

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ В РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАЗАХСТАНА)

М. О. ЕРМОЛАЕВ

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия^а
GAB — group of outsourcing companies, Казахстан^б*

С. Р. ФИЛОНОВИЧ

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Россия^а*

Цель исследования: установление влияния функциональных субкультур на организационные изменения энергетического предприятия. **Методология исследования:** эмпирическое исследование функциональных субкультур проведено с помощью анкетированного опроса OSAI, личных полуструктурированных интервью, групповых интервью и фокус-группы на энергетическом предприятии. **Результаты исследования:** выявлены факторы дифференциации и фрагментации организационных функциональных субкультур, отрицательно влияющих на реализацию организационных изменений энергетического предприятия. Разработана схема взаимодействия функциональных субкультур, способствующая интеграции организации и эффективной реализации организационных изменений. **Оригинальность и значимость результатов:** в исследовании рассмотрены проблемы интеграции функциональных субкультур энергетического предприятия в Казахстане, решение которых способствует реализации организационных изменений. Данная практика применима для широкого спектра производственных предприятий.

Ключевые слова: организационная культура, организационная функциональная субкультура, организационные изменения, динамика субкультур, интеграция организации, энергетическое предприятие.

JEL: D24, M11, M12, M14

ВВЕДЕНИЕ

Практика менеджмента показывает, что организации сталкиваются с влиянием функциональных групп, таких как менеджмент, административный и производ-

ственный персонал, на реализацию организационных изменений. В связи с этим консультантам все чаще поступают вопросы об обеспечении интегральности функциональных субкультур при проведении организационных изменений. Однако дан-

Адрес организации: ^а Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Шаболовка, 28, Москва, 119049, Россия. ^б GAB — group of outsourcing companies, пр. Мангилик, 29/1, нп. 81, Астана, 010000, Казахстан.

© М. О. Ермолаев, С. Р. Филонович, 2024
<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.406>

ная тематика не является полностью изученной и требует дополнительного исследования с учетом специфики производственных предприятий, в частности энергетических.

В настоящее время в менеджменте большое внимание уделяется организационной культуре как инструменту управления организацией [Шейн, 2002; Martin, 2002]. Однако сложившийся подход к рассмотрению организационной культуры как некоей целостной системы нередко не принимает во внимание факт неоднородности состава организации, включающего разные группы сотрудников, которые являются носителями соответствующих субкультур [Шейн, 2002; Morgan, Ogbonna, 2008].

Э. Шейн приводит определение организационной субкультуры как группы внутри организаций, члены которых разделяют общие убеждения, ценности и модели поведения [Шейн, 2002]. Эти субкультуры формируют такие факторы, как рабочие процессы, стили общения и методы управления. Хотя субкультуры дают сотрудникам чувство идентичности и принадлежности, они также могут способствовать возникновению конфликтов и сбоев в общении, особенно в ситуации осуществления организацией интеграции разных отделов, команд или бизнес-подразделений в проектах или бизнес-процессах [Сидоренков, 2010; Adkins, Caldwell, 2004; Palthe, Kossek, 2003]. Успешная внутренняя интеграция имеет решающее значение для общей эффективности организации [Palthe, Kossek, 2003]. Интеграция организационных субкультур приводит к усилению сотрудничества, повышению эффективности и способности к инновациям. Напротив, неудачная интеграция может создавать сбои в общении, конфликты и снижать производительность.

Особенно остро вопрос интеграции встает в период турбулентности внешней среды и порождаемой ею необходимости организационных изменений. Организации реагируют на внешние изменения внутренней функциональной дифференци-

цией. Это требует больших усилий для интеграции в целях сохранения целостности организации и протекающих внутри нее процессов [Lawrence, Lorsch, 1967].

Цель исследования — выявление влияния функциональных субкультур энергетического предприятия на реализацию организационных изменений. Для ее достижения необходимы установление границ управленческой, административной и производственной субкультур, определение субкультурной динамики и выяснение причин сопротивления персонала соответствующих субкультур организационным изменениям. Исследование проведено на энергетическом предприятии в Казахстане.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе исследовано влияние организационных функциональных субкультур на организацию и ее изменения. Во втором описан дизайн исследования. В третьем разделе представлены результаты исследования профилей субкультур на основе опросника OSAI. Четвертый раздел статьи посвящен анализу интегральной, дифференциальной и фрагментарной динамики функциональных субкультур на энергетическом предприятии с использованием подходов Дж. Мартин. В пятом представлена описательная модель взаимодействия функциональных субкультур «Как есть» и модель, снижающая дифференциацию и фрагментацию субкультур при реализации организационных изменений, «Как должно быть». Далее в статье представлены выводы, где подведены итоги тематического исследования, а в заключении предложены направления дальнейшего анализа.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СУБКУЛЬТУРЫ

Субкультуры, возникающие в компании, влияют на основную организационную культуру разными способами [Martin, Siehl, 1983]. Они могут поддерживать, не про-

тиворечить либо противодействовать доминантной культуре и реализуемым организационным изменениям [Флигстин, Макадам, 2022]. В большинстве случаев эти субкультуры возникают органически и практически не контролируются менеджментом. Однако лидеры могут оказывать влияние на формирование культуры, способствующей достижению целей и организационным изменениям [Sarros, Gray, Densten, 2002].

В исследовании [Van Maanen, Barley, 2011] указывается, что профессиональные сообщества — это группы людей, считающих себя занятыми одним и тем же видом труда, имеющих одинаковый набор ценностей и убеждений, связанных с работой, выполняемой в конкретных рамках и по заданным правилам. Возникающая уникальная профессиональная культура подразумевает задействование определенных ритуалов, способов решения задач, профессиональных стандартов и т. д. [Van Maanen, Barley, 2011].

Профессиональные методы работы и способы осмысления деятельности также влияют на формирование профессиональной логики, убеждений [Фейнберг, 1992; Ogbonna, Harris, 2015] и специфическую культуру, которая присуща функциональной группе, включающей в себя персонал соответствующих подразделений. Таким образом, в организациях формируются функциональные субкультуры, состоящие из организационных профессиональных групп, например цехов или других подразделений, которые наследуют признаки профессиональных субкультур.

В научной литературе приводятся результаты исследований влияния организационных субкультур на организацию в период ее трансформации. Например, организационные субкультуры, имеющие различные базовые убеждения и предположения, неодинаково воспринимают процесс слияния и поглощения [Meuer, 2002], когда происходит столкновение групповых субкультур, ранее принадлежавших разным организациям. Функциональные суб-

культуры по-разному относятся к организационным изменениям, в том числе связанным с цифровой трансформацией [Huang et al., 2003; Morgan, Ogbonna, 2008]. В исследовании [Kok et al., 2017] указывается, что организационные субкультуры могут сопротивляться организационным инициативам или поддерживать их, оказывая тем самым отрицательное или положительное влияние на процесс обеспечения корпоративной устойчивости [Kok et al., 2017].

В [Aldhobaib, 2022; Федоров, 2017] описывается, как академическая субкультура университета оказывает значительное влияние на восприятие инициативы по организационным изменениям вуза. Авторы обнаружили, что представители разных субкультур, например академической и административной, по-разному относятся к внедрению изменений, что приводит к конфликтам и отсутствию поддержки инициативы руководства со стороны некоторых сотрудников.

Согласно исследованию [O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991], субкультуры могут соответствовать деятельности организации и способствовать ее результативности. Выяснилось, что если субкультуры разных отделов существенно различались, то возникали сбои в общении и отсутствовало сотрудничество, что, как следствие, значительно снижало общую производительность организации.

Таким образом, в производственных компаниях органично возникают как минимум три функциональные группы с присутствующими им субкультурами — управленческая, административная и производственная (основная).

Под управленческой субкультурой понимается культура топ-менеджмента компании, поддерживающая ее общеорганизационные ценности и цели. Фактически руководство компании является самой малочисленной функциональной группой. Однако именно эта группа ассоциируется с инициацией организационных изменений. Кроме того, в топ-менеджмент входят

первые лица компании, которые являются функциональными лидерами, формирующими соответствующие функциональные субкультуры, включая административную и производственную.

Административная субкультура является культурой административного персонала, оказывающей поддерживающую функцию для управленческого и производственного персонала. Необходимо отметить, что при использовании понятия «административно-управленческий персонал» размывается роль управленческого персонала, создающего основные смыслы и ценности компании. Кроме того, формируются признаки профессиональной иерархии, в которой административный персонал поднимается до уровня управленческого, а производственный персонал остается на нижнем исполнительском уровне.

Производственная субкультура — это культура производственного персонала, осуществляющего основную деятельность организации по выпуску продукции и/или оказанию услуг. В данной статье под производственной субкультурой понимается культура основного производственно-ремонтного персонала, включающего в себя инженерный и рабочий состав, участвующий в производстве тепловой и электрической энергии.

В статье рассматривается энергетическое предприятие, на котором указанные субкультуры имеют собственные локации, определенные размещением средств производства и технологическими процессами. Менеджмент и административный персонал размещаются в административном здании. Производственный персонал в силу обслуживаемых технологических процессов находится в цехах производственных зданий. Работа цеха топливоподачи осуществляется в основном на улице, часто в тяжелых климатических условиях.

Условия труда, образование, профессиональная социализация и опыт представителей производственной субкультуры вызывают трудности внутренней интеграции с другими субкультурами. Это определяет

ся автономией в отношении целей и специфическими средствами их достижения, чрезмерной специализацией навыков, акцентом на профессиональных стандартах оценки и отсутствием интереса к управлению организацией [Raelin, 1985].

Согласно выводам авторов работы [Lawrence, Lorsch, 1967], изменения внешней среды побуждают организации трансформироваться, подстраиваясь под новые условия. При этом функциональные группы стремятся к удовлетворению требований внешних заинтересованных лиц. В то же время возникает дифференциация функциональных групп.

Менеджмент должен прикладывать больше усилий для внутренней координации и интеграции субкультур [Lawrence, Lorsch, 1967]. Например, при увеличении турбулентности внешней среды такие подразделения энергетического предприятия, как цех топливоподачи и отдел управления рисками, будут иметь разные цели и способы принятия решений. Персонал цеха будет концентрироваться на бесперебойном обеспечении предприятия углем и поддержании работоспособности своего оборудования. В то же время задачи по внедрению новых общеорганизационных стандартов, продвигаемых отделом управления рисками, не найдут поддержки производственного персонала в силу его концентрации на других задачах и целях. В такой ситуации эти субкультуры начнут конфликтовать и саботировать инициативы друг друга [Митина, 2017; Morgan, Ogbonna, 2008].

Кроме того, дифференциации субкультур способствует статус производственного персонала в формирующейся профессиональной иерархии на предприятии. Опираясь на свой производственный опыт, профессионалы рассчитывают на особое отношение и статус в организации, который менеджмент часто не спешит предоставлять. Формируется профессиональная иерархия, в которой сотрудники одной функциональной группы оказываются на более высоком уровне, чем другие.

По этой причине напряжение между производственной, а также административной и управленческой субкультурами неизбежно усиливается [Raelin, 1985].

Исследование функциональных субкультур позволяет прогнозировать их поведение и влияние на реализацию предстоящих организационных изменений. Это будет содействовать принятию своевременных поддерживающих и/или корректирующих мер и позволит повысить вероятность успешной реализации организационных изменений.

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

По запросу руководства холдинга, в который входит государственная районная электрическая станция (ГРЭС), исследование проводилось непосредственно в период реализации организационных изменений. Поэтому осуществлялось тематическое исследование, в рамках которого были рассмотрены три основные организационные функциональные субкультуры угольной электрической станции, между которыми возникают взаимодействие и взаимное влияние [Martin, Siehl, 1983], — субкультуры менеджмента предприятия, производственного и административного персонала.

Описание энергетического предприятия

Исследование проведено на энергетическом предприятии Казахстана — государственной районной электрической станции, работающей на сжигании угля. Станция расположена в зоне резко континентального климата, что характеризуется жарким летом (до +33 °С) и холодной зимой (до -32 °С). ГРЭС расположена в городе, население которого составляет около 134 000 человек.

Численность предприятия — 1400 человек. Основной производственно-ремонтный персонал — 1190 человек, административный персонал — 200 человек и

топ-менеджмент — 10 человек. В структуре предприятия 12 производственно-ремонтных цехов и 8 административных отделов.

Менеджмент предприятия и административные отделы размещаются в административном здании. Производственно-ремонтный персонал расположен в нескольких производственных корпусах. Часть рабочего персонала обслуживает разгрузку угля из вагонов и склад открытого хранения.

В последние годы ГРЭС находится в процессе реализации нескольких важных инициатив. К ним можно отнести восстановление работоспособности одного из энергетических блоков станции, внедрение стандартов корпоративного управления, процессного управления, ERP-системы, а также принципов энергоэффективности. Таким образом, весь управленческий, административный и производственный персонал предприятия задействован в реализации тех или иных организационных изменений. При этом наиболее существенные изменения затрагивают весь персонал станции и связаны с внедрением процессного управления, когда пересматриваются принципы управления компанией. Поскольку производственный персонал не освобождается от своей основной деятельности на период организационных изменений, то возникают недовольство работников и саботаж проектов организационного развития, вследствие чего наблюдаются дезинтеграция организации и замедление реализации организационных изменений.

Источники данных

Исследование осуществлялось в период с мая по июль 2023 г. Данные собирались из нескольких источников в соответствии с рекомендациями [Yin, 2003]. В частности, проводились опрос OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [Камерон, Куинн, 2001], фокус-группа, групповые и личные полуструктурированные интервью, применялось встроенное наблюдение (табл. 1).

Таблица 1

Методы сбора информации

Метод	Количество интервью/наблюдений	Тип информации	Объект исследования
Опрос OSAI	27	Оценка конкурирующих ценностей	Функциональные субкультуры в организации (типы)
Фокус-группа	1	Нарративы в ходе групповой модерлируемой дискуссии	Субкультурная динамика в организации
Групповые интервью	4	Нарративы в ходе группового интервью	Субкультурная динамика в организации
Личные полуструктурированные интервью	38	Индивидуальные нарративы	Личные восприятие, убеждения, ценности опрашиваемых для определения типа субкультурной динамики в организации
Включенное наблюдение (подразделение, проектная группа)	2	Поведение сотрудников, речевые формы, способы общения и т. д.	Групповые убеждения и ценности, субкультурная динамика
Наблюдение поведения персонала в местах общего пользования	—	Поведение сотрудников, речевые формы, способы общения и т. д.	Групповые убеждения и ценности, субкультурная динамика

Примечание: «—» — подсчет не проводился, поскольку это был постоянный процесс, трудно поддающийся исчислению.

Оценка организационной культуры с помощью опросника OSAI позволяет определить профиль культуры, в основе которой лежит классификация доминирующих четырех типов (кланового, адхократического, рыночного и иерархического (бюрократического)) на основе конкурирующих ценностей. Посредством применения этого инструмента можно определить не только текущее, но и будущее состояние культуры [Гуськова, Ерастова, 2020]. Иными словами, данный метод имеет динамическую составляющую, показывающую направление изменения профиля субкультуры. Следовательно, он позволяет выявить признаки интегральной либо дифференциальной динамики субкультур [Соломадина, 2019].

В опросе участвовали 27 человек из числа руководителей структурных подразделений и их заместителей, а также

менеджмента станции. Управленческую субкультуру представили пять, административную — восемь и производственную — 14 человек. Выборка была составлена из руководителей организационных групп, которые являются лидерами, формирующими организационную культуру (субкультуру). Мнение участников опроса демонстрирует не только тот профиль, к которому тяготеют субкультуры, но и профиль субкультуры относящейся к ним более крупной группы — функциональной.

Опрос сотрудников проводился онлайн с помощью Google-form без сбора персональных данных и использования аккаунта Google. В среднем на заполнение опросника одному респонденту требовалось около 20 мин. В традиционный опросник OSAI был включен один дополнительный вопрос о подразделении сотрудника, что помогло выделить три группы респонден-

тов, относящихся к менеджменту, производственному персоналу и административному персоналу. В результате были получены профили трех исследуемых функциональных субкультур.

Всего было проведено четыре групповых интервью и одна фокус-группа: 1) группа из четырех топ-менеджеров; 2) группа из трех представителей отдела корпоративного управления и рисков; 3) группа с пятью представителями различных административных отделов; 4) группа из четырех руководителей производственно-ремонтных цехов; 5) одна фокус-группа из восьми представителей разных производственно-ремонтных цехов.

Все встречи проходили по единому сценарию, в рамках которого осуществлялось знакомство с участниками, обсуждалось взаимодействие между различными подразделениями и отношение к организационным изменениям. В процессе бесед выяснялись культурные ценности, на которые ориентируются сотрудники. Встречи длились от полутора до двух часов. Одно групповое интервью было записано на цифровой диктофон. Основная информация, полученная на встречах и в ходе интервью, которая не записывалась на аудиоустройство по причине отказа участников, была зафиксирована в цифровом файле.

Также важнейшим источником информации было личное полуструктурированное интервью [Морошкина, Гершкович, 2016]. Одна часть вопросов интервью была

постоянной и в основном предназначалась для установления контакта и сбора демографической информации. Другая была направлена на выявление культурных ценностей функциональной субкультуры, роли участника в формировании субкультуры, наличия и причин разногласий с остальными функциональными группами, способов разрешения конфликтных ситуаций и отношения к организационным изменениям. Допускалось использование уточнений в свободной форме.

Всего было проведено 38 интервью, 27 из которых состоялись с представителями производственного персонала, два — с представителями топ-менеджмента и девять — с сотрудниками административных департаментов. Семь интервью с руководителями отделов и цехов были записаны на цифровой диктофон с разрешения респондентов. Далее аудиозаписи дословно расшифровывались.

В рамках исследования было реализовано включенное наблюдение в отделе управления рисками, а также в проектной команде по внедрению процессного управления. Участникам команды необходимо было принять участие в обучении и стандартизации бизнес-процессов. Всего в семинарах и совместных рабочих группах было занято 47 человек из различных подразделений.

Наблюдения проводились непосредственно на рабочем месте сотрудников отдела и проектной команды. Внимание на-

Границы исследования в рамках одной организации

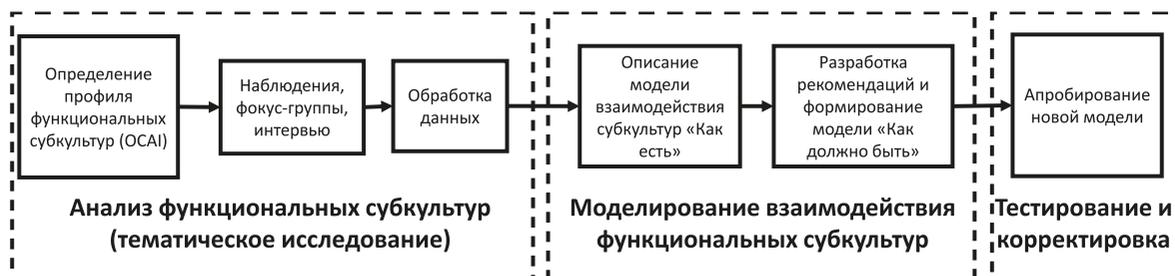


Рис. 1. Схема проведения исследования

блюдателя было направлено на морально-психологический климат в группе, отношение сотрудников к выполняемой работе, выражавшееся в вербальных и невербальных проявлениях, лексические формы, употреблявшиеся в общении между ними, а также на отношение к организационным изменениям, которые требовалось реализовать. Сам наблюдатель в этот период находился в статусе участника той или иной группы и имел возможность проводить наблюдения, не привлекая внимание к своей персоне.

Кроме того, имелась возможность вести наблюдение за поведением персонала в местах общего пользования, таких как зона отдыха, столовая, служебный транспорт. Аудиозаписи во время таких наблюдений не велись. Все респонденты и их идентификационные данные были зашифрованы. Каждому респонденту были обещаны анонимность и сохранность персональных данных.

Полученная информация анализировалась в соответствии с рекомендациями Э. Шейна [Шейн, 2002], а также подхода, предложенного Дж. Мартин, учитывающего интегральную, дифференциальную и фрагментарную динамику субкультур [Martin, 2002]. Данная методика была апробирована в исследовании, проведенном в двух медицинских учреждениях [Morgan, Ogbonna, 2008]. В качестве иллюстраций и подтверждения выводов в на-

стоящей работе приводятся цитаты высказываний сотрудников из интервью.

Схема проведения исследования функциональных субкультур содержится на рис. 1.

Далее представлены результаты исследования о взаимодействии между организационными функциональными субкультурами, их влиянии на интеграцию организации и реализацию организационных изменений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛЕЙ СУБКУЛЬТУР

Наиболее ярко динамика организационных субкультур проявляется в период организационных изменений, требующих от менеджмента особых усилий для обеспечения координации и интеграции предприятия [Lawrence, Lorsch, 1967]. В связи с этим исследование проводилось во время реализации изменений, связанных с внедрением процессного управления. Необходимо отметить, что профили функциональных субкультур ГРЭС, выявленные с помощью опросника OCAI, оказались идентичными и не показали существенных различий (табл. 2).

Из результатов опроса видно, что в настоящее время управленческая субкультура имеет иерархический профиль (31), при этом в будущем ожидается его изменение

Таблица 2

Профили функциональных субкультур: оценка респондентов

Профиль субкультуры	Управленческая субкультура		Административная субкультура		Производственная субкультура	
	Настоящее	Будущее	Настоящее	Будущее	Настоящее	Будущее
Клановый	30	33	30	31	31	30
Адхократический	17	21	20	22	19	21
Рыночный	21	20	23	20	21	20
Иерархический	31	27	28	27	29	29

на клановый (33). Причем разница в оценках между иерархическим и клановым типами в настоящем состоянии является минимальной — 31 и 30 соответственно.

