

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 2 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/vospriyatie-sotrudnikami-organizaczii-predstoyashhih-kulturnyh-preobrazovanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005.3
DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98



ВОСПРИЯТИЕ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДСТОЯЩИХ КУЛЬТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

*Кочнев В.В., студент, Московский психолого-социальный университет
(МПСУ), г. Москва, Россия*

Аннотация. Организационная культура есть неотъемлемая часть бытия коммерческого предприятия. Она формируется под воздействием поступков хозяйствующих акторов, но и сама оказывает на них влияние. Несмотря на достаточно простой, на первый взгляд, механизм становления культуры организации, ситуация представляется неоднозначной: отстранение властных акторов от участия в целенаправленном развитии указанного феномена может привести к полному фактическому расхождению эффекта, производимого образованной культурной данностью, и хозяйственного запроса компании. В связи с этим возникает потребность влиять на формирование культурного аспекта организации посредством намеренных изменений в соответствии с коммерческими, производственными ожиданиями предприятия. Однако, обнаруживается проблема, способная помешать реализации культурных метаморфоз любой сложности, важности и срочности: работники, планирующие перспективу своего функционирования в рамках компании и моделирующие будущее организации через призму как абстрактной идеи преобразований, так и конкретного содержания плана изменений, могут полностью противопоставить себя грядущему, репрезентированному властными акторами в настоящем с помощью определенного проекта преобразований, тем самым усложнив или полностью сорвав процесс осуществления культурной трансформации. В ходе исследования обнаруживается, что на акт восприятия метаморфоз сотрудниками влияет наличие или отсутствие двух факторов – образа успешного руководителя и причин сопротивления преобразованиям. Представленный в статье комплементарный анализ факторов, выступающих основанием для формирования у работников предприятия позиции относительно ещё не реализованных культурных изменений, даёт возможность оперировать полученными результатами научных изысканий с целью создания в коллективе благоприятного мнения об предстоящих преобразованиях.

Ключевые слова: организационная культура, производственная эффективность, управление персоналом, лидерство, организационное поведение.

EMPLOYEES' PERCEPTION OF THE UPCOMING CULTURAL TRANSFORMATIONS

*Kochnev V.V., Student, Moscow Psychological and Social University (MPSU),
Moscow, Russia*

Abstract. Organizational culture is an integral part of being a commercial enterprise. It is formed under the influence of the actions of economic actors, but it also influences them. Despite the rather simple, at first glance, mechanism of formation of an organization's culture, the situation seems ambiguous: the exclusion of powerful actors from participating in the purposeful development of this phenomenon can lead to a complete de facto discrepancy between the effect produced by an educated cultural entity and the economic request of the company. In this regard, there is a need to influence the formation of the cultural aspect of the organization through deliberate changes in accordance with the commercial and production expectations of the enterprise. However, there is a problem that can hinder the realization of cultural metamorphoses of any complexity, importance and urgency: employees who plan the future of their functioning within the company and model the future of the organization through the prism of both an abstract idea of transformation and the specific content of the change plan can completely contrast themselves with the future, represented by powerful actors in the present with the help of a specific transformation project thereby complicating or completely disrupting the process of cultural transformation. The study reveals that the act of perception of metamorphosis by employees is influenced by the presence or absence of two factors – the image of a successful leader and the reasons for resistance to transformation. The complementary analysis of the factors presented in the article, which serve as the basis for the formation of a position among the employees of the enterprise regarding the cultural changes that have not yet been implemented, makes it possible to use the results of scientific research in order to create a favorable opinion in the team about the upcoming transformations.

Keywords: organizational culture, production efficiency, personnel management, leadership, organizational behavior.

JEL classification: J24, J53, M14.

Для цитирования: Кочнев В.В. Восприятие сотрудниками организации предстоящих культурных преобразований // Прогрессивная экономика. 2025. № 2. С. 98–130. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98.

Статья поступила в редакцию: 13.02.2025 г. Одобрена после рецензирования: 25.02.2025 г. Принята к публикации: 26.02.2025 г.

For citation: Kochnev V.V. Employees' perception of the upcoming cultural transformations // Progressive Economy. 2025. No. 2. pp. 98–130. DOI: 10.54861/27131211_2025_2_98.

The article was submitted to the editorial office: 13/02/2025. Approved after review: 25/02/2025. Accepted for publication: 26/02/2025.

Введение

Культура компании является элементом, значимым для продуктивного функционирования предприятия. В условиях конкурентного мира правильно сформированная, то есть исключая деструктивные флуктуирующие проявления, культура влияет на восприятие организации сторонними субъектами: провозглашенные ценности, при условии реального следования им, закрепляют за предприятием репутацию, выделяющую его даже на фоне похожих фирм. Чёткое самоопределение организацией своей культурной данности предоставляет возможность различным субъектам корректно моделировать будущее взаимодействие с объектом созерцания, что, в итоге, приводит к установлению наиболее оптимальных контактов между заинтересованными сторонами потенциального взаимодействия [10, с. 125]. Что касается внутренней среды предприятия, то организационная культура: 1) обеспечивает коммуникативную стабильность фирмы, позволяя работникам понимать друг друга, согласовывать действия; 2) формирует базис для групповой идентичности, в следствии обращения к которому сотрудники ощущают себя единым целым, а не разрозненными элементами; 3) создаёт стимулы к выполнению акторами своих хозяйственных обязанностей на должном уровне [6, с. 39].

Организационная культура позволяет, – если существует такой запрос, – адаптироваться к внешней среде и преодолевать внутренние проблемы. Но и сама культура предприятия, воспринимаемая в качестве источника исключительно положительного влияния на бытие предприятия, не может обойтись без вмешательств: сильно ослабив контроль над формированием данного аспекта жизнедеятельности компании, в определенный момент можно обнаружить, что культура по многим параметрам стала релевантна целостному стремлению или локальным потребностям акторов фирмы, но более не способствует достижению цели коммерческой организации и решению реальных бизнес-задач. Выходит, культура требует постоянной настройки – обеспечения сообразности её существования со стратегическими и тактическими ориентирами функционирования компании. Поэтому, когда говорят о «сильной», «хорошей», «эффективной» организационной культуре, то часто имеют в виду способность указанного феномена стать инструментом, гарантирующим предприятию высокий уровень приспособления к различным факторам, но добавляют, что при этом культура обязана обладать естественным потенциалом для самосовершенствования и саморегуляции [2 с. 74].

Нил Доши, описывая характеристики высокоэффективных культур компаний, выдвигал следующие положения [2, с. 118]:

– цель культуры, которую можно обозначить через понятие «высокоэффективная», заключается в максимизации адаптивности предприятия;

– адаптивность организационной культуры и, соответственно, компании, базируется на сотрудниках, обладающих достаточной теоретической

подготовкой и хорошими практическими навыками в соответствии с занимаемой должностью, высоким уровнем креативности и чувством групповой идентичности;

– поведенческая модель работников, оказывающаяся причиной развития высокоэффективной культуры, является таковой ввиду наличия у них мотивации, исходящей из собственных убеждений людей о важности гармоничного функционирования организационной единицы, а не основывающейся на косвенных мотивах – дополнительных стимулах (предвкушении получения премий, ожидании увеличения заработной платы и т.д.);

– выстраивание высокоэффективной культуры происходит в результате достижения баланса между учитыванием актуальных потребностей предприятия в решении конкретных хозяйственных задач и планированием будущих нужд организации, появление которых не обязательно, но вероятно в связи с изменчивостью мира.

Метаморфозы в культурной данности предприятия невозможны без участия лиц, непосредственно сопряженных с функционированием компании, из-за чего, в некотором роде, любой человек, – начиная с рядового работника и заканчивая представителем высшего менеджмента, – становится соучастником формирования настоящего и творцом будущего. Даже при отсутствии намеренного влияния на организационную культуру и повседневного контроля за её становлением, она всё равно не останется неизменной: персонал компании будет стараться оптимальным образом выстроить своё бытие в рамках тех хозяйственных задач, которые перед ним ставит руководство – и это обязательно скажется на культурном аспекте предприятия, непременно сохраняющим в себе все отпечатки поступков деятельных организационных единиц. По этой причине и существуют советы, подчёркивающие важность переосмысления актуальных производственных стандартов и культурных норм с определенной периодичностью с оглядкой на специфику нынешнего состояния организации. Однако, главная мысль заключается в недопущении полного замещения официальных культурных стандартов, разработанных с учётом множества факторов, неформальными – теми, что являются фрагментарными закрепленными представлениями субъектов предприятия, отражающими интересы разных групп лиц, но никак не компании [11, с. 69].

Исходя из обозначенной мысли, можно зафиксировать, что становление организационной культуры осуществляется через множественные действия людей – преобразования, производимые властными акторами намеренно, или изменения, совершаемые сотрудниками случайно в процессе повседневного хозяйствования. Обращение внимания на разницу понятий «преобразование» и «изменение» становится ключевым моментом для дальнейшего изложения. Культурные изменения непреднамеренны. Они невольно регистрируются в виде данностей, абсолютно не ориентированных на оптимальное бытие фирмы в смысле реализации актуальной бизнес-стратегии. Совсем иное дело –

преобразования. Они, наоборот, осуществляются сознательно и обязательно соотносятся с краткосрочными или долгосрочными целями коммерческого предприятия. Сущностным признаком преобразований является то, что результат, полученный в следствии воплощения в жизнь идеи запланированных метаморфоз, должен оказывать положительное воздействие на организацию и приносить предприятию определенные выгоды [12, с. 39]. Таким образом, можно сказать, культурные преобразования – изменения действительности компании, намеренно реализуемые с целью улучшения показателей функционирования организации.

