

**E.A. Kats  
Managerial Aspects  
of Organizational Values  
Institutionalization**

The author's model of organizational values institutionalization is proposed. The possibility of the effective control of values at different stages of the process is assessed.

*Key words and word-combinations:* institutionalization, organizational values.

Предлагается авторская модель институционализации организационных ценностей. Оценивается возможность эффективного управления ценностями на разных этапах процесса.

*Ключевые слова и словосочетания:* институционализация, организационные ценности.

УДК 316.33  
ББК 60.560

**Е.А. Кац**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
ЦЕННОСТЕЙ**

**И**нституциональная социология изучает управление общественным поведением людей во взаимосвязи с существующей системой нормативных актов и институтов. Возникновение институтов рассматривается как естественно-историческая закономерность. Социальные институты с точки зрения институциональной социологии предполагают сознательно регулируемую и организованную форму деятельности людей, воспроизведение повторяющихся и наиболее устойчивых образцов поведения, привычек, традиций; они выступают как определенные ценности, которые передаются из поколения в поколение.

Организация является наиболее распространенной социальной общностью – следовательно, вопросы зарождения и становления социального института (процесс институционализации) именно в организации выступают важными и определяющими как в теоретическом, так и в практическом аспекте. Руководители и менеджеры организаций в своей работе ежедневно решают различные управленческие задачи. Важным фактором успешности их деятельности является, на наш взгляд, понимание и использование в процессе институционализации определенных организационных ценностей.

Институционализация представляет собой процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение их в систему, которая способна действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности [1, с. 28].

Иными словами, институционализация – это замена спонтанного и экспериментального поведения на предсказуемое, которое ожидается, моделируется, регулируется и, следовательно, может становиться объектом управления.

В трудах российских ученых прослеживается технологический и содержательный подходы к интерпретации процесса институционализации. Первый из них использует, например, С.С. Новикова. Она трактует процесс институционализации как последовательность «шагов», каждый из которых характеризуется принятием утвержденного в определенный момент времени документа [2, с. 129]. Автор подчеркивает, что эти документы не являются раз и навсегда данными. В условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды у любой организации обязательно появляются новые ценности, методы и технологии работы, отражающиеся в новых документах.

Однако, по нашему мнению, описанные С.С. Новиковой «шаги» отражают в большей степени движение на месте. Если для характеристики этого подхода воспользоваться метафорой, то институционализацию уместно сравнить с фотографией какого-либо предмета или состояния, а смену «шагов» – со слайд-шоу, в котором фотографии меняются, а глубинная причина и последовательность их смены остается «за кадром». Таким образом, определенным ограничением в технологическом подходе выступает недостаточная прогностическая и объяснительная возможность, что не позволяет управлять процессом институционализации ценностей.

Содержательный подход к интерпретации процесса институционализации предложил С.С. Фролов, выделив в нем несколько последовательных этапов: возникновение потребности, удовлетворение которой требует совместных организованных действий; формирование общих целей; образование социальных норм и правил в ходе стихийного социального взаимодействия, осуществляемого методом проб и ошибок; появление процедур, связанных с нормами и правилами; институционализация норм и правил, процедур; установление системы санкций для поддержания норм и правил; создание системы статусов и ролей, охватывающих всех без исключения членов института [1, с. 26].

Основным преимуществом содержательного подхода является, на наш взгляд, четкое выделение принципиально отличающихся друг от друга этапов – от начального (возникновение потребности в совместно организованных действиях) до финального (создание системы статусов и ролей). Подход, предложенный С.С. Фроловым, определяет возможность управления процессом институционализации. Однако интерпретация процесса как строгой линейной последовательности этапов имеет, с нашей точки зрения, и некоторые ограничения, поскольку предполагает относительное завершение процесса. Практический же опыт показывает, что процесс институционализации носит скорее циклический характер, что указывает на необходимость постоянных действий по управлению этим процессом.

Таким образом, институционализация организационных ценностей рассматривается в доступной литературе косвенно. С учетом указанных подходов и их ограничений предлагается авторская системная модель процесса институционализации организационных ценностей. Для выделения его этапов устанавливаются три взаимосвязанных критерия: характеристика преобладающих ценностей, их институциональные признаки и оценка возможности управления ими (см. табл.).

**Этапы управления институционализацией организационных ценностей**

Этап	Организационные ценности	Институциональные признаки	Возможность управления
Личностные ценности	Личностные ценности сотрудников	Название, торговая марка, дизайн офиса	Отсутствует
Ценности руководителей	Личностные ценности руководителей	Устный кодекс поведения	В единичных случаях
Декларация организационных ценностей	Формальная декларация ценностей	Разработка и утверждение корпоративных документов	В ограниченном объеме
Присвоение организационных ценностей	Индоктринация и интернализация ценностей	Система научения и система санкций	Эффективное управление

Первый этап данного процесса представляет собой стихийную социальную практику делового и личного общения между сотрудниками, совмещение разнообразных типов коммуникаций, ярко выраженные индивидуальные особенности поведения, определяемые личностными ценностями. На этом этапе закладывается потребность формирования неких образцов и стандартов оптимального поведения, что способно обеспечить достижение общей цели отдела или организации в целом. Некоторые виды взаимодействия отвергаются руководством или экспертами как неэффективные или неподходящие для данной организации, вследствие чего возникает четкое понимание, как не надо делать. Однако, как именно поступать при решении деловых задач, остается пока неизвестным.