Административная и производственная субкультуры имеют в настоящем оценки 30 и 31 соответственно, которые определяют клановый профиль. В будущем профиль указанных субкультур сохраняется с оценками 31 и 30 соответственно. Все три функциональные субкультуры имеют тенденцию к поддержанию кланового профиля. Это можно объяснить такими словами: «Ну, потому что мы все работаем на одну цель, как одна семья» (сотрудник административного блока АВЕ).

Основными характеристиками кланового профиля являются высокая преданность сотрудников организации, приверженность традициям, поддержка отношений семейного типа. В такой компании поощряются коллективные формы работы. Многие лидеры субкультур берут на себя воспитательную функцию.

По данным наблюдений, а также из комментариев сотрудников можно сделать вывод о том, что главная цель, стоящая перед предприятием, — это нулевой травматизм на производстве. *«Мы же не отказываемся от техники безопасности. Это с нашими людьми связано, мы обязаны, это наша работа... Сейчас А. сделает что-то не так на производстве, ну просто нас с А. уволят»* (Г., топ-менеджер).

Вместе с тем важнейшей функцией, которую отметили все опрашиваемые менеджеры любого уровня, является обучение и развитие персонала. *«Здесь можно получить большой опыт... Здесь можно расти в функциональном плане. Почему сюда приезжают из других регионов, да вот то же самое руководство или какие-то такие узкие специальности. Потому что здесь можно набраться опыта»* (Л., руководитель АВР).

Поскольку ГРЭС является опасным производством непрерывного цикла, на предприятии используется жесткая система подчинения указаниям менеджмен-

та и оперативному управлению в лице главного или дежурного диспетчера. Ни одно переключение не может быть сделано без получения разрешения или указания. Это накладывает определенный отпечаток на культуру предприятия в целом, в связи с чем иерархический профиль имеет достаточно высокие оценки.

Таким образом, данные опросника ОСАИ продемонстрировали совпадение профилей функциональных субкультур предприятия, что может быть объяснено общими для всей организации базовыми предположениями и ценностями [Martin, 2002], а также сильной интегральной организационной культурой.

Далее представлены результаты анализа динамики субкультур с учетом интеграции, дифференциации и фрагментации субкультур, характеризующих влияние функциональных субкультур на успешность реализации организационных изменений.

АНАЛИЗ ИНТЕГРАЛЬНОСТИ, ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И ФРАГМЕНТАЦИИ СУБКУЛЬТУР

Согласно Дж. Мартин, культуры необходимо рассматривать как состоящие из идеологических и материальных культурных проявлений одновременно с трех теоретических позиций — интегральной, дифференциальной и фрагментарной. Анализ интегральности функциональных субкультур направлен на выявление общих, не вызывающих противоречий, формируемых на предприятии смыслов, предположений и ценностей, разделяемых и принимаемых представителями разных субкультур. Дифференциация характеризуется различными интерпретациями смыслов, независимостью субкультур и/или конфликтами. Анализ фрагментации фокусируется на двусмысленности, иронии, непоследовательности некоторых аспектов культуры [Martin, 2002].

Интегральность субкультур

В ходе полуструктурированного интервью было проведено обсуждение культурных ценностей, которых придерживаются на предприятии. Выявлено, что безусловной важнейшей ценностью, общей для всех функциональных субкультур на предприятии, является безопасность (техника безопасности); именно ей уделяется значительное внимание. Проводятся регулярные занятия по технике безопасности, руководство собственным примером демонстрирует приверженность этой ценности.

«Это с нашими людьми связано. Мы обязаны следить за соблюдением техники безопасности, это наша работа. Я согласен, основной элемент — Безопасность» (Г., менеджер ТВ).

«Что люди ценят больше всего в работе на ГРЭС? Ну, прежде всего, это безопасное производство» (О., руководитель отдела административного блока, АВЕ).

«Ну, давайте так, безопасность — на первом месте. Это так и есть» (В., руководитель цеха производственного блока, ТВТ).

Еще одна ценность, которую многие разделяют, но при этом формулируют по-разному, — это статус профессионала. Причем молодые специалисты используют в большей степени коннотацию возможности получения опыта и статуса профессионала, специалисты среднего возраста делают акцент на их профессиональном признании, а эксперты старшего возраста говорят об использовании своего статуса и передаче профессионального опыта молодым специалистам. Это ценность каждой из трех рассматриваемых субкультур.

«У нас есть важные задачи, такие как обучение персонала, повышение их квалификации. Многие приходят работать на станцию в возрасте 23–25 лет. Опыта нет. Их учить надо» (Г., менеджер ТВ).

«Сейчас ценятся на станции больше всего специалисты, потому что здесь, на станции, это основная каста, которая держит станцию (в рабочем состоя-

нии. — М.Е., С.Ф.)» (В., руководитель цеха, ТВТ).

«Мне кажется, больше всего ценится именно то, что здесь можно получать большой опыт, т. е. это хорошая стартовая площадка. Здесь можно расти в профессиональном плане. Вот почему сюда приезжают из других регионов. То же самое руководство или какие-то узкие специалисты, потому что здесь можно набраться опыта. Именно поэтому я тоже пришла на станцию и влюбилась в нее, потому что здесь очень интересно, можно набраться опыта» (Л., руководитель отдела, АBR).

Дифференциация субкультур

Дифференциация субкультур выявлена на почве усталости от перегрузки во время частых организационных изменений и возникновения профессиональной иерархии. В данном контексте профессиональная иерархия предполагает возможность специалистов одной функциональной группы влиять на действия другой функциональной группы, а также признание важности профессии для предприятия.

В ходе исследования отмечалась утомляемость персонала от перегрузок в период реализации организационных изменений, причем высшее руководство это хорошо осознает и понимает.

«У людей есть усталость от постоянных изменений. Они уже говорят, что ГРЭС — это испытательный полигон. Поэтому надо с людьми работать внимательно. Любая инициатива вызывает недовольство» (Р., управляющий директор Управляющей компании).

Проекты по организационной трансформации инициируются Управляющей компанией и реализуются персоналом ГРЭС с привлечением инженерного состава производственно-ремонтных цехов. При этом нагрузка от основной деятельности не сокращается. Таким образом, на производственный персонал, задействованный

в проектах по организационным изменениям, ложится повышенная нагрузка по выполнению основных производственных функций и реализации проектов организационных изменений. Например, участникам проекта по внедрению процессного управления было предписано выделить 50 % рабочего времени на работу в проекте. При этом основные функции были оставлены в полном объеме. Часто звучали высказывания такого типа: «А кто будет выполнять мою работу?» Это становится одной из причин недовольства производственного персонала, что увеличивает дифференциацию субкультур, которая усугубляется возникающей профессиональной иерархией.

Несмотря на то что производственный персонал является основной рабочей силой, производящей главный продукт, который приносит прибыль предприятию, имеет место необоснованное занижение его статуса при одновременном завышении статуса административного персонала. Это выражается в следующих аспектах:

- административный персонал, имеющий поддерживающие функции по отношению к основным, выступает аппаратом управления предприятием топ-менеджмента и осуществляет в основном контрольно-надзорные функции;
- в проектах организационных изменений административный персонал выполняет свойственные ему функции, в то время как производственный персонал вынужден участвовать в таких проектах дополнительно к основным производственным функциям;
- административный персонал имеет более комфортные, чем производственный, условия труда, питания и отдыха на предприятии.