Прояснение представлений об высокоэффективной модели организационной культуры вполне отчётливо определяет в чём должна заключаться заинтересованность субъектов компании в процессе выстраивания общего социально-экономического бытия предприятия: деятельное стремление к улучшению функционирования фирмы, как минимум, сулит организационным акторам возможность продолжать хозяйствовать на основаниях, не уступающих настоящим по качественно-количественным показателям, а при наиболее удачном истечении обстоятельств даёт надежду на удовлетворение субъектных устремлений и желаний в рамках единого хозяйственного проекта. То есть участие акторов в становлении культуры предприятия необходимо для увеличения личностного благополучия, но с сохранением некоего паритета интересов в выстроенной взаимосвязи: «Я» – «Другое-Я» – «Организация». Однако, даже те планируемые изменения, воплощение в жизнь которых с высокой долей вероятности может привести к сравнительно лучшему состоянию бытия, как для каждого отдельного организационного актора, так и для компании в целом, не всегда могут восприниматься сотрудниками адекватно – без привнесения в акт созерцания конкретной ситуации дополнительных, не соответствующих действительности, смыслов.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена имеющимся запросом на разработку методических принципов и практических рекомендаций для реализации культурных преобразований без возникновения социального напряжения внутри предприятия и снижения экономических показателей организационной единицы.

Цель исследования заключается в обнаружении коррелятивных связей между некоторыми данностями и восприятием субъектами компании предстоящих или уже воплощающихся в жизнь культурных метаморфоз.

Проблемой является предрасположенность организационных субъектов к формированию позиции по поводу преобразований ещё до осуществления ими процедуры сравнения эффективности состояний бытия, полученных в результате сохранения status quo или реализации метаморфоз.

Объектом исследования выступает процесс созерцания хозяйственной действительности субъектами, функционирующими в едином пространственно–временном контексте.

Предметом исследования оказывается процедура формирования (создания или реактуализации) позиции организационными субъектами по отношению к культурным преобразованиям.

Материалы и методы

Основой для формулирования проблемы и проведения исследования оказалось изучение отечественных и зарубежных научных литературных источников, разбор кейсов функционирования предприятий. В ходе тщательного анализа данных выяснилось, что достаточно большое количество внимания уделяется той стадии культурных метаморфоз, на которой они непосредственно воплощаются в жизнь в соответствии с некой идеей: оказалось, в большинстве случаев трудности, сопряженные с процессом восприятия и принятия преобразований хозяйствующими акторами, принято урегулировать в момент их реального проявления, а не заблаговременно предвосхищать. В связи с этим обнаружилась потребность не просто выявить данности (факторы), потенциально способные влиять на восприятие преобразований, и, собственно, установить их коррелятивную взаимосвязь с указанным процессом, но так же вынести само рассмотрение возможности намеренно оказывать воздействие на отношение субъектов компании к культурным метаморфозам со стадии реализации запланированных изменений на этап, который только лишь подразумевает обсуждение идеи осуществления преобразований (фаза стабильной работы предприятия). Такой подход к решению проблемы должен обеспечить организации благоприятный переход между периодами обычного функционирования и временами, когда требуются даже радикальные перестроения хозяйственной действительности.

Этапы исследования

Шаг 1. Обнаружение первого фактора – иллюстрация значимости образа руководителя. Он будет продемонстрирован через две, абсолютно противоположных по направленности воздействия на восприятие хозяйственной действительности работниками, фигуры – лидера и менеджера.

Шаг 2. Обнаружение второго фактора – анализ процесса осмысления организационным субъектом хозяйственных действительностей. Здесь состоится разбор вновь сформированной или уже существовавшей ранее позиции работника касательно преобразований. Фундаментом мнения актора компании выступают причины сопротивления метаморфозам субъективного и объективного характера, образованные в следствии наличия у сотрудника определенных представлений, индивидуальных предпочтений и способности своеобразного моделирования состояний бытия в разных временных модусах.

Шаг 3. Затем осуществится рассмотрение указанных факторов комплементарно. Каждый фактор по отдельности имеет высокую степень влияния на процесс восприятия сотрудниками культурных метаморфоз, но увидеть воздействие факторов в полной мере получится только после включения их в единую конструкцию. Проделав данную операцию, мы получим модели восприятия культурных преобразований, которые позволят оценить шанс реализации запланированных изменений в существующих

реалиях и, соответственно, предпринять конкретные действия для устранения обнаруженных трудностей.

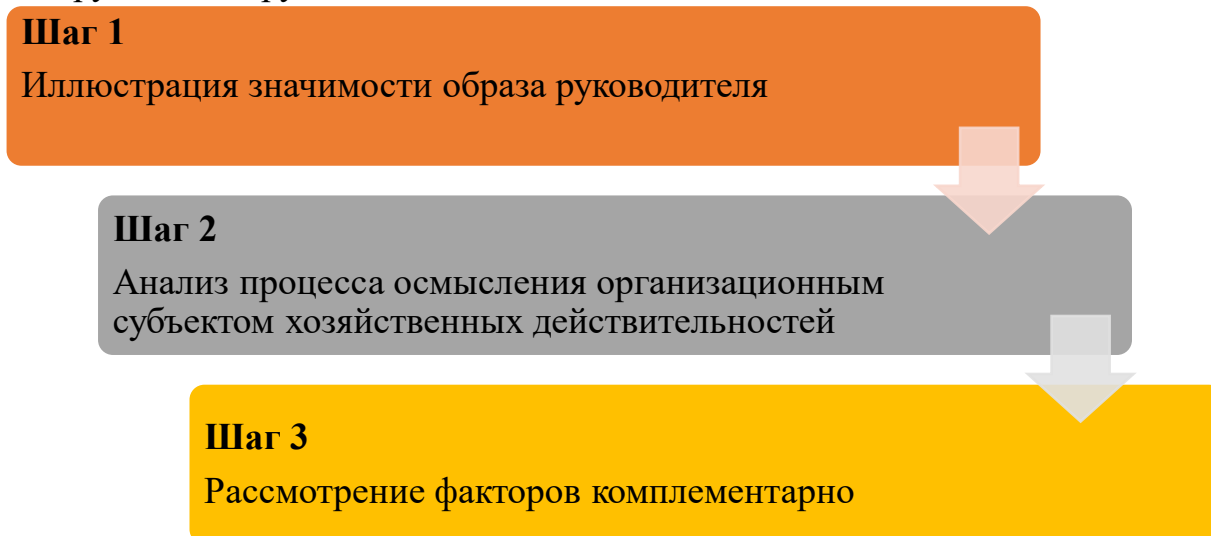


Рис. 1. План исследования

Источник: составлено автором

Образ руководителя – первый фактор восприятия культурных преобразований

Стремительное движения общества к усовершенствованию различных аспектов своего бытия в некоторых областях не просто не уменьшает ценность человека, а, наоборот, делает его присутствие более значимым. Ярким примером является ремесло управляющего в коммерческом секторе. Дело заключается в том, что указанный род занятий предъявляет к человеку, решившему реализовывать свой личностный потенциал в данном направлении трудовой деятельности, достаточно высокие требования, а при фактически низком уровне подготовки специалиста решения и поступки руководителя могут деструктивно сказаться на судьбе людей, благосостоянии организации и качестве конечного продукта (товаре, услуге) компании. Принято считать, что в функционал рядового менеджера входят следующие обязанности (табл. 1).

Таблица 1

Функционал рядового менеджера

Функция	Содержание
Планирование	Заключается в моделировании будущего с учётом ресурсной доступности. Обычно данная обязанность очень тесно связана с целеполаганием, поскольку никакое планирование невозможно без установления цели. Цель, в свою очередь, должна сохранять актуальность на протяжении какого-то периода времени и коррелировать с условиями, на базе которых она формулируется: фиксация цели без каких-либо временных ограничений на её достижение, принятия во внимание ресурсной обеспеченности и иных параметров бытия предприятия – просто фантазия. Более детальное уточнение цель приобретает за счёт возможности дробления – представления в виде задач. Задачи позволяют воплотить ёмкое воображение будущего состояния

	<p>организационной единицы в маленьких категориях. Для того, чтобы цель и задачи планируемой деятельности приобрели понятный, осязаемый вид, применяют практику установления, так называемых, KPI (key performance indicators) или ключевых показателей эффективности, которые, используя разные системы маркеров, отражают реальную степень достижения фиксированных идеалов.</p>
Администрирование	<p>Представляет из себя процесс оперативного воздействия руководителя на подотчётные элементы управления. Если положительным результатом планирования должны оказаться грамотно сформулированные цели и задачи предстоящей деятельности коммерческого предприятия, то в следствии хорошего администрирования установленный идеал функционирования организационной единицы обязан быть достигнут: при фактическом невыполнении задуманного говорят о некорректном планировании или неудовлетворительном администрировании. Под администрированием так же подразумевают создание руководителем оптимальных условий для осуществления сотрудниками своих должностных обязанностей и плодотворной работы компании. Поэтому в данное направление деятельности руководителя допустимо включить функции, которые предполагают как непосредственное влияние менеджера на подконтрольные объекты, так и управление методологией устройства бытия предприятия в каждом конкретном аспекте.</p>
Мотивирование	<p>Подразумевает активность, направленную на стимулирование сотрудников организационной единицы в достижении поставленной цели и вытекающих из неё задач. Большое количество предприятий разрабатывает собственные системы мотивации работников для качественного выполнения трудовой деятельности, но нельзя не отметить, что некоторые организации всё-так же опираются на самые простейшие методы поощрения, например, финансовые. Однако, современные тренды свидетельствуют о смещении приоритетов в сторону «пакетного мотивирования» персонала – когда в процессе стимулирования работников отдаётся предпочтение вариативному, комплексному премированию, а не одной заранее определённой разновидности вознаграждения. Такой метод базируется на нескольких принципах: 1) формулирование KPI с учётом стратегии организации; 2) предоставление сотрудникам возможности самостоятельного управления собственным мотивационным пакетом; 3) создание индивидуальных профилей мотивации, которые основываются на интересах работников; 4) использование креативного подхода к стимулированию персонала; 5) рассмотрение фирмой своего целостного предложения премии за труд в виде конкурирующего на рынке с другими организациями [5, с. 256]. Не взирая на то, каким образом предприятие стимулирует сотрудников на выполнение поставленных задач, факт остаётся фактом – мотивация персонала напрямую влияет на результат их трудовой деятельности.</p>
Контролирование	<p>Предполагает установление степени соответствия актуальных результатов хозяйственной деятельности предприятия</p>

	<p>поставленным задачам. Уместно представить процесс контролирования в виде трёх этапов, сопровождающих весь производственный цикл: предварительный, текущий, заключительный. Первый этап реализуется ещё до начала хозяйственного действия, которое непосредственно и стало объектом контроля. Для предварительного контролирования характерно установление показателей отклонения предстоящей деятельности от определенной нормы и проверка готовности объекта контроля функционировать конкретным образом. Текущий контроль происходит во время решения хозяйственных задач. Суть данного этапа кроется в оперативном обнаруживании возникающих проблем и дальнейшем их устранении. Заключительный контроль проводится после завершения единичного акта или череды действий. Финальный этап процесса контролирования выявляет насколько проделанные манипуляции оказались рациональны с точки зрения различных критериев как зафиксированных ещё до начала всего производственного цикла, так и, возможно, возникших непременно во время его реализации [9, с. 123–124].</p>
--	---

Источник: составлено автором по данным [5; 9]

Планирование, администрирование, мотивирование, контролирование – должностные обязанности, которые в полной мере описывают функционал менеджера. Однако, нетрудно заметить, что данные аспекты характеризуют лишь техническую, если так можно выразиться, составляющую вопроса: описанными навыками на должном уровне обязан владеть каждый компетентный управляющий для осуществления плодотворной деятельности в рамках своей профессии, но не любой из менеджеров обладает личностными качествами, которые давали бы руководителю значительное преимущество в восприятии его окружающими людьми (подчинёнными, коллегами-управляющими, акционерами и другими хозяйствующими акторами).

Теперь необходимо совершить переход от рассмотрения образа менеджера, ориентированного на достижении результата исключительно с рационально-экономической точки зрения, на образ лидера, в основе действий которого лежит идея влиять на организационных акторов экспрессивно-тактически. Часто возникают споры о различии или соответствии понятий «менеджер» и «лидер», но, надо отметить, чаще всего между ними проводится чёткая разграничительная линия. Достаточно интересно излагает свои мысли по этому поводу Халан – его тезисы и станут отправной точкой в приведенном здесь сравнении фигур. В понимании ученого существенное отличие данных образов руководителя обнаруживается в первостепенной управленческой задаче. Лидер, по мнению Халана, обязан заложить фундамент для плодотворного функционирования организационной единицы, поставить масштабную цель и разработать стратегию её достижения, а менеджер, наоборот, должен добиться уже обозначенной цели, используя уже представленную стратегию: «Перспектива лидера – это будущее, менеджера –

это сегодня, а лучше завтра»; «Лидер стимулирует нововведения, а менеджер устанавливает высокий приоритет стабильности» и т.п. [13, с. 8–9].

Сложно не заметить, что подобные тезисы теоретически взаимоисключают возможность каждой из ролей выполнять определённые действия на практике – иначе не совсем оказалось бы понятно, в чём вообще заключается разница между обсуждаемыми понятиями. Таким образом, Халан показывает отличие менеджера от лидера, но совершает это за счёт установления чёткой взаимосвязи между конкретными поведенческими моделями, причём, как видно, именно технического характера, и образами менеджера и лидера, из-за чего различие становится больше формальным – поскольку, очевидно, любому рядовому менеджеру приходится в ежедневной практике делать и то, что Халан относит к поступкам лидера, и наоборот.

Выполненный анализ интересен по причине использования его как фундамента для раскрытия сущности образа лидера и, как отмечалось ранее, сопоставления фигур между собой, но не в том виде, в каком это старается продемонстрировать Халан. Мы будем воспринимать лидера, в первую очередь, харизматической фигурой и не важно, насколько он обладает навыками и способностями к рациональному ведению хозяйства. Если принять этот тезис за основу дальнейшего размышления, тогда образ лидера должен соотноситься не с техническими требованиями, а личностными. Явным образом вытекает задача описать персоналистические качества, которые, при наличии их в одном индивиде в той или иной степени, будут делать из обычного руководителя лидера (табл. 2).

Таблица 2

Персоналистические качества типового лидера

Качество	Содержание
Коммуникабельность	Работа в организации сопряжена с формальными и неформальными взаимодействиями. От того, может ли человек найти подход к другим людям и почувствовать их настрой – то есть адаптироваться к коммуникации – часто зависит успех совместной деятельности. Вив Шеклтон, ссылаясь на исследования, отмечал, что 75% лидеров, добившихся успеха на базе организационной хозяйственной деятельности, обладали развитым умением общаться с людьми [7, с. 115]. Иногда коммуникабельность связывают с более конкретными свойствами индивида: манерой речи, знанием этикета, склонностью к участию в конфликтах и т.д.
Креативность	Человек, наделенный этим качеством, может воспринимать действительность иначе – не как её видят все. Лидер с помощью этой способности моделирует альтернативную хозяйственную реальность и презентует своё видение окружающим. Однако, важным оказывается не только навык адекватного продуцирующего созерцания, но ещё и умение обосновывать значимость собственных представлений в конкретном пространственно-временном контексте [8, с. 81].
Ассертивность	Особенно привлекательными кажутся люди, которые не смотря на различные обстоятельства могут отстаивать свою позицию. В

	организационной действительности это качество тесно связывается со способностью человека сообщать высокую степень авторитетности собственному поведению, что позволяет ему претендовать на занятие ведущей роли в переопределении локальной нормативности.
Справедливость	Работники, демонстрирующие непредвзятое, беспристрастное отношение к различным ситуациям, возникающим в организации в процессе осуществления хозяйственной деятельности, всегда воспринимаются коллегами возвышенно, поскольку их позиция, по мнению людей, основывается на незыблемых морально-ценностных установках. Подытожить сказанное допустимо с помощью упоминания категорического императива Иммануила Канта: поступать человеку необходимо так, чтобы он мог желать превращения собственной максимы в всеобщий закон [3, с. 67].
Предприимчивость	Данное качество заключается в объединении решительности и инициативности. Предприимчивый сотрудник никогда не боится взять на себя ответственность за свои действия и проявить активность, настойчивость в хозяйственных делах. Не редко такие люди оказываются генераторами перспективных идей.

Источник: составлено автором по данным [3; 7; 8]

В некоторых концепциях фигура лидера наделяется более объёмными характеристиками. Здесь же были перечислены самые основные личностные черты, которые, надо полагать, и формируют у организационных акторов надлежащий образ харизматичного человека, способного экспрессивно воздействовать на других хозяйствующих индивидов, а именно – лидера.

Однако, когда мы обсуждаем воздействие образа лидера и менеджера на восприятие культурных преобразований, важно отметить несколько значимых моментов:

1) Руководитель получает возможность влиять на акт созерцания метаморфоз организационной культуры лишь при устойчивом восприятии акторами структуры связи между планируемыми, осуществляющимися преобразованиями и конкретным индивидом – управляющим, непосредственно сопряженным с идеей культурных метаморфоз.

Этот тезис станет понятным, если мы представим, что преобразования спроектированы «где-то сверху», а ответственным за их реализацию назначили того самого руководителя, который в нашем примере олицетворяет фигуру успешного менеджера или лидера – как часто и бывает: потенциально неэффективные нормы разрабатываются людьми, неспособными адекватно воспринять необходимость планируемых преобразований, после чего подобные инициативы передаются на нижние уровни, где талантливые и компетентные люди должны повиноваться, спущенным сверху, директивам. И тут важно зафиксировать момент, что сам руководитель, наделенный обязанностью осуществить запланированные преобразования, вообще мог не участвовать в их разработке и, более того, не поддерживать идею культурных метаморфоз в том виде, в каком её презентовало высшее руководство. Однако здесь обсуждается не качество, эффективность или иные объективные

свойства преобразований, а то, как культурные метаморфозы в целом, или входящие в них части, оценят те, кто уже сейчас чувствует или предвкушает в будущем их влияние на собственное «Я», организационную единицу. В том случае, если работники установят для себя связь проекта изменений с управляющим, талант которого для всех очевиден, тогда культурные преобразования воспримутся коллективом на порядок лучше, нежели при отсутствии образа успешного руководителя в организационной единице или недостаточного, по мнению коллектива, единения конкретной личности с концептом метаморфоз.

2) Созерцание организационными акторами образа успешного руководителя, рассматриваемого в контексте влияния его на восприятие культурных преобразований, базируется на специфических для каждого типа фигур представлениях: оправданности хозяйственных решений – у менеджера, и непротиворечивости поведения репрезентируемым личностным качествам – у лидера.

Менеджер, в ходе выполнения своих должностных обязанностей, должен принимать определенные решения, каждое из которых, в итоге, оценится персоналом с помощью крайних, противоположных по значению, терминов («правильное – неправильное», «хорошее – плохое» и т.д.): редко, когда к каким-то результатам хозяйственной деятельности в организации относятся нейтрально, поскольку они, даже не всегда значительно, но меняют положение дел в лучшую или худшую сторону. Как правило, совокупность принятых решений оказывается базисом в процессе выстраивания мнения коллектива предприятия об конкретном человеке – менеджере. Репутация менеджера формируется и на основании деловой активности за пределами той организации, в которой он сейчас функционирует в виде руководящего элемента. Нарративы об опыте и управленческих успехах менеджера в большинстве случаев распространяются в коллективе по неформальным каналам коммуникации.