К институциональным признакам первого этапа относятся культурные символы, позволяющие определить целостный образ организации (название, торговая марка, дизайн офиса). Определяющей чертой данного этапа институционализации ценностей в организации является наличие личностных ценностей сотрудников и практическое отсутствие организационных ценностей как таковых [3]. Очевидно, что управлять ценностями на этом этапе не представляется возможным.

На втором этапе процесса институционализации ценностей в организации начинают формироваться нормы, правила и процедуры. В данном случае приемлемые стандарты и шаблоны поведения основываются прежде всего на личностных ценностях собственников и руководителей организации [4, с. 121]. Эти нормы и правила сначала носят «неписаный» характер, но, несмотря на это, известны большинству сотрудников. Если обратиться к метафорам, то своеобразной «копилкой ценностей» здесь могут выступать «курилка» или «чайная комната». Сотрудники с определенным стажем, как правило, знают, кому и как, в какой именно благоприятный момент и с какой интонацией целесообразно передавать информацию, сведения или документы для быстрого и эффективного решения деловых задач.

Институциональным признаком данного этапа служит появление устного кодекса поведения, что подразумевает достаточно вольную интерпретацию сотрудниками [5, с. 92]. Управленческий аспект процесса институционализации

ценностей в организации на этом этапе может быть реализован только при «случайном» совпадении личностных ценностей руководителя и сотрудников.

Третий этап представляет собой формализацию определенных норм, правил и процедур. Практически это осуществляется в виде разработки и утверждения корпоративных документов, институционализирующих организационные ценности. В качестве таких документов выступают «Миссия компании», «Кредо компании», «Этический кодекс», «Корпоративный кодекс» и другие. Подобные документы являются институциональными признаками данного этапа, призванными определить «правильную» систему взаимодействия сотрудников как внутри организации, так и с внешней средой и стать эффективным средством управления для руководителей организации. Однако практика показывает, что формально составленный и даже всесторонне разработанный документ не гарантирует выполнения его основных положений и требований. Таким образом, определяющей чертой этого этапа следует признать формальную декларацию организационных ценностей.

Очевидно, что большинство сотрудников на данном этапе демонстрируют желательное поведение, но приверженность целям организации у части сотрудников будет иметь имитационный характер [6, с. 20]. Осуществление управления организационными ценностями на этом этапе возможно, но в ограниченном объеме.

Четвертым этапом процесса институционализации является внедрение формализованных организационных ценностей в систему личностных ценностей сотрудников, то есть индоктринация и интернализация ценностей. Для его успешного осуществления необходимо учитывать многообразие форм, «немыслимость» и «парадоксальность» организационных процессов.

Документы, регламентирующие организационные ценности, зачастую разрабатываются на основе личностных ценностей руководителей организации, не учитывая ценностей сотрудников; происходит навязывание группе целей и ценностей индивида. На подобное «насильственное» внедрение ценностей формируется ответная защитная реакция сотрудников, проявляющаяся в разнообразных формах – от открытого сопротивления у одних до естественного присвоения ценностей у других. В связи с этим для эффективного управления процессом институционализации целесообразно использовать методологические возможности системно-синергетической парадигмы в понимании ценностей организации. Ее реальный «образ», используемый при решении управленческих проблем, должен быть своеобразным «профилем» разнообразных ценностей [7, с. 81; 8]. Использование понятия «профиль» дает возможность руководителю избежать упрощения ситуации и применять разнообразные методы и техники для интернализации сотрудниками организационных ценностей.

Институциональными признаками интернализации организационных ценностей являются система «научения» и система санкций. В качестве первой обычно используют внутриорганизационные тренинги и собрания для разъяснения сотрудникам целей и ценностей организации, истоков и причин их формирования и индивидуальные беседы для выявления способов и методов эффективного взаимодействия организации и сотрудника [9, с. 217]. В качестве системы санкций в организациях выступает система наказаний и поощрений.

Таким образом, используя систему «научения» и систему санкций на фоне определенного присвоения организационных ценностей и встраивания их в систему личностных ценностей каждого сотрудника, на данном этапе процесса институционализации могут быть созданы благоприятные возможности для реализации эффективной системы управления организационными ценностями.

Итак, предлагаемая авторская системная модель процесса институционализации организационных ценностей базируется на взаимосвязи преобладающих ценностей и оценке возможности управления ими. Такой системный подход дает руководителям и менеджерам практический инструмент для управления ценностями сотрудников в организации.

#### Библиографический список

1. *Фролов С.С.* Социальные институты в современном обществе // Социология власти. 2010. № 3. С. 25–35.
2. *Новикова С.С.* Особенности развития социологической мысли в России // Социологические исследования. 2002. № 10. С. 122–130.
3. *Ясин Е.Г.* Модернизация экономики и система ценностей. URL: <http://amicable.ru/polit/yasin-valuesystem.shtml>
4. *Пригожин А.И.* Качество целей // Общественные науки и современность. 2010. № 1. С. 114–125.
5. *Василенко А.В.* Корпоративная культура как элемент эффективного управления персоналом. 2-е изд. М., 2012.
6. *Андрющенко О.В.* Лояльность в организациях: теоретико-методологический аспект: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2011.
7. *Фокина Т.П., Прошунин П.И.* Организационные конфигурации и проблема синергии организационных процессов // Синергетизм в управлении социальными и экономическими системами: мат-лы региональной конф. Тольятти, 2003. С. 79–84.
8. *Морган Г.* Имиджи организации. Восемь моделей организационного развития. М.; СПб., 2006.
9. *Долан С., Гарсия С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М., 2010.