Сотрудники высказывали по этому поводу свое мнение.

«Мы здесь и в жару и в холод занимаемся углем. А они там сидят в своих чистых кабинетах. Даже в основном цехе у них так все 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”. Девчонка какая-то» (В., руководитель цеха, ТВТ).

«У нас энергоэффективность регулируется законом. А у них (административные отделы. — М. Е., С. Ф.) функции получают только контрольные. Понимаешь? Запрос информации и передача ее руководству. Всё на этом. Но у них же должны быть другие функции. Правильно? Он человек, который имеет больше знаний не только законов, но и всех методов, информации, стандартов, положений» (Г., менеджер ТВ).

«С этим есть сложности взаимопонимания. Почему? Потому что даже когда мы рассматривали проблемные вопросы, я отчасти понимаю производственный блок, они говорят, что я здесь должен заниматься эксплуатацией и ремонтами, почему вы отнимаете мое время тем, что я должен этим заниматься? Вы занимаетесь разработкой документации, это ваша работа, когда мы что-то такое там внедряем или еще что, это ваше, это не наше, это вам нужно, делайте сами. Ну, вот и как мы видим, да, некоторые даже не вовлекались, потому что позиция такая» (Л., руководитель отдела административного блока, АВР).

Речь идет о производственниках которые стремятся к статусу профессионального признания в организации и возможности заниматься только своим профессиональным делом. Предоставление профессионалам особого статуса мотивирует их, показывает их значимость на предприятии [Raelin, 1985] и позволяет привлекать к реализации экспертного потенциала в реализации организационных изменений.

На фоне общей раздражительности от новых проектов и перегруженности производственного персонала возникают со-

противление изменениям и дезинтеграция организации посредством нарушения коммуникаций. Причем претензии к качеству коммуникаций есть со стороны как административного, так и производственного персонала.

Претензии сотрудников административного блока заключаются в том, что их звонки и письма игнорируются производственным персоналом. Это хорошо демонстрирует, как административный персонал недооценивает нагрузку производственного персонала, который в основном находится в производственном цехе, а не за рабочим столом.

В то же время недовольство производственного персонала относится к манере общения специалистов административного блока, которая имеет императивный характер и не учитывает профессиональный статус производственного персонала. Отсутствие признания значимости производственного персонала влечет за собой болезненную реакцию, дифференциацию функциональных субкультур и возникновение сопротивления реализации внедрения организационных изменений.

Таким образом, на предприятии наблюдается интеграция на основе общих культурных ценностей, таких как безопасность и профессиональный статус. Эти ценности значимы как на уровне всего предприятия, так и в каждом его подразделении. Вместе с тем отмечается существенная дифференциация функциональных субкультур в период организационных изменений по причине перегруженности представителей производственной субкультуры, отсутствия признания ее особого статуса и низкого уровня профессиональной иерархии. Например, похожая ситуация описана в статьях о взаимодействии функциональных культур в медицинской организации [Morgan, Ogbonna, 2008], роли профессиональных субкультур в академической среде [Aldhobaib, 2022], противоречиях между профессиональными субкультурами [Raelin, 1985].

Фрагментация субкультур

В ходе исследования субкультур с позиции фрагментации рассматривались аспекты двусмысленности, разной интерпретации событий и несовместимости, связанные с путаницей, иронией, недостатком знаний и другими причинами [Martin, 2002]. Поэтому были выявлены такие аспекты, как неоднозначное понимание смысла ряда инициатив в каждой из субкультур. Несмотря на то что все организационные изменения инициируются управляющей компанией, даже в среде менеджмента присутствуют ирония и сопротивление новым инициативам.

Например, инициатива по внедрению принципов энергоэффективности на предприятии встретила недопонимание со стороны производственного персонала, который объясняет свое отношение тем, что все, что касается энергоэффективности, регулируется законодательством.

«Все регулируется законом. Вот он, специальный человек, который занимается этим вопросом. Он профессионал! Пусть он разрабатывает планы, методики и помогает нам. Но сейчас же все не так!» (Г., менеджер ТВ).

Можно отметить, что инициативы, связанные с ESG и внедрением процессного управления, оцениваются с иронией. *«Ну вот что у нас после этого внедрения изменится? Как это на нас отразится?»* (Б., функциональный директор ГРЭС).

Внедрение организационных изменений становится проблемой соответствующего функционального директора, который не находит полного понимания и правильной интерпретации событий от коллег из отдела менеджмента предприятия и фактически сталкивается с сопротивлением со стороны других функциональных руководителей. Так, на совещании менеджеров предприятия инициативы по внедрению принципов ESG и процессного управления, реализуемые под управлением функционального руководителя

из административного блока, не получили поддержки со стороны функциональных руководителей производственного блока. Попытки разъяснения смысла предлагаемых инициатив сталкивались с иронией и сарказмом, нежеланием вникать в суть вопроса и принимать реальное участие в их реализации. В таких условиях из-за нежелания преодоления сопротивлений выполнение планов по организационным изменениям становится формальностью.

Еще одним аспектом фрагментации субкультур является двусмысленность, возникающая в отношении распределения функций между административным и производственным персоналом при реализации организационных изменений. Так, несмотря на участие в проектном обучении, многие сотрудники производственного персонала высказывали недовольство тем, что их постоянно отвлекают от основных функций в пользу работы над внедрением организационных изменений. *«Конечно, мне дают команду разработать мероприятия, я их разрабатываю, а потом человек, который этим занимается, требует от меня с определенной периодичностью отчет, что я там сэкономил, как это я сделал, ну, это же, понимаете, любой вопрос цех разрабатывает, и он же за него отвечает»* (В., руководитель цеха ТВТ).

Еще один пример связан с описанием функции инженера по технике безопасности. *«Раньше инженер по технике безопасности был закреплен за одним или за двумя цехами в зависимости от количества людей. Он принимал активное участие там, работая с нами. Что-то он сам делал, например: разрабатывал планы по технике безопасности, следил за соблюдением техники безопасности при выполнении работ, давал рекомендации. Нам нужен такой человек, который этим занимался. А сейчас численность инженеров по технике безопасности фактически уменьшилась по сравнению с тем, что раньше было, а штатно осталась прежней. Таким образом предприятие снижает*

административные расходы. Ну это же проблема руководства! Наверное, зависит все от того, как они выстраивают эту работу. Если на всю станцию выделяется два-три инженера по технике безопасности, то они выполняют только контрольную функцию. А всю работу по профилактике, планированию обучения, проведению инструктажей, наблюдению за выполнением работ возлагается на руководителя цеха. Ну, он и так несет ответственность, но они перекалдывают практически все. Только начальник цеха за все отвечает, остальные там в стороне стоят» (Г., менеджер ТВ).

Подобная ситуация складывается и по другим функциям административного блока. В результате деятельность административного персонала постепенно сводится к контрольным функциям.

Недовольство персонала усиливается из-за отсутствия информации о ходе реализации проектов организационных изменений или об их завершении и полученных результатах. Можно привести примеры реакции на информацию о запуске нового проекта.

«Опять! Сколько можно? То один проект, то другой. Когда работать будем? И ладно бы если бы довели хоть что-то до конца, а то все начинаем и бросаем» (Е., инженер ТВВФ).

«Лишь бы толк был от всего этого. А то мы что-то делаем, а нам потом ничего не говорят. Зачем делали? Непонятно» (А., инженер ТВСН).

Итак, весь производственный персонал (27 сотрудников), участвующий в проектной команде по внедрению процессного управления, весьма отрицательно отреагировал на введение новаций, поскольку не был проинформирован о завершении прежних инициатив и достигнутых результатах. В связи с этим у сотрудников создается впечатление, что инициативы не завершаются реализацией проектов. В таких условиях звучат следующие высказывания: *«Мы опять пилотный проект? Снова на нас экспериментируют?»*

Таким образом, у представителей каждой функциональной субкультуры возникает особое мнение о необходимости реализации новых проектов организационных изменений на фоне недостатка знаний об их обоснованности и ожидаемых результатах.

Подводя итоги оценки динамики субкультур с позиции фрагментации, можно заключить, что основными причинами недовольства сотрудников являются:

- фокусирование менеджмента на персональных целях и отсутствие мотивации к поддержанию коллег;
- нехватка достаточной и однозначной информации о необходимости внедрения организационных изменений и ходе реализации проектов, а также отсутствие заинтересованности в поддержании инициатив.

Исследование показало, что одной из причин демотивации производственного персонала к участию в новых проектах организационных изменений является отсутствие информации для исключения двусмысленности, а также практики разъяснения и информирования персонала предприятия о ходе и результатах проектов организационных изменений.

Далее представлена описательная модель взаимодействия функциональных субкультур в период организационных изменений.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБКУЛЬТУР ПРЕДПРИЯТИЯ

Изучение научной литературы по вопросу влияния функциональных субкультур на организационные изменения показало, что дифференциальная и фрагментарная динамика в большей степени присуща основной производственной субкультуре независимо от вида деятельности предприятия. Под производственной субкультурой понимается субкультура основного профессионального персонала, производяще-

го основной продукт (товар, работу, услугу). Так, в медицинской организации роль основного производственного персонала играют врачи и средний медицинский персонал (медсестры), в университете — преподавательский состав, на энергетическом предприятии — производственно-ремонтный персонал и т. д.

Модель взаимодействия субкультур рассматриваемого энергетического предприятия при реализации организационных изменений «Как есть» выглядит следующим образом.

1) Управленческая субкультура — топ-менеджмент станции — перерабатывает и адаптирует запрос управляющей компании на организационные изменения либо формирует собственный запрос.

2) Ответственное подразделение административного блока ГРЭС (административная субкультура) анализирует запрос на организационные изменения, запрашивает необходимую информацию и планы реализации изменений у других подразделений административного блока и производственных подразделений (производственная субкультура).

3) Производственные подразделения предприятия и некоторые административные подразделения (исполнители) разрабатывают планы и предоставляют их ответственному подразделению.

4) Ответственное подразделение консолидирует планы и согласует их с топ-менеджментом (управленческой субкультурой).

5) После нескольких итераций внесения изменений и согласования планов исполнители приступают к их реализации.

6) Ответственное подразделение осуществляет мониторинг выполнения планов и доносит информацию о ходе проекта менеджменту предприятия (управленческая субкультура).

Для моделирования необходимо иметь в виду синонимичность организационной субкультуры и группы. Описательная модель демонстрирует взаимодействие функциональных субкультур ГРЭС при реали-

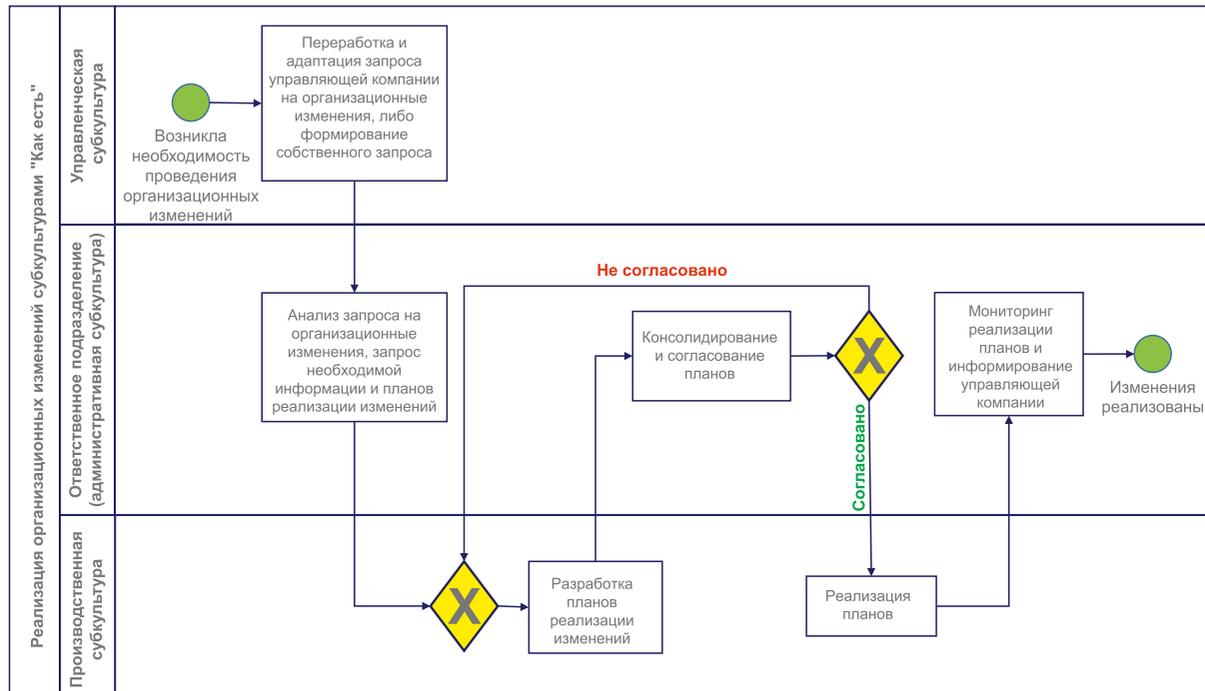


Рис. 2. Модель взаимодействия функциональных субкультур ГРЭС: внедрение организационных изменений «Как есть»

зации организационных изменений (рис. 2).

Учитывая данные анализа исследования функциональных субкультур станции с позиции дифференциальной и фрагментарной динамики, предлагается внести в модель взаимодействия субкультур изменения, направленные на восстановление статуса производственной субкультуры и ее разгрузки от несвойственных функций, а также принять проектный подход к реализации организационных изменений. Это позволит повысить эффективность их проведения.

Для усиления статуса производственной субкультуры важно подчеркнуть роль функционального эксперта, которая заключается в консультировании ответственного подразделения за реализацию организационных изменений. В целях освобождения производственных подразделений от несвойственной деятельности функции

планирования и реализации планов передаются создаваемой проектной команде, состоящей из сотрудников ответственного подразделения и экспертов функциональных подразделений, которые должны быть освобождены от основной деятельности на время работы в проектной команде. Соответственно, основная нагрузка по реализации организационных изменений возлагается на проектную команду.

В таком случае модель взаимодействия функциональных субкультур при реализации организационных изменений «Как должно быть» будет выглядеть следующим образом (рис. 3):

1. Менеджмент предприятия (управленческая субкультура) перерабатывает и адаптирует запрос управляющей компании на организационные изменения либо формирует собственный запрос.

2. Ответственное административное подразделение ГРЭС (административная

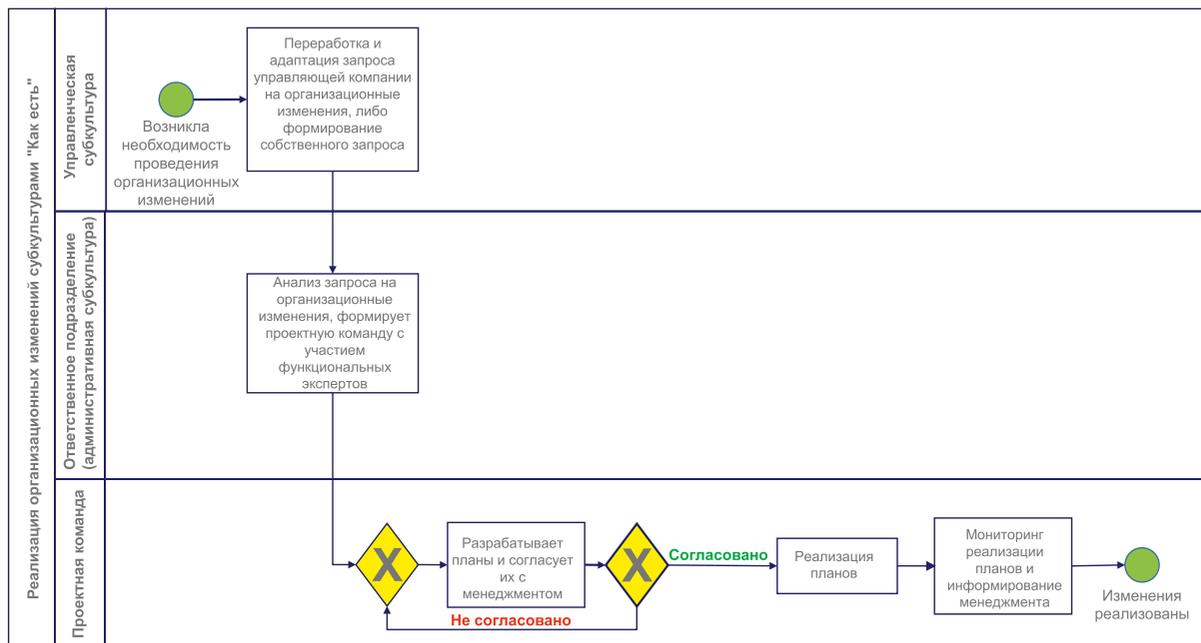


Рис. 3. Модель взаимодействия функциональных субкультур ГРЭС: внедрение организационных изменений «Как должно быть»

субкультура) анализирует запрос на организационные изменения, формирует проектную команду с участием функциональных экспертов.

3. Проектная команда с участием функциональных экспертов разрабатывает планы и согласует их с менеджментом (управленческой субкультурой).

4. После нескольких итераций внесения изменений и согласования планов проектная команда приступает к их реализации.

5. Проектная команда осуществляет мониторинг выполнения планов и доносит информацию о ходе проекта менеджменту предприятия (управленческой субкультуре).

Данная модель работы была апробирована на предприятии и показала свою эффективность. Выразалось это в том, что производственный персонал не противодействовал деятельности проектной команды. Кроме того, эксперты, имевшие

возможность в полном объеме получать необходимую информацию о проекте, становились преданными агентами изменений в этих подразделениях.

Предложенная модель снижает уровень дифференциации и фрагментации функциональных субкультур. После применения новой модели взаимодействия субкультур эксперты, чувствуя признание их профессионального статуса, значительно охотнее оказывали содействие и предоставляли экспертизу проектной команде. Существенно сократились недопонимание между функциональными субкультурами и раздражение представителей производственной субкультуры из-за низкой оценки профессионального статуса. В результате снижения дифференциации и фрагментации усилилась интеграция функциональных субкультур, что позволило повысить эффективность реализации организационных изменений.

ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании представлен анализ взаимодействия функциональных субкультур энергетического предприятия на фоне осуществления организационных изменений. Культурологический анализ проводился на основе рекомендаций Э. Шейна [Шейн, 2002], в соответствии с методом OSAI [Камерон, Куинн, 2001], а также субкультурной динамикой, описанной Дж. Мартин [Martin, 2002]. Взаимодействие субкультур изучалось с позиции интеграции, дифференциации и фрагментации функциональных субкультур.

В процессе исследования был определен высокий уровень интеграции функциональных субкультур энергетического предприятия в силу специфики основного вида деятельности предприятия. При этом факторы, установленные в ходе анализа взаимодействия функциональных субкультур с позиции дифференциации и фрагментации, оказывали существенное влияние на внутреннюю интеграцию организации и реализацию организационных изменений.

С позиции дифференциации основными факторами взаимодействия субкультур стали недооцененный статус производственной субкультуры и ее перегрузка несвойственными функциями, связанными с проектами по реализации организационных изменений. Факторы, связанные с отсутствием ожидаемого сотрудниками профессионального статуса, возникали в силу низкого уровня производственной субкультуры в иерархии функциональных субкультур, не соответствующей ее реальному значению. Ненадлежащий статус производственной субкультуры выражался как в вербальных, так и в невербальных формах, в связи с чем роль производственной субкультуры, выполняемая в проектах по организационной трансформации, становилась исполнительской и подотчетной. Еще одним фактором, связанным с профессиональной иерархией, стала перегрузка производственного персонала

несвойственными функциями в ходе реализации проектов по организационным изменениям. Это объясняется тем, что административный персонал активно вовлекает в проекты по реализации организационных изменений производственный персонал, не освобожденный от его основной деятельности.

С позиции фрагментации основными факторами выступили различная интерпретация ключевых событий, возникающая двусмысленность, недостаток знаний о ходе проектов трансформации и ирония, возникающая в результате обесценивания важности необходимых организационных изменений.

Отсутствие регулярной практики управления изменениями, например, по модели ADKAR, информирования персонала, формирования правильных смыслов менеджментом компании приводит к возникновению различной интерпретации ключевых событий. В итоге возникали двусмысленность и недостаток актуальных знаний, порождающие иронию в связи с объявлением новых инициатив и отстранение от участия в организационных изменениях.

По результатам исследования была сформирована модель взаимодействия функциональных субкультур энергетического предприятия при реализации организационных изменений «Как есть». Кроме того, с опорой на полученные данные создана модель «Как должно быть», апробированная при реализации исследования на фокус-группе руководителей производственной субкультуры, которые были привлечены в качестве экспертов в проект по организационным изменениям, связанным с внедрением процессного управления на ГРЭС.

В ходе реализации данного проекта наблюдалась повышенная заинтересованность представителей производственной субкультуры, что снизило проявление аспектов дифференциации и фрагментации функциональных субкультур и положительно сказалось на реализации трансформации предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По состоянию на 2024 г. энергетические предприятия Казахстана в большинстве являются наследием советских времен. В связи с этим их эффективность находится на уровне, не удовлетворяющем потребности страны в электроэнергии. Вместе с тем, наряду с техническим перевооружением, предприятия ищут возможности повышения организационной эффективности. В последнее время менеджмент компаний осознал, что без управления организационной культурой невозможно реализовать необходимые организационные изменения.

Проведенное исследование показало, что функциональные субкультуры оказывают различное влияние на реализацию изменений организации. В частности, производственная субкультура оказывает сопротивление изменениям в силу наличия профессиональной иерархии, недостаточности информации, объясняющей необходимость изменений, исключающей двусмысленность, а также отсутствия практики разъяснения и информирования персонала предприятия о ходе и результатах организационных изменений.