Лидер в меньшей степени зависит от восприятия его образа организационными акторами через призму хозяйственной деятельности и соответствующих достижений, поскольку источник влияния этого типа фигур находится в области чисто экспрессивного созерцания бытия. Для лидера, как и менеджера, необходимо поддерживать репутацию на должном уровне, но в данном случае она зависит от того, насколько индивид поступками, словами – то есть поведением в целом – подтверждает или опровергает сформированный актуальный образ. Например, если при наступлении конфликтной ситуации лидер проявит себя так, что его поведение, с одной стороны, окажется релевантно ожиданиям коллектива, с другой – не станет идти в разрез с ранее закрепленным за ним образом (допустим, лидер продемонстрирует умение быть дипломатичным), то тогда он получит от других акторов одобрение, тем самым увеличив своё влияние в организационной единице. И наоборот, когда поведение лидера обнаружит несоответствие относительно существующего запроса общества или актуального образа действующего человека – самого

лидера, работники предприятия разочаруются в нём. Несмотря на специфичность восприятия образов лидера и менеджера, в указанном пункте этот процесс объединяет принцип историчности: всё-таки люди обращают внимание не только на достижения и поведение руководителя в настоящем, но и склонны взывать к прошлому, дабы искать дополнительные аргументы к подкреплению или опровержению своей позиции.

3) Организационные акторы, оказывающиеся сопричастными с осуществляющимися культурными преобразованиями, выстраивают своё мнение о реализуемых метаморфозах, в частности, на основе оценочной позиции, занятой руководителем.

Первый пункт свидетельствовал о том, что сотрудники обязаны хоть каким-либо образом чувствовать связь (или знать о её наличии) конкретного руководителя и проекта культурных метаморфоз, дабы управляющий обретал возможность оказывать воздействие на восприятие происходящего. Второй пункт подчеркивал необходимость существования репутации у руководителя, чтобы его фигура, обретая связь с преобразованиями, котировалась в роли дееспособной. Теперь эти тезисы обретает уточнение. Допустим, сотрудники созерцают успешного управляющего и точно знают о его непосредственной причастности к запланированным или реализуемым изменениям – как оказывается этого не совсем достаточно: ведь сам факт наличия указанных обстоятельств ещё ничего не говорит о мнении самого руководителя относительно актуальной ситуации. В любом случае, сотрудники захотят ориентироваться на позицию руководителя, который доказал свою значимость как менеджер или лидер. Выходит, можно утверждать: чем выше уровень поддержки, полученный управляющим от организационных акторов, сопричастных с культурными метаморфозами, тем сильнее значимость его оценочного мнения касательно происходящего, и наоборот.

Набор свойств «Я» как основа для формирования образа руководителя

В рамках данной части статьи основой для анализа выступила фигура абстрактного управляющего, которая была представлена через два противоположных образа – менеджера и лидера. Прделанная работа позволила проиллюстрировать различные способы воздействия руководителя на коллектив организационной единицы – чисто рациональный и чисто экспрессивный. С одной стороны, существует управляющий, который своей компетентностью, умением хозяйствовать и демонстрацией важности системного, рутинного подхода может заставить всех поверить в правильность реализуемых преобразований. С другой стороны, есть харизматичная фигура, наполненная одобряемыми обществом личностными качествами и способная повести за собой людей в неизвестность просто потому, что указанный образ вселяет в окружающих уверенность в завтрашнем дне и дарует им энергию для свершений.

Если мы воспринимаем обсуждаемые типы фигур (лидера и менеджера) как имеющие фактически высокий уровень тех свойств, которые

обуславливают потенциальный успех в демонстрации своей правоты специфическим образом, то каждая из них, даже не обладая качествами антипода, усиливает верю людей в благополучный исход метаморфоз. Но самый большой эффект достигается в том случае, когда оба образа объединяются в одном индивиде: тогда формируется фигура, получающая способность воздействовать на всех экспрессивно, поскольку она харизматична как лидер, и рационально, потому что она может обеспечить положительные результаты хозяйственной деятельности за счёт своих профессиональных навыков. Личность, гарантирующая безусловный успех преобразований – так мы определим руководителя, в котором соединяются два образа сразу, а сами преобразования, созерцаемые коллективом через описанную личность, по аналогии обозначим безусловно успешными.

Необходимо сразу оговориться, что речь идет только о восприятии осуществляемых метаморфоз, а не их реальной эффективности: никогда нельзя заранее знать, смогут ли планируемые изменения, тем более культурные, принести пользу. То есть сотрудники ожидают, будто бы личность, гарантирующая безусловный успех преобразований, воплотит в жизнь задуманное так, как не сделал бы это никто, но быть окончательно уверенными в правильности свершений они точно не в состоянии. И, более того, сам руководитель, каким бы количественно-качественным набором характеристик не обладал, так же не может поручиться за окончательный результат реализации проекта преобразований, поскольку процесс культурных метаморфоз невероятно сложен и зависит от множества факторов. Управляющий в силах лишь продемонстрировать способность или, наоборот, неспособность осуществить запланированное. Если же руководитель репрезентирует какой-то один образ (менеджера или лидера), то уместно назвать такого человека личностью, гарантирующей условный успех преобразований и, соответственно, сами преобразования – условно успешными.

На деле чистые образы руководителей обнаружить достаточно сложно: чаще личность управляющего будет заключать в себе часть профессиональных навыков менеджера, а также некоторые персоналистические качества лидера, тем самым образуя специфическое сочетание свойств. Но представление руководителя через чистые образы, которое оказывается фундаментом для аргументации в данном фрагменте статьи, нисколько не входит в противоречие с действительностью, поскольку любая комбинация характеристик, присущая управляющему, станет основанием для запуска организационными акторами процесса сопоставления конкретной личности с наиболее релевантным, по их мнению, образом (лидера, менеджера или, в редких случаях, двумя сразу – объединение идеалов фигур в одном человеке), что позволит персоналу в дальнейшем воспринимать происходящее, опираясь на сделанные выводы.

Результаты процесса осмысления организационным субъектом хозяйственных действительностей – второй фактор восприятия культурных преобразований

Организационная культура – целостное отражение бытия компании, формирующееся в течении длительного времени, потому серьезное его преобразование невозможно с помощью разового действия: для воплощения в жизнь подобной задумки, вероятно, пришлось бы полностью разрушить организацию, а затем воссоздать предприятие с нуля. Обычно культурные метаморфозы принято осуществлять локально и планомерно. Каждое небольшое намеренное изменение подразумевает определенную логику – так формируется политика преобразований организационной культуры. Движение по намеченному культурному курсу, в конечном итоге, приводит к трансформации действительности предприятия. Однако, любое малейшее вмешательство в естественный ход развития организационной культуры всегда встречается с определенной степенью противостояния со стороны работников компании и часто сопровождается обнаружением противоречий между существующим «старым» и грядущим «новым».

В нашем изложении реакции сотрудников на преобразовывающееся бытие предприятия выступят в качестве второго фактора – наравне с фигурой руководителя – в контексте обсуждаемой темы. Сразу важно уточнить, что какое-то реальное изменение действительности не обязательно должно способствовать созданию новой модели восприятия типовой ситуации: очевидно, если работник и ранее сталкивался с неудачным опытом намеренных культурных метаморфоз, то ему не необходимо ещё оказываться в подобных обстоятельствах, дабы определить своё отношение к нынешнему положению дел. Поэтому уместно подчеркнуть слабую склонность сотрудников к реактуализации собственного мнения относительно каждого единичного предстоящего акта преобразований культуры и при этом важно отметить высокую степень влияния предрассудков на восприятие идеи изменения действительности организации.

Теперь важно продемонстрировать самые распространённые реакции персонала на планирование или реализацию культурных преобразований. Реакции сотрудников здесь предстанут в виде субъективных и объективных причин сопротивления изменениям. Субъективные причины сопротивления преобразованиям – индивидуальные или групповые предрассудки по отношению к идее метаморфоз организационного бытия, образуемые в следствии осуществления акта сопоставления своего «Я» с альтернативными хозяйственными действительностями в разных пространственно-временных контекстах. Среди них можно выделить следующие:

- 1) Страх перед неизвестным. В основе культурных преобразований, очевидно, лежит замысел изменить действительность предприятия намеренным образом: цель данной кампании выносится за скобки, поскольку важно указать на саму сущность явления. В понимании людей преобразования должны видоизменять организационное бытие сообразно какой-то задумке.

Соответственно, сотрудники могут испытывать страх как перед самим планом, согласно которому реализуются метаморфозы, так и способом его воплощения в жизнь. Анализируя и взвешивая альтернативы – существование «Я» в актуальном известном или пребывание «Я» в неизведанном другом, – субъект, вполне оправданно, отдает предпочтение первому варианту.

Суть данной модели поведения заключается не в том, что люди не доверяют руководству или реализуемой им политике преобразований, просто сотрудники желают обладать правдивыми сведениями об предстоящих событиях. Потому чувство страха перед неизвестностью – производное от неосведомленности. Способ разрешения проблемы кроется в устранении информационных пробелов в процессе созерцания работниками картины преобразований, построенной властными акторами. Иначе говоря, чем больше знают о планах руководства члены организации, тем меньше они будут переживать по поводу будущего и своего места в нем. На практике этому способствует целый ряд различных мер: проведение общих собраний, выпуск осведомляющих материалов и т.д. [11, с. 21]. Главное – поддерживать с персоналом коммуникацию и своевременно устранять возникающие недопонимания.

2) Привычка существовать определенным образом. Рассуждая о возможности оказаться в альтернативно сконструированной реальности, допустимо невольно прийти к выводу, что актуальность не настолько плоха: по крайней мере, «Я» обнаруживает в ней знакомые элементы, привычные схемы воспроизведения миропорядка, а отторжение мыслей о наступлении хаоса – именно так порой и представляется людям процесс преобразований – дарует субъекту умиротворение. Определенно, склонность работников к комфортному, изведанному способу жизнедеятельности является вполне понятной и естественной.

