

Профессиональная иерархия, как фактор противодействующий организационной трансформации

Научный руководитель – Филонович Сергей Ростиславович

Ермолаев Михаил Олегович

Аспирант

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Высшая школа бизнеса, Москва, Россия

E-mail: moyermolayev@hse.ru

Успешная внутренняя интеграция имеет решающее значение для общей производительности организации (Palthe & Kossek, 2003). Интеграция организационных субкультур может улучшить сотрудничество, повысить эффективность и способность к инновациям. Напротив, неудачная интеграция может привести к сбоям в общении, конфликтам и снижению производительности.

Особенно остро проблема интеграции встает в условиях турбулентности внешней среды и при необходимости *организационных изменений*. Организации реагируют на внешние изменения внутренней функциональной дифференциацией, что требует больших усилий для интеграции организации в целях сохранения ее целостности и протекающих внутри процессов (Lawtence & Lorsch, 1967).

Одной из причин дифференциаций профессиональных субкультур являются профессиональные методы работы и способы осмысления деятельности, влияющие на формирование профессиональной логики, убеждений (Фейнберг, 1992; Ogbonna & Harris, 2015) и определенной профессиональной культуры.

Условия труда, образование, ранняя профессиональная социализация и опыт представителей производственной профессиональной субкультуры вызывают трудности внутренней интеграции с другими субкультурами. Это определяется автономией в отношении целей и средств, чрезмерной специализацией навыков, акцентом на профессиональных стандартах оценки и отсутствием интереса к управлению организацией в целом (Raelin, 1985).

К примеру, М. Алдхобайб (Aldhobaib, 2022) описал, как субкультуры университета оказали значительное влияние на восприятие инициативы по проведению организационных изменений. Автор обнаружил, что представители разных субкультур, например, академической и административной, по-разному относятся к инициативе изменений, что приводит к конфликтам и отсутствию поддержки изменений со стороны некоторых сотрудников.

В 2023 году, на одном из энергетических предприятий, в рамках внедрения новых методов управления было проведено исследование взаимодействия профессиональных субкультур в условиях организационной трансформации. Были выделены три основные профессиональные субкультуры: Управляющая, Производственная и Административная.

Исследование проводилось с использованием качественных методов. В частности, были проведены полу-структурированные интервью с представителями разных профессиональных субкультур, а также фокус-группы – групповые интервью, направленные на выявление особенностей профессиональных субкультур.

Кроме того, в качестве этнографических методов исследования были реализованы встроенное наблюдение, анализ организации питания, отдыха, взаимодействия персонала, а также анализ нарративов.

Анализ выявленной информации осуществлялся в логике субкультурной динамики предложенной Дж. Мартин (Martin, 2002), направленной на интеграцию, фрагментацию либо дифференциацию.

В ходе исследования выявлено, что инициативы организационных изменений исходят от Управленческой субкультуры через Административную. Фактически, административные подразделения выполняют контрольные функции. Отчасти, это стало возможным в результате стремления компаний к эффективности и снижению затрат на административный персонал. В результате, административный персонал не имеет необходимых ресурсов для реализации организационных изменений.

В связи с этим, административные подразделения вынуждены к разработке планов организационных изменений и их реализации активно привлекать производственный персонал.

В ходе исследования выяснилось, что дифференциация профессиональных субкультур объясняется перегруженностью представителей производственной субкультуры, отсутствием признания ее особого статуса и ее низкого уровня в организационной иерархии. В данном контексте профессиональная иерархия предполагает возможность специалистов одной профессиональной группы влиять на действия другой профессиональной группы, а также признание более высокого социального статуса представителей одной профессии над другой.

Наиболее ярким примером могут послужить объяснения одного из представителей Профессиональной субкультуры.

«Мы здесь и в жару, и в холод занимаемся углем. А они там сидят в своих чистых кабинетах. Даже в основном цехе чисто, тепло. Они не начинают ремонт оборудования, пока не подготовлено рабочее место. А мы тут, сломалось – быстрее делай. Готовить место, наводить чистоту нам тут некогда. Поэтому они там все чистенькие, и еще пишут мне письмо – в срок до 15-00 предоставить информацию.»

В таких условиях, представители Профессиональной субкультуры не только не поддерживают, но и противодействуют организационным изменениям в силу недооценки своего статуса и отсутствия профессиональной заинтересованности к данному виду деятельности.

В ходе упомянутого исследования была изменена организация проекта внедрения организационных изменений. В частности, была сформирована проектная команда из числа административного персонала. Представители производственного персонала были включены в проект в качестве экспертов, с реальным высвобождением рабочего времени на период участия в проекте.

Необходимо отметить, что в рамках исследования были выявлены признаки социального неравенства профессиональных групп, в связи с чем, необходимо проводить работу по управлению корпоративной культурой, направленной на устранения неравенства.

Предложенные изменения направлены на устранение несоответствий между профессиональными субкультурами, что влияет на выравнивание профессиональной иерархии и снижения одного из факторов противодействия организационным изменениям.

Источники и литература

- 1) Фейнберг, Е. Л. (1992). Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке (Наука). https://platona.net/load/knigi_po_filosofii/filosofija_nauki_tekhniki/fejnbereg_e_l_dve_kultury_intuicija_i_logika_v_iskusstve_i_nauke/30-1-0-5030
- 2) Aldhobaib, M. A. (2022). Do subcultures play a role in facilitating academic quality?— A case study of a Saudi higher education institution. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 227. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0>
- 3) Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

- 4) Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- 5) Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organisation: Subcultural tensions in managing organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 217–232. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12059>
- 6) Palthe, J., & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287–308. <https://doi.org/10.1108/09534810310475532>
- 7) Raelin, J. A. (1985). The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control. *Human Resource Management*, 24(2), 147–175. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240205>