В процессе исследования выявлена необходимость применения методов управления изменениями с фокусом на организационные группы, имеющие собственную субкультуру, и интеграции субкультур в целях снижения негативных проявлений профессиональной иерархии, поддержки институциональной логики развития

предприятия. Предложенную модель взаимодействия субкультур рекомендуется использовать на энергетических и других производственных предприятиях для реализации организационных изменений.

Основным ограничением исследования является наличие дифференциации и фрагментации субкультур, которые ярче проявляются в период организационных изменений. Исследование проведено на энергетическом предприятии генерации электрической энергии, хотя есть основания полагать, что данный анализ будет справедлив для любого производственного предприятия.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методов управления субкультурами и их интеграции в целях реализации организационных изменений. В частности, для управления сопротивлением персонала целесообразно рассмотреть модель ADKAR, а для исключения фрагментарной динамики важно обратить внимание на концепцию Sense-making (генерации смыслов).

БЛАГОДАРНОСТЬ

Авторы выражают признательность Вере Николаевне Мининой (д. соц. н., профессор, ведущий эксперт Центра прикладных социологических исследований, НИУ ВШЭ СПб) за ценные замечания и комментарии, высказанные на «Школе автора РЖМ». Они позволили существенно улучшить рукопись.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Гуськова Н. Д., Ерастова А. В. 2020. Субкультура и ее роль в формировании общей организационной культуры ВУЗа. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки* **56** (4): 64–73. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7>

Камерон К., Куинн Р. 2001. *Диагностика и измерение организационной культуры*. СПб.: Питер.

Митина Н. Н. 2017. Организационные субкультуры: предотвращение деструкций. *Современная экономика: проблемы и решения* **1**: 72–79. <https://doi.org/10.17308/temps.2017.1/1618>

Морошкина Н. В., Гершкович В. А. 2016. Типология эмпирических исследований в психологии. *Вестник СПбГУ. Психология* **16** (1): 80–99.

- Сидоренков А. В. 2010. *Малая группа и неформальные подгруппы: микрогрупповая теория*. Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ.
- Соломанидина Т. О. 2019. *Организационная культура компании*. М.: ИНФРА-М.
- Федоров В. М. 2017. Локальные субкультуры в организационной среде опорного университета. *Вестник ЮУрГУ. Экономика и менеджмент* **11** (2): 135–140. <https://doi.org/10.14529/em170220>
- Фейнберг Е. Л. 1992. *Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке*. М.: Наука.
- Флигстин Н., Макадам Д. 2022. *Теория полей*. М.: Изд. дом «Высшей школы экономики».
- Шейн Э. 2002. *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Adkins B., Caldwell D. 2004. Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior* **25** (8): 969–978. <https://doi.org/10.1002/job.291>
- 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): 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0>
- Huang J. C., Newell S., Galliers R. D., Pan S.-L. 2003. Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures. *IEEE Transactions on Engineering Management* **50** (1): 89–99. <https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808297>
- Kok A. M., de Bakker F., Groenewegen P. 2017. Sustainability struggles: Conflicting cultures and incompatible logics. *Sage* **58** (8): 1496–1532. <https://doi.org/10.1177/0007650317703644>
- 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>
- Martin J. 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483328478>
- Martin J., Siehl C. 1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics* **12** (2): 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Meyer C. 2002. Allocation processes in mergers and acquisitions: An organizational justice perspective. *British Journal of Management* **12** (1): 47–66.
- Morgan P. I., Ogbonna E. 2008. Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations* **61** (1): 39–65. <https://doi.org/10.1177/0018726707085945>
- 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>
- O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* **34** (3): 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- 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>
- 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>
- Sarros J. C., Gray J., Densten I. L. 2002. Leadership and its impact on organizational culture. *Journal of International Business Studies* **10** (2): 1–26.
- Van Maanen J., Barley S. R. 2011. Occupational communities: Culture and control in organizations. In: S. Ybema, D. Yanow, I. Sabelis (Eds). *Organizational Culture 2*: 18–96.
- Yin R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Guskova N. D., Erastova A. V. 2020. Subculture and its role in forming a general organizational culture of university. *University proceedings. Volga region. Social sciences* **56** (4): 64–73. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7> (In Russian)
- Cameron K., Quinn P. 2001. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. “Piter” Publ. House: Saint Petersburg. (In Russian)
- Mitina N. N. 2017. Organizational subcultures: prevention of destructions. *Modern economics: problems and solutions* **1**: 72–79. <https://doi.org/10.17308/meps.2017.1/1618> (In Russian)
- Moroshkina N. V., Gershkovich V. A. 2016. Classification of empirical research in psychology. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology* **16** (1): 80–99. (In Russian)
- Sidorenkov A. V. 2010. *Small group and informal subgroups: microgroup theory*. SFU Publishing House: Rostov-on-Don. (In Russian)
- Solomanidina T. O. 2019. *Organizational Culture of the Company*. “INFRA-M” Publ. House: Moscow. (In Russian)
- Fedorov V. M. 2017. Local subcultures in the organizational environment of a flagship university. *Bulletin of the South Ural State University. Economics and Management* **11** (2): 135–140. <https://doi.org/10.14529/em170220> (In Russian)
- Feinberg E. L. 1992. *Two Cultures. Intuition and Logic in Art and Science*. Nauka Publ. House: Moscow. (In Russian)
- Fligstein N., McAdam D. 2022. *A Theory of Fields*. Publ. House of the Higher School of Economics: Moscow. (In Russian)
- Schein E. 2002. *Organizational Culture and Leadership*. “Piter” Publ. House: St. Petersburg. (In Russian)

Статья поступила в редакцию
10 июня 2024 г.
Принята к публикации
28 октября 2024 г.

Functional subcultures in the implementation of organizational changes: A case of an energy company in Kazakhstan

M. O. Yermolayev

*Graduate School of Business, HSE University, Russia
GAB — group of outsourcing companies, Kazakhstan*

S. R. Filonovich

Graduate School of Business, HSE University, Russia

Purpose: to identify the influence of the functional subcultures of organization on organizational changes in an energy company. **Methodology:** an empirical study of functional subcultures was conducted using the OCAI questionnaire survey, semi-structured personal interviews, group interviews, and focus group in an energy company. **Findings:** the factors of differentiation and fragmentation of organizational functional subcultures negatively affecting the implementation of organizational changes in the energy company were identified. The scheme of interaction of

functional subcultures that promotes the integration of organisation and effective implementation of organizational changes was developed. **Originality and contribution:** this study considers the problems of integration of functional organizational subcultures of an energy company, the solution of which contributes to the implementation of organizational change. This practice is applicable to a wide range of production companies.

Keywords: organizational culture, organizational functional subculture, organizational changes, dynamics of subcultures, integration of the organization, energy company.

For citation: Yermolayev M. O., Filonovich S. R. 2024. Functional subcultures in the implementation of organizational changes: A case of an energy company in Kazakhstan. *Russian Management Journal* **22** (4): 742–762. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.406> (In Russian)

Для цитирования: Ермолаев М. О., Филонович С. Р. 2024. Функциональные субкультуры в реализации организационных изменений (на примере энергетического предприятия Казахстана). *Российский журнал менеджмента* **22** (4): 742–762. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.406>

Initial Submission: June 10, 2024

Final Version Accepted: October 28, 2024