На первый взгляд может показаться, будто бы разницы между страхом перед неизвестным и привычкой существовать определенным образом в смысле устранения проблемы совершенно нет, но это не совсем так. Дело в том, что феномен, описываемый в первом пункте, базируется на ощущении неподконтрольности ситуации, отчего и решения должны вселять в людей, испытывающих дискомфорт от преобразований, веру в защищенность от непредвиденных обстоятельств. Явление, представленное здесь – во втором пункте, отображает максимально прагматичное отношение организационных акторов к своему положению в контексте функционирования предприятия: будущее, получившее определенное оформление в результате намеренных изменений, должно быть, как минимум, не хуже, чем настоящее, а лучше – оказаться более удобным, продуманным, организованным. Выходит, решению этой проблемы способствует та же отлаженная информационная политика, но с упором на демонстрацию явных преимуществ нового устройства бытия компании. Сотрудники должны понимать, что преобразования не привнесут трудностей в их жизнь, не разрушат налаженные социальные связи, не усложнят процесс осуществления хозяйственной деятельности.

3) Реакционный настрой. Предыдущие две позиции субъектов в отношении реализующихся преобразований организационной действительности не предполагали активных действия «Я»: он просто должен был внутренне отрицать возможность наступления иного бытия и не предпринимать абсолютно ничего. Но обсуждаемая сейчас модель поведения подразумевает отставание субъектом актуального миропорядка, то есть требует от него определенной деятельной вовлечённости – это и есть ключевое свойство описываемой позиции. Кроме того, «Я» ожидаемо не желает возвращения организационной действительности к предшествующим качественным формам, а также не жаждет преобразования бытия предприятия по альтернативным сценариям, поскольку не видит себя нигде, кроме как в данном настоящем. По этой причине любой актер, хоть сколько-нибудь нарушивший гармонию субъекта и устраивающей его среды существования, вероятнее всего, получит статус враждебного.

Реакционный настрой людей оказывается более серьезной причиной сопротивления преобразованиям, нежели страх перед неизвестным или привычка существовать определенным образом. Субъект заиклен на актуальном миропорядке из-за собственных, в основном имеющих значимость только для него, мотивов. Он слился с действительностью настолько, что не может представить не себя без неё, ни её без себя. Сотрудник, занявший такую позицию, перестает видеть разницу между альтернативными концептами бытия и, соответственно, активно сопротивляется их воплощению в жизнь, если они не являются логическим продолжением настоящего. Очевидно, что осуществить преобразования в реакционной среде или с реакционно настроенными людьми достаточно проблематично. Нельзя сказать, будто бы есть средство, которое однозначно решит ситуацию. Вероятнее всего, здесь придётся применять имеющиеся инструменты в совокупности: экономическое стимулирование персонала и предоставление льгот сотрудникам, ведение открытой информационной политики, осуществление точечных увольнений – в самых крайних случаях и т.д. Особенно сильно в указанных обстоятельствах помогают «промежуточные» преобразования – такие действия, которые всё же изменяют действительность компании, но делают это почти незаметно, неощутимо для всех [1, с. 95]. В таком случае, метаморфозы будут осуществляться по намеченному плану, хоть и более длительно, а сотрудники, желающие сохранить status quo, станут привыкать к изменениям реальности безболезненно.

Объективные причины сопротивления преобразованиям – результаты мыслительных операций субъекта, получающиеся в ходе анализа возможности воплощения в жизнь конкретной или абстрактной идеи преобразований при определенной хозяйственной данности организационной единицы. Опишем самые распространенные объективные причины сопротивления преобразованиям:

1) Нехватка ресурсов. Любое культурное преобразование можно воспринимать как хозяйственное действие – только самого высшего порядка:

создать продукт – акт непосредственно производственный; изменить способ изготовления продукта – акт методический, потому что с помощью этого поступка модифицируется производство продукта; культурное преобразование – акт методологический, поскольку оно, по средствам своего прямого или косвенного воздействия на действительность, способно полностью трансформировать производственный и методический акты. Выходит, свершение методологического характера на предприятии, как и любое иное, требует вложения ресурсов разного вида: финансовых, технических, кадровых.

Финансовый вид ресурсов – по сути, это денежные средства, имеющие возможность быть вовлеченными в процесс реализации культурных преобразований. Самый простой и понятный вид ресурсов из перечисленных.

Технический вид ресурсов, в контексте реализации преобразований, есть такие инструменты, которые помогают воплотить в жизнь идею культурных метаморфоз в том виде, в каком она представляется в данный момент. Например, руководство хочет, чтобы сотрудники больше принимали участие в развитии предприятия, сильнее интегрировались в бытие организации. Для этого начальство придумало конкретное решение – учреждение обычая внесения любых предложений через специальную электронную автоматизированную систему. Сразу возникает необходимость обеспечить реализацию плана культурных изменений на практике соответствующими ресурсами, то есть разработать пригодную систему, а лишь только затем приобщить к её использованию персонал. Но, чтобы создать релевантную инфраструктуру требуются: а) как бы сказал Менгер, ресурсы первого порядка относительно поставленной цели (компьютеры, физические носители информации и т.д.) [4, с. 77–78] и б) представление о способе воплощения в жизнь конкретной задумки (в полной мере данная мысль раскрывается через деление тезиса на две категории – локальные и всеобъемлющие знания: в первом случае речь идёт об осведомленности людей в пределах организации, во втором – о знаниях вообще, то есть имеется в виду степень учёности общества в целом касательно данного вопроса). Технический вид ресурсов, надо полагать, более приоритетен для осуществления культурных метаморфоз, чем финансовый, но деньги, в некоторых случаях, могут дать доступ к техническому виду ресурсов.

Кадровый вид ресурсов заключается в наличии достаточного – для реализации конкретного плана преобразований – количества качественно надлежащих сотрудников. Качественная подготовленность работников – их способность не просто воспринять идею культурных метаморфоз в неизменно представленном виде, но и умение стать активными, полезными участниками происходящих изменений организационной действительности. Понятие «количественная наличность сотрудников», в контексте данного обсуждения, включает только лишь подходящую по своим личностным и трудовым свойствам численность людей: странно было бы относить к указанной страте тех акторов, которые бы на сегодняшний день не имели определенного уровня

психической готовности и практических навыков для активного содействия процессу преобразований.

Каждый из представленных выше видов ресурсов уникален в своём применении и предназначен для решения конкретных задач: какой-то из них способен компенсировать отсутствие другого в некоторой степени, но уж точно не полностью закрыть потребность в нём. Например, допустимо выделить денежное вознаграждение всем рабочим, тем самым увеличив лояльность людей к преобразованиям, но этот поступок всё же не сделает сотрудников более компетентными и, соответственно, не позволит осуществить запланированные изменения на должном уровне. То есть отсутствие ресурсов конкретного вида может стать ощутимым препятствием на пути к воплощению в жизнь определенной идеи преобразований, особенно при условии, что проект метаморфоз требователен к точности ресурсной композиции (соотношению видов ресурсов в количественном и качественном значении). В этом смысле невероятно значимым оказывается понимание ресурсного запроса, исходящего от замысла культурных преобразований, и обеспечение плана изменений необходимыми средствами: грамотный подход в указанных аспектах позволяет совмещать решение хозяйственных задач и осуществление метаморфоз организационной культуры, нивелируя появление высоких издержек для предприятия. Обычно такой эффект получается при хорошей согласованности действий элементов компании. Но если субъекты предприятия, наоборот, хозяйствуют не слаженно, – не как части целого, – то имеет место быть противопоставление целей деятельности и способов их достижения, что, в частности, влияет и на видение людьми культурных преобразований: наличие масштабных разногласий в любом случае не позволит совершить акт запланированных изменений оптимальным образом.

2) Низкий уровень вовлеченности персонала. В предыдущем пункте было продемонстрировано, что присутствие в организации сотрудников качественно соответствующих конкретным требованиям культурных планируемых метаморфоз (в чём бы они не выражались) в определенной концентрации является одним из важнейших условий для реализации преобразований. Однако, только лишь наличие подходящих под некие критерии работников не предполагает их обязательное участие в процессе культурных преобразований и не свидетельствует о желании людей использовать свой личностный, трудовой потенциал во имя перемен. В связи с этим возникает необходимость приобщения персонала к воплощению в жизнь идеи метаморфоз.

Обычно сотрудники, осуществляющие трудовую деятельность в одной организации, прекрасно знают о настроениях коллег, отчего и выказывание конкретных реакций на определенные события не оказывается неожиданностью: конечно не исключено, что, будучи поставленными перед некими ультиматумами, работники в открытую не станут сопротивляться преобразованиям, правда, в таком случае формальное присутствие людей в процессе реализуемых метаморфоз так же не обязательно благоприятно

скажется на происходящем. Выходит, участие персонала в преобразованиях не равняется по смыслу вовлечённости. Здесь речь идёт о чём-то большем, нежели простом прибывании, а именно – о сочетании деятельного физического присутствия и неподдельного желания оказывать воздействие, соответствующее запросу аутентичной идеи конкретно планируемых изменений, на бытие предприятия. В таком случае, вовлечённость персонала в процесс культурных организационных преобразований подразумевает а) компетентность, обретающую свою значимость через б) действие, которое отвечает требованиям проекта метаморфоз, а значит представляет воплощённую с) целесообразность хозяйственного поведения. А вовлечение персонала – деятельность властных акторов, предполагающая мобилизацию необходимого количества качественно подготовленных сотрудников для совершения последними ожидаемых от них поступков в контексте происходящих преобразований. Правда, когда руководство рассуждает о вовлечённости сотрудников в процесс планируемых изменений организационного бытия, иногда оно ошибочно считает, будто бы в момент достижения определенных результатов всё закончится по аналогии с завершением осуществления коммерческого проекта, полная реализация которого сигнализирует о возможности акторов в некоторой степени отстраниться от полученного продукта труда. На деле же вовлечённость персонала подразумевает сохранение лояльности к воплощённым в жизнь метаморфозам и закрепление итога общих стараний в виде культурной нормы – иначе говоря, предусматривает готовность коллектива соблюдать новый порядок вещей в будущем.

