

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра консультационной психологии

**Е. Н. Дубиненкова**

**ПСИХОЛОГИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Методические указания*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по направлению Психология*

Ярославль 2011

УДК 159.9  
ББК Ю 959я73  
Д 79

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2010/2011 учебного года*

Рецензент  
кафедра консультационной психологии Ярославского  
государственного университета им. П. Г. Демидова

Д 79 **Дубиненкова, Е. Н.** Психология развития организации : метод. указания / Е. Н. Дубиненкова; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2011. – 56 с.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению 030301.62 Психология (дисциплина «Психология организационного развития», блок ОПД), очной формы обучения.

УДК 159.9  
ББК Ю 959я73

© Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, 2011

---

Учебное издание

**Дубиненкова** Елена Николаевна

## **ПСИХОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Методические указания*

Редактор, корректор И. В. Бунакова  
Верстка И. Н. Иванова

Подписано в печать 21.03.11. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бум. офсетная.  
Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 2,5.  
Тираж 40 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен в редакционно-издательском отделе Ярославского  
государственного университета им. П. Г. Демидова.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.  
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.

## Введение

Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из приоритетных в нескольких науках – экономике, политологии, социологии и психологии. Практики, менеджеры прежде всего прибегают к знаниям, связанным с природой жизни организации, ее адаптацией к экономическим и социальным условиям. Запрос практики на поиск эффективных методов управления компаниями обращается к развитию организации как одному из реальных ресурсов конкурентоспособности и долгосрочного существования на рынке производства и на кадровом рынке. Привлечение психологов в качестве организационных консультантов позволяет повысить качество сопровождения динамических процессов, происходящих в организациях.

Для предприятия требуется консультирование по поводу развития организации в нескольких случаях. Руководителем предприятия или ее собственником организационные задачи развития формулируются на языке технических или экономических проблем, таких как:

- ощущение кризиса, не сводимого к какой-либо определенной стороне деятельности организации (продажам, логистике, квалификации персонала, маркетингу и т. п.), иногда это состояние определяется как системный кризис;
- желание владельцев бизнеса осуществлять планомерное развитие в соответствии с определёнными стратегическими целями на основе оптимальной организационной конфигурации (структуры) своего бизнеса;
- желание владельцев бизнеса выйти из процесса управления оперативной деятельностью организации или перераспределить сложившуюся структуру разделения полномочий между владельцами и наёмными менеджерами;
- подготовка бизнеса к слиянию или продаже.

Экономический подход к пониманию организационного развития как упорядочивания производственных и управленческих процессов (т. е., по сути, проектированию и оптимизации бизнес-процессов) не полностью удовлетворяет думающего руководителя, так как в нем нет механизмов осуществления организацион-

ных изменений. Социально-психологический – рассматривается как долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем. Это возможно через обновление организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации.

Одним из важнейших факторов эффективности работы предприятия является персонал. Любые изменения, связанные с людьми, всегда более сложные, чем замена оборудования или финансовые инвестиции. Задачи управления изменением в организации связаны с деятельностью персонала, являющегося или участником, или инициатором изменений, или их целью.

Изменчивость, способность к изменению – необходимая характеристика организации. Изменение встроено в природу любого действующего субъекта, при этом изменение может быть эволюционным и революционным. Цель изменения – способствовать выживанию, росту и развитию организации.

Дж. Стюарт предлагает два ключевых измерения изменений и его модель организационных изменений строится на том, что изменение с точки зрения организации зависит от фокуса и причин изменений. Исходя из того, жизнь в целом и жизнь организации в частности происходят в условиях изменений. Люди пытаются управлять либо внутренними, либо внешними изменениями, которые могут быть плановыми или случайными. Следовательно, может быть 4 класса изменений.

### *Модель Дж. Стюарта*

	Измерение источника/ локализации	
	внутреннее	внешнее
Плановое	А	В
Динамическое (незапланированное)	С	Д

Измерение основания/причины

Например, квадрант А – внутренние и плановые изменения. Внедрение новой политики и системы оценки штатов.

Управление плановым изменением, вызревшим внутри организации или навязанным из вне, предусматривает руководство процессами изменения. При этом управление динамическими из-

менениями больше связано с характером организационной культуры и стилем.

С точки зрения реакции на изменение внешней среды особую роль играют факторы организационных изменений (Тушман и Романелли).

Внешние факторы:

- изменения в социальной структуре общества, нормы и привычки;
- технологические изменения в отрасли и технике в целом;
- экономические – рейтинг интересов, особенности спроса на товар или услугу, показатели кадрового рынка;
- политические интересы, законодательство, отношения между партиями.

Внутри организации есть процессы, которые не всегда напрямую связаны с внешними факторами. Эти силы могут подкреплять или ослаблять влияние внешних факторов. Внутренние факторы:

- ключевые сотрудники;
- интенсивность труда, мораль, чувство уверенности;
- мотивация;
- групповые отношения, коммуникации;
- индивидуальные отношения, удовлетворенность ими.

## **1. Природа организационных изменений**

### ***1.1. Организационно-культурный подход***

Развитие является необходимой характеристикой организации и происходит в силу экономических, социальных и психологических закономерностей, встроенных в суть организации как социально-психологической общности, существующей в конкретно-исторических условиях.

Поиски построения эффективной организации, адекватной современным меняющимся условиям, приводят к выделению организационной культуры предприятия как объекта управленческой деятельности. Организационно-культурный подход к развитию организации (Т. Б. Базаров, А. В. Карпов, У. Френч, С. Белл)

позволяет видеть организационное развитие в качестве совершенствования процессов организационного управления и принятия решений посредством эффективного управления организационной культурой. Организационное развитие, создание организации, адекватной современным задачам, требует соответствующих технологических процессов, затрагивающих человеческие ресурсы предприятия. Изменение происходит на разных уровнях – личность, группа и организация в целом.

Задачи организационного развития на уровне «личность» требуют персонал-технологий, обеспечивающих поиск, привлечение, оценку и адаптацию новых сотрудников, отвечающих новым задачам предприятия. По отношению к персоналу, работающему в организации, организационное развитие осуществляется через созданную систему внутрифирменного обучения, суть которого – создать условия для профессионально-личностного развития. На уровне «группа» объектом изменения становится управленческая команда, в которую включаются люди, принимающие ключевые для организации решения – кадровые, финансовые, организационные. Команда, созданная для постановки задач организационного развития и реализующая стратегию развития, создает стандарты нового организационного поведения, которое выводится на уровень правил и регламентаций. На уровне «организация» изменение основывается на изменении и развитии организационной культуры. Взаимовлияние процессов профессионализации, командообразования и изменение организационной культуры являются основанием механизмов организационного развития (Е. А. Аксенова).

Развитие организации сопровождается кризисами на уровнях личность – группа – организация. Организационная культура (стабилизирующая функция) делает процесс изменений сложным и болезненным, поэтому изменения в организации должны быть подготовлены. В основу механизмов изменений в организации заложены взгляды, предложенные К. Левиным. Этот процесс сложный и трудоёмкий, требующий незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей (Э. Шейн).

Лидеры, руководители предприятий с различной организационной культурой, по-разному относятся к феноменам и явлениям в организации. На континуумах находятся административная и предпринимательская организационные культуры, социально-психологические явления протекают в соