¹⁸.

В данной статье сделан акцент на двух проблемах, которые могут возникнуть при развитии организационной культуры компании — это правильная трактовка понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» и последующий выбор эволюционного или революционного подхода развития внутрифирменного института. Многими авторами не учитываются данные проблемы при разработке методик по развитию организационной культуры, что может снизить эффективность предлагаемых мероприятий. В своей статье Грудистова Е.Г. рассматривает вариант использования программно-целевого подхода, системы планирования и отдельных элементов в структуре управления при развитии и изменении организационной культуры¹⁹, что, на наш взгляд, приемлемо для корпоративной культуры, но не организационной.

¹⁶ Попов А.Н., Виноградова Н.П. Формирование и этапы развития института организационной культуры // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 84–86.

¹⁷ Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 9 (113). С. 78–85.

¹⁸ Гулиус Н.С., Шепель М.О., Васильев В.А., Медведева Е.В. Управление организационной культурой и работа с командами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 2 (114). С. 34–44.

¹⁹ Грудистова Е.Г. К вопросу об управлении организационной культурой // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 2. С. 113–116.

В заключении хотелось бы отметить определение понятия «организационная культура», данное Леонтьевой Л.С.: «уникальная для каждой организации совокупность формальных и неформальных норм и правил поведения, которым подчиняются члены организации, структура власти и ее компетентность, система вознаграждений и способов их распределения»²⁰; В нем отражен как институциональный аспект, так и место управленческих структур в функционировании и возможности изменения организационной культуры любой компании (предприятия, организации).

Список литературы:

1. Базаров Т.Ю., Аксеновская Л.Н. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9–17.
2. Болдырев С.Н. Эволюционный контекст изменения институтов российской экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 12 (034). С. 46–49.
3. Вольчик В.В. Эволюционный подход к анализу институциональных изменений // TERRA ECONOMICUS. 2012. Т. 10. № 4. С. 62–69.
4. Гвоздкова Г.Ю. Об использовании механизма стратегического управления организационной культурой // Вопросы новой экономики. 2007. № 3. С. 49–54.
5. Грудистова Е.Г. К вопросу об управлении организационной культурой // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 2. С. 113–116.
6. Гулиус Н.С., Шепель М.О., Васильев В.А., Медведева Е.В. Управление организационной культурой и работа с командами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 2 (114). С. 34–44.
7. Дементьев В.В. Что мы исследуем, когда исследуем институты? // TERRA ECONOMICUS (Экономический вестник Ростовского государственного университета). 2009. Т. 7. № 1. С. 13–30.
8. Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 9 (113). С. 78–85.

²⁰ Леонтьева Л.С. Организационная культура: региональный аспект: Монография. М.: Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ, 2004.

9. *Захарова Л.Н.* Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2007. № 1. С. 293–300.
10. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.
11. *Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю.* Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 1 (35). С. 82–88.
12. *Леонтьева Л.С.* Организационная культура: региональный аспект: Монография. М.: Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт); Институт государственного и муниципального управления МУБиНТ, 2004.
13. *Липпман У.* Общественное мнение / Пер. с англ. Т.В. Барчуновой; Редакторы перевода К.А. Левинсон, К.В. Петренко. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004.
14. *Мальгин В.А.* Импорт институтов и критерии оценки его эффективности // Актуальные проблемы экономики и права. 2007. № 1. С. 31–36.
15. *Норт Д.* Институты и экономический рост: историческое введение // Тезис. 1993. Т. 1. № 2. С. 69–91.
16. *Попов А.Н., Виноградова Н.П.* Формирование и этапы развития института организационной культуры // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 84–86.
17. *Романова О.С.* Систематизация воззрений институционалистов на организационную культуру // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2014. № 1 (37). С. 54–59.
18. *Савченко Л.С.* Управление организационной культурой современной предпринимательской организации // Экономика и управление. 2008. № 2 (34). С. 103–106.
19. *Слинкова О.К., Грудистова Е.Г.* Управление организационной культурой // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2009. № 21 (154). С. 64–74.
20. *Шейн Э.Г.* Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб: Питер, 2011.

Proskurnova K.Yu., Leonteva L.S.

Institutional Aspect of Organizational Culture Change

Ksenia Yu. Proskurnova — PhD, Yaroslavl branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Yaroslavl, the Russian Federation

E-mail: proskurnova@hotmail.com

Lidia S. Leonteva — DSc (Economics), Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation

E-mail: lldom@mail.ru

Annotation

The article considers a variant of organizational culture change based on the institutional approach. The main difficulties which can arise in the company as a result of implementing activities to change the organizational culture are identified. It also determines the need for the correct interpretation and use of the "organizational culture" and "corporate culture" concepts to design and implement programs of company's internal environment development.

Keywords

Organizational culture, institutes, evolutionary and revolutionary changes.