В целом, вовлечённость персонала может быть непринужденной и стимулированной. В первом случае работники сами осознают важность происходящих изменений действительности и стараются посылно принимать в них участие. Такая деятельная заинтересованность в преобразованиях имеет место быть в организациях, где предыдущие намеренно реализуемые метаморфозы приносили реальную выгоду сотрудникам. Некоторые учёные отмечают, что работники готовы содействовать преобразованиям при влиянии хорошей (воспринимать как синоним слова «доверительной») организационной культуры, но странно полагать, будто бы люди из раза в раз захотят жертвовать своими интересами ради очередных неоправданных, непродуманных действий руководства. Поэтому, каким бы запасом прочности не обладала актуальная культурная данность, непринуждённая вовлечённость коллектива в процесс преобразований возможна только при доказанной эффективности хотя бы части уже осуществленных изменений. Другое дело – стимулированная вовлечённость персонала. Указанный феномен, как понятно из названия, базируется не на собственной инициативе сотрудников участвовать в акте метаморфоз бытия предприятия, а исходящих извне стимулах. Стимулированное вовлечение людей реализуется через различного рода премирования, презентацию работникам тех аспектов происходящих изменений, которые изначально ими не были отмечены как важные, и создание

НОВЫХ ВЫГОД в дополнение к существовавшим в исходном плане преобразований.

3) Неготовность системы. Предприятие представляет из себя отлаженную систему, для гармоничной работы которой необходимо, чтобы каждый её элемент функционировал адекватно идее своего существования – в полной мере исполнял предназначение. Очевидно, даже в самых благоприятных условиях внешней и внутренней среды организации добиться такого эффекта невероятно сложно, не говоря уже о периоде жизни компании, когда реализуются незначительные, локальные или серьёзные, всеобъемлющие культурные преобразования. В процессе осуществления запланированных метаморфоз может оказаться, что хозяйственная система или какая-то её часть на данный момент попросту не готова к предполагаемому сценарию развития событий. Вероятно, такое может произойти по двум причинам:

а) Инертность системы или её частей. Любая система должна работать по определенным правилам, закономерностям – не случайным образом. Такая предпосылка обеспечивает стабильность функционирования компании, а также даёт возможность властным акторам более тщательно планировать будущее предприятия. Однако, указанный тезис раскрывается, если речь идёт об адаптивности организационной единицы к совершенно новым условиям жизнедеятельности – тогда всё с точностью до наоборот: если система через чур устойчива и зарегулирована, то, с большой долей вероятности, она не сможет приспособиться к иным обстоятельствам. Конечно, незначительные изменения даже самой закостенелой хозяйственной системы возможны, но её серьезное преобразование потребует чрезвычайного вложения ресурсов разного рода. Желание руководства модернизировать бытие инертной структуры сообщает организационной единице амбивалентный статус: новые вводные будут диктовать иные от привычных требования к ведению хозяйства, но система, очевидно, окажется не в состоянии приспособиться к актуальным потребностям и, в итоге, создастся ситуация конфронтации реального и идеального.

б) Взаимозависимость элементов системы. Как и было отмечено, для корректного функционирования всей системы необходимо, чтобы каждый орган структуры выполнял определенные функции должным образом. Однако, работоспособность системы базируется не только на правильном функционировании каждой её части по отдельности, но ещё и том, как эти самые элементы интегрируются в целое, а именно – участвуют в общих производственных процессах, целесообразно взаимодействуют друг с другом.

Таким образом явно обнаруживается проблема взаимной ориентации части и целого особенно на фоне нарастающей дифференциации труда: организация, в которой устанавливается тенденция экономически рационального разрастания многообразия её элементов, оказывается способна в перспективе решать более сложные хозяйственные задачи, но параллельно с этим увеличивается и значимость каждого отдельного элемента предприятия в

целостной картине деятельности. Иначе говоря, если какой-то элемент компании не выполнит свою часть обязательств, то он подвергнет опасности не только свое благополучие, но и всей структуры. Впрочем, как и в случае с инертностью, взаимозависимость элементов системы имеет две стороны медали: указанный принцип обеспечивает увеличение производительности, но также служит серьезным препятствием при осуществлении преобразований. Ведь достаточно сложно реализовать запланированные изменения, если каждое звено структуры воспроизводит общую закреплённую логику действительности, тем самым, не давая всей системе или какой-то её части прийти к иному состоянию бытия.

Структура приобретает статус неготовности к предстоящим преобразованиям не потому, что со временем свойства инертности и взаимозависимости элементов становятся более характерными и необходимыми для функционирования организации, а по причине отсутствия управления данными аспектами со стороны властных акторов. Вообще любая система без должного внимания к её становлению может принять какой-угодно вид – даже такой, который окажется не соответствующим рациональным требованиям хозяйствования в актуальном пространственно-временном контексте и, соответственно, будет вести коммерческое предприятие к краху. Для правильного развития организации и существуют управляющие, наделенные конкретными полномочиями. В обсуждаемой ситуации это означает то, что властные акторы должны закладывать в проект жизнедеятельности организационной единицы механизмы для реализации возможности отклонения системы от главенствующей логики функционирования при наступлении определенных обстоятельств: следует обеспечить баланс сил в категориях «норма–отклонение», позволяющий структуре решать повседневные производственные задачи без существенных проблем и, одновременно, при необходимости уйти от действующих, привычных паттернов ведения дел. Тогда влияние на предприятие описываемых здесь пунктов станет не столь значимым: а) инертность системы продолжит наличествовать, но время, необходимое на перестройку курса хозяйствования, сократится до минимально возможных пределов; б) взаимозависимость элементов сохранится, однако, увеличится способность структуры к восприятию изменений актуальной логики хозяйствования. В результате чего неготовность системы к воплощению в жизнь идеи культурных метаморфоз снизится, и организационная единица окажется в состоянии, когда преобразования потенциально не смогу вызывать сильного потрясения структуры.

Схематическое представление процесса созерцания организационным субъектом хозяйственных действительностей

В данной части статьи были продемонстрированы причины, по которым сотрудники предприятия могут сопротивляться культурным преобразованиям, а также не верить в успешность их реализации. Среди субъективных причин перечислялись: страх перед неизвестным, привычка существовать

определенным образом, реакционной настрой. Объективных причин обнаружилось так же три: нехватка ресурсов, низкий уровень вовлеченности персонала, неготовность системы.

В основе субъективных причин сопротивления запланированным метаморфозам организационной единицы в культурном аспекте лежит акт саморефлексии «Я», в процессе которого работник специфически созерцает свое бытие в актуальном хозяйственном миропорядке, после чего переносит себя в мир будущего – модель реальности, получившую оформление посредством некоторого проекта преобразований (или того, как «Я» его представляет, если в действительности никакого конкретного плана изменений ему не предъявили, но субъект все же считает, что преобразования хозяйственного бытия грядут), – и сравнивает два этих состояния: «Я – сегодня (в актуальном статусе)» и «Я – потом (в условиях как бы произошедших культурных метаморфоз)». Выяснилось, что настоящее кажется субъекту более надежным для его благосостояния, потому сотрудник готов проявлять лояльность к существующему миропорядку за исключением ситуаций, когда происходящее доставляет ему серьезный дискомфорт.

Когда субъект рассматривает возможность реализации конкретного плана преобразований, то от его взора не могут ускользнуть и реально существующие данности – бытие организационной единицы в определенных проявлениях, на основе восприятия которых у сотрудника и формируются выводы об способности предприятия, как многообразного целого, воплотить в жизнь проект культурных изменений. Правда, в отличие от процесса оформления субъективных причин сопротивления преобразованиям, здесь «Я» сравнивает не своё бытие в разных пространственно-временных контекстах, а те самые обнаруженные в действительности объективные данности с понимаемыми им своеобразно требованиями к реализации определенного замысла преобразований:

– «требования проекта культурных преобразований к ресурсному обеспечению» – «наличие запрашиваемых ресурсов в организационной единице»;

– «требования проекта культурных преобразований к задействованию персонала» – «мера вовлеченности персонала»;

– «требования проекта культурных преобразований к гибкости системы» – «степень готовности системы».

Как видно, субъект выносит своё «Я» за пределы каждого акта сопоставления, но это действие не нивелирует возможность интерпретировать организационное бытие специфически – так, как пожелает сам индивид. Из-за этого объективные причины сопротивления изменениям часто базируются не на реальной неспособности организационной единицы к преобразованиям, а мнении сотрудников: в этом смысле совершенно не важно будут ли сделанные субъектом выводы соответствовать действительности, если он утвердил их для себя в виде итоговых. Например, какой-то работник может не иметь субъективных причин сопротивления преобразованиям, но при этом отмечать

нехватку ресурсов у предприятия для осуществления плана культурных метаморфоз, что заставит его усомниться в успешности реализации запланированных изменений.

Кроме того, и сам проект культурных метаморфоз может не существовать в принципе или не являться для субъекта, выносящего оценку, чем-то отчётливым – тогда и подразумевается термин «абстрактная идея преобразований». Допустим, сотрудник просто желает поразмыслить о том, способна ли компания к преобразованиям, исходя из сегодняшних хозяйственных внутриорганизационных реалий. В таком случае, конечно же, никаких объективно существующих требований не обнаруживается, но человек моделирует желаемую ситуацию, анализирует её как действительную и делает определённые, необходимые для формирования собственной позиции, выводы по поводу возможности реализации метаморфоз в сложившейся организационной данности.

Исходя из анализа всего пункта, важно сделать три резонных замечания:

А) Субъективные и объективные причины сопротивления преобразованиям по существу являются результатом своеобразного созерцания «Я» бытия организационной единицы в контексте осуществляющихся или предстоящих метаморфоз действительности предприятия.

В) Субъективные причины сопротивления преобразованиям отличаются от объективных только происхождением аргумента для занятия той или иной позиции. На стадии формирования мнения о возможности воплощения в жизнь конкретной или абстрактной идеи культурных изменений, «Я» созерцает действительность целостно: субъект ещё не проводит явную разделительную черту между некоторыми вводными, а лишь жаждет установить порядок в представшей перед ним новой смоделированной реальности. Однако, в ходе акта саморефлексии некоторые сигналы становятся для индивида более отчётливыми, и «Я» начинает формулировать окончательную позицию по данному вопросу. Тогда в полной мере и обнаруживается наличие или отсутствие «препятствующих» выводов, сделанных актором на основе измерения своего благополучия в разных хозяйственных действительностях (субъективные причины) или исходя из диагностики способности предприятия к метаморфозам (объективные причины). Таким образом, разделение причин сопротивления преобразованиям на субъективные и объективные происходит непосредственно в «Я».

С) Любой оценивающий организационное бытие субъект может придерживаться мнения, содержащего в себе разное количество субъективных и объективных причин с неодинаковой долей значимости каждой из них. Такой феномен допустимо назвать индивидуальной композицией причин сопротивления преобразованиям. Нельзя однозначно заявить, будто бы определённая комбинация причин сопротивления метаморфозам, созданная

отельным актором, окажется важной исключительно для одного «Я», но также недопустимо утверждать, что она отразит мнение большей части коллектива.

Рассмотрение факторов, оказывающих влияние на восприятие культурных преобразований, комплементарно

В предшествующих частях статьи разрозненно обозревались два фактора, влияющих на восприятие сотрудниками предприятия метаморфоз культурного аспекта коммерческой организации: образ руководителя и причины сопротивления преобразованиям. Это позволило более детально раскрыть их значимость в контексте обсуждаемой темы. Теперь, чтобы цель научных изысканий была достигнута, указанные факторы необходимо рассмотреть вместе, внося дополнительные уточнения. Воплотить в жизнь задуманное окажется возможным, если к факторам добавить статусы «наличие» или «отсутствие». Продемонстрируем сказанное наглядно с помощью матрицы (рис. 2).



Рис. 2. Матрица факторов, влияющих на восприятие сотрудниками культурных преобразований

Источник: составлено автором

Матрица отлично отражает движение нашей мысли на первоначальном этапе, но сейчас необходимо развить замысел и для этого нужно попеременно сочетать факторы со статусами. Прделав данную операцию, мы получим 3 модели восприятия преобразований (рис. 3).

Факторы, влияющие на восприятие культурных преобразований			
		Образ успешного руководителя	Причины сопротивления преобразованиям
Название модели	Абсолютно позитивное восприятие	Наличивается	Отсутствуют
	Относительное восприятие	Отсутствует	Отсутствуют
		Наличивается	Наличаются
	Абсолютно негативное восприятие	Отсутствует	Наличаются

Рис. 3. Модели восприятия культурных преобразований

Источник: составлено автором

Модель 1. Абсолютно позитивное восприятие культурных преобразований (образ успешного руководителя – наличествует, причины сопротивления преобразованиям – отсутствуют).

У работников предприятия в основной массе не обнаруживается никаких причин для сопротивления запланированным изменениям – ни субъективных, ни объективных. Даже если и существует нечто, вызывающее у персонала недоверие к идее культурных метаморфоз, то степень его воздействия на восприятие коллективом предстоящих преобразований гораздо ниже, чем совокупность положительных моментов. К этим, уже выигрышным, условиям добавляется ещё и наличие хорошего руководителя, который является воплощением отличного менеджера, превосходного лидера или сочетает в себе все характеристики указанных чистых типов: в любом случае люди по определенным причинам поверят в то, что такой управляющий сможет реализовать проект культурных изменений. Выходит, при обозначенных обстоятельствах восприятие сотрудниками метаморфоз культурной данности компании оказывается максимально благоприятным.

Модель 2. Относительное восприятие культурных преобразований.

Указанная модель названа относительной, поскольку один фактор всегда располагает сотрудников к грядущим метаморфозам, другой – отторгает. При установлении в организационной действительности ситуации, описанной относительной моделью, дальнейшие события могут развиваться самым неочевидным образом из-за того, что любой случай способен склонить персонал к изменению мнения касательно предстоящих преобразований.

(Образ успешного руководителя – отсутствует, причины сопротивления преобразованиям – отсутствуют).

Сотрудники совершенно не против некоторых перемен в бытии компании. Сейчас не идет речь о том, насколько работников устраивало актуальное состояние организационной единицы, главное – нет причин сопротивления преобразованиям субъективного и объективного характера: допустим, персонал считает, что изменение культуры принесет ему определенные выгоды и положительно скажется на деятельности предприятия. И здесь возникает проблема – управляющий, осуществляющий план метаморфоз, не обладает качествами менеджера и лидерскими способностями, то есть данный индивид воспринимается сотрудниками как неуспешный начальник. Конечно, преобразования не станут ни лучше, ни хуже от того, если они реализуются в полном объеме, но сам факт отсутствия грамотного руководителя, который мог хотя бы в некоторой степени поспособствовать свершениям, ставит весь проект культурных изменений под угрозу.

(Образ успешного руководителя – наличествует, причины сопротивления преобразованиям – наличествуют).

Сотрудники обладают информацией о том, что грядут некоторые преобразования и связывают их реализацию с человеком, под управлением которого они выполняют свои должностные обязанности – руководителем. Поскольку работники находятся с управляющим в тесном деловом контакте, они осведомлены о его способностях и полностью доверяют начальнику даже в аспекте культурных метаморфоз. Однако, вскрывается другая сторона вопроса: персонал имеет причины сопротивления преобразованиям. Для ситуации в целом данная условность оказывается не менее значимой, чем наличие в организационной единице хорошего руководителя. В таком случае, сотрудники станут сравнивать, насколько их нежелание оказаться в новой хозяйственной действительности сильнее веры в успешного руководителя, стремящегося осуществить проект трансформации бытия на благо всего предприятия и, в частности, этих самых сопротивляющихся работников.

Модель 3. Абсолютно негативное восприятие культурных преобразований (образ успешного руководителя – отсутствует, причины сопротивления преобразованиям – наличествуют).

Для организационной единицы такое положение дел оказывается самым плачевным. В ранее смоделированных ситуациях хотя бы один фактор, но благоволил восприятию персоналом возможных преобразований, здесь же – абсолютно всё против перемен в хозяйственной действительности. Сотрудники явно не желают культурных метаморфоз, что является следствием

наличия достаточного количества причин сопротивления преобразованиям. В контексте обсуждаемых условий, упаднический и аморфный настрой людей нередко оказывается не временным состоянием, подразумевающим неуверенность работников в способности организационной единицы к преобразению, а становится вполне выверенным подходом к трудовой деятельности, необходимым для существования в сложившихся обстоятельствах. Само предчувствие изменений вызывает тотальный дискомфорт и недовольство на уровне всего коллектива. Ситуация осложняется тем, что в указанной данности обнаруживается руководитель, который вполне соответствует актуальной конъюнктуре: он сам не желает преобразований и, более того, негативно относится к попыткам произвести хотя бы малейшие изменения организационного бытия – всеми действиями управляющий цементирует сформировавшуюся действительность.

Применение моделей восприятия культурных преобразований на практике

Модели восприятия преобразований репрезентируют определенные состояния организационной действительности в контексте реализации культурных метаморфоз и, одновременно, предсказывают поведенческие линии, которых станут придерживаться сотрудники при указанных обстоятельствах. Всего было представлено три модели восприятия преобразований: абсолютно позитивное восприятие, относительное восприятие, абсолютно негативное восприятие. Каждая из них отражает одну типовую ситуацию, способную воцариться на предприятии во время или до осуществления запланированных изменений и только относительная модель является некоторым исключением, поскольку описывает сразу две типовые ситуации.

Однако, в таблице приведены самые общие модели восприятия культурных преобразований работниками, ведь при необходимости более точного выражения мыслей, нам пришлось бы описать каждую ситуацию ещё детальнее. В настоящем исследовании образ руководителя (первый фактор восприятия преобразований) воплощается через чистые типы фигур – менеджера и лидера, а они, в свою очередь, оказываются определенным собирательным целым навыков, свойств и черт абстрактного человека. Причины сопротивления культурным метаморфозам (второй фактор восприятия преобразований) было перечислено шесть: три субъективных и три объективных. Соответственно, дробление факторов на мелкие, только что описанные, составляющие с последующим включением полученных элементов в единую схему – по аналогии с процедурой формирования общих моделей – приводило бы к теоретической репрезентации огромного количества уникальных организационных действительностей, на базе которых создавались бы специфические сценарии восприятия культурных преобразований.

В дополнение к уже сказанному можно лишь добавить, что иногда важно не столько полное отсутствие тех или иных причин сопротивления культурным

метаморфозам, сколько величина их влияния: даже одна причина, имеющая огромную действующую силу, вероятно, может нивелировать всю совокупность положительных моментов в восприятии организационными акторами планируемых изменений, тем самым создавая не лучшие условия для реализации культурных преобразований.

К тому же, если мы обнаруживаем коррелятивную связь не просто между перечисленными факторами и восприятием преобразований субъектами организационной единицы, но и подчёркиваем факт оказания факторами влияния друг на друга, – что особо отчётливо продемонстрировано в относительной модели восприятия культурных метаморфоз, – то в большей степени:

1) наличие образа менеджера восполняет гармонию в общей композиции, когда присутствуют объективные причины сопротивления культурным преобразованиям (и наоборот: отсутствие объективных причин сопротивления преобразованиям увеличивает шансы организации на проведение культурных метаморфоз при отсутствии образа менеджера) (рис. 4).

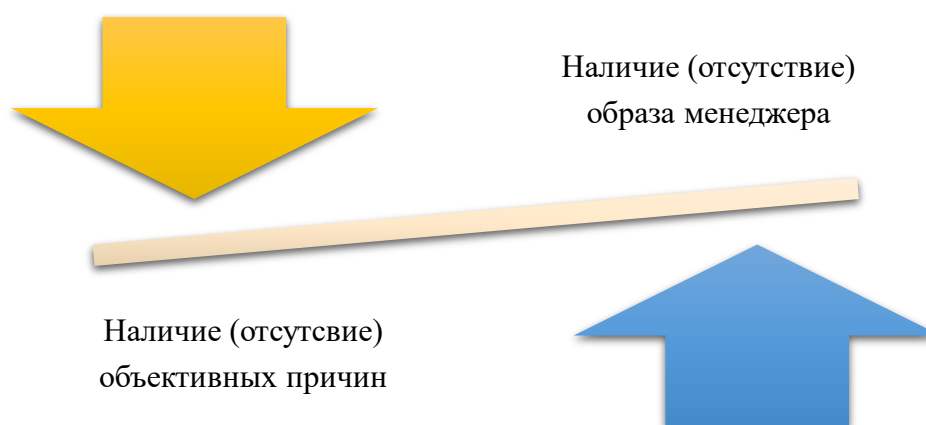


Рис. 4. Баланс факторов в организационной действительности («образ менеджера» – «объективные причины»)

Источник: составлено автором

Здесь может возникнуть некоторое недопонимание: одной из объективных причин сопротивления преобразованиям оказывается низкая вовлеченность персонала и, казалось бы, устранить её под силу как раз лидеру, однако, данное утверждение стало бы не совсем верным. В описании указанной причины говорится, что вовлеченность персонала – продолжительный процесс, который не прекращается в момент непосредственного завершения преобразований. Иначе говоря, приспособление коллектива к идее, подразумевающей возможность намеренного изменения бытия организационной единицы в различных вариациях – от самых конкретных (уже запланированных) до самых абстрактных (ещё не обсуждаемых, но потенциально допустимых) – носит системный характер, а значит и требует соответствующего подхода. Поэтому,

надо полагать, менеджер более пригоден для решения данного вопроса, нежели лидер.

2) наличие образа лидера становится особенно важным при существовании в коллективе субъективных причин сопротивления культурным преобразованиям (и наоборот: отсутствие субъективных причин сопротивления преобразованиям играет большую роль для свершения запланированных изменений при неимении образа лидера в организационной единице) (рис. 5).

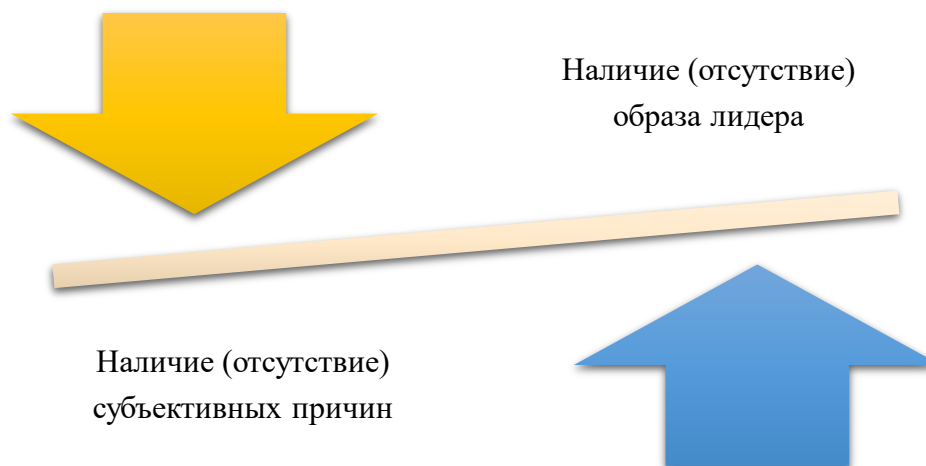


Рис. 5. Баланс факторов в организационной действительности («образ лидера» – «субъективные причины»)

Источник: составлено автором

Такие соотношения факторов можно было бы назвать оптимальными не только в условиях, описанных в относительной модели, но и вообще, поскольку в теории мы имеем возможность разделять факторы и моделировать некоторые упрощённые ситуации, а на практике – нет: с большой долей вероятности в каждой организации сформируется уникальное бытие, которое и будет представлять некое специфическое сочетание обозначенных ранее составляющих факторов. Именно потому решение проблемы восприятия сотрудниками культурных метаморфоз должно обнаруживаться исходя из конкретных обстоятельств, но здесь тезис про оптимальные модели и находит своё применение. Например, если высшее руководство видит, что субъективные причины сопротивления преобразованиям превалируют над объективными, то к реализации проекта изменений действительности предприятия лучше привлечь лидера вместо менеджера. Или, допустим, в фирме нет грамотных руководителей (ярко выраженных лидеров или менеджеров), тогда стоит выявить основные причины сопротивления преобразованиям и устранить их перед воплощением в жизнь идеи культурных метаморфоз.

Заключение

Значение культурной составляющей в жизни компании трудно переоценить: она способна стать фундаментом для плодотворной

деятельности предприятия и, наоборот, может оказаться явлением, полностью нивелирующим все старания субъектов фирмы. В любой организационной данности не исключена возможность возникновения запроса на реализацию преобразований культуры. Соответственно, акторы, отвечающие за развитие компании, обязаны своевременно решать задачи, грамотное урегулирование которых увеличивает шансы организационной единицы на успешное воплощение в жизнь концепта метаморфоз.

Одним из таких вызовов является проблема восприятия культурных преобразований работниками предприятия. Наличие позитивного или, как минимум, нейтрального отношения у коллектива компании к идее метаморфоз культуры – не менее важное условие для удачного завершения акта реализации запланированных изменений, нежели содержание самого проекта преобразований, поскольку даже важные и действительно необходимые замыслы могут попросту не осуществиться, если сотрудники крайне скептически предрасположены к преображению хозяйственной действительности. Выходит, что подготовке сотрудников к планируемым изменениям должно уделяться не меньше внимания, чем непосредственно продумыванию концепта культурных метаморфоз.

Представленные в статье сведения раскрывают сущность акта восприятия культурных преобразований работниками и, следовательно, дают возможность властным акторам опереться на сформулированные здесь положения в конкретных реальных ситуациях. Однако, необходимо сразу оговориться, что зафиксированные в материале тезисы всё же имеют ограничения в смысле практической применимости и теоретической эксплуатации. Упомянуть о них оказывается правильным уже после изложения основной части работы – непосредственно в заключении:

1) Акт восприятия сотрудниками культурных преобразований подвергся исследованию только на стадиях планирования и реализации организационных метаморфоз – до того момента, пока проект изменений не осуществился в полной мере и не успел показать свою реальную действенность и, как следствие, сформировать у работников фактически оценочное понимание новой хозяйственной реальности. Рассмотрение ситуации, где свершенные преобразования уже продемонстрировали субъектам предприятия своё влияние, вероятно, должно изначально отпираться от иных методологических предпосылок, но можно допустить, что в таком случае акт восприятия культурных преобразований редуцируется до процесса субъективного оценивания эффективности произошедших метаморфоз в контексте реактуализированной организационной данности.

2) Культурные преобразования, выступившие в рамках данной исследовательской работы косвенным предметом изучения, отражали, если так допустимо выразиться, «неочевидные» метаморфозы, то есть такие, восприятие сотрудниками замысла которых не приводит субъектов к однозначному выводу в отношении возможных последствий влияния своеобразно рассматриваемых свершений на устоявшийся миропорядок.

Очевидно, здесь подразумевается сложность акта созерцания ещё не воплощенной, но уже проецируемой на актуальное хозяйственное бытие, идеи концепта преобразований: вряд ли бы работник сильно переживал по поводу будущего, если бы точно знал, к каким последствиям приведет осуществление конкретного проекта хозяйственных изменений и уж тем более не противился бы преобразению действительности, если бы понимал, что оно сулит ему прямую или косвенную выгоду.

Теперь, соединив все тезисы воедино, допустимо отметить, что осмысление указанной темы имеет большую значимость для становления коммерческих предприятий, поскольку организационная культура не редко нуждается в преобразованиях, но при этом сама идея изменений среди сотрудников коллектива может оказаться непопулярной, а иногда – и враждебной. Исследование отчётливо продемонстрировало коррелятивную связь между конкретными данностями (факторами, влияющими на восприятие преобразований) и итоговой позицией сотрудников касательно запланированных или реализуемых культурных метаморфоз, наполняемой определённым содержанием в результате процесса созерцания действительности. В связи с чем обнаруживается возможность намеренно воздействовать непосредственно на упомянутые данности и, следовательно, влиять на отношение работников к идее преобразований. В итоге, обозначенные рациональные манипуляции позволят более грамотно и эффективно воплощать в жизнь необходимые проекты изменений культуры предприятия.

Литература

1. Впереди перемен / Д.П. Коттер. М.: «Альпина Диджитал», 2012.
2. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике / Нил Доши, Линдси Макгрегор; пер. с англ. М. Попова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 320 с.
3. Иммануил Кант. Критика практического разума. СПб.: Издательство «Наука», 2007. 528 с.
4. Карл Менгер. Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2005. 496 с.
5. Костенко Е.П., Скачкова Л.С., Маличенко И.П. и др. / под редакцией Е.П. Костенко и Л.С. Скачковой / Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2023. 512 с.
6. Организационная культура: учебное пособие для вузов / В.А. Колосов. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 343 с.
7. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. СПб.: Питер, 2003. 222 с.
8. Стюарт Уэллс. Босс Многоликий. СПб.: Питер, 2002. 256 с.
9. Теория менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. 2-е изд., стер. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 490 с.

10. Управление изменениями в организации: учебное пособие / В.В. Петров, В.В. Даньшина. М.: Издательство «Палеотип», 2011. 144 с.
11. Управление изменениями в современных компаниях: монография / Резник С.Д., Герасимов Б.Н., Ковальчук Ю.А. и др. / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. Москва: ИНФРА-М, 2023. 263 с.
12. Управление изменениями: учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. М.: Издательство Юрайт, 2015. 278 с.
13. Халан И.С. Искусство быть лидером / Пер с англ. Спб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2013. 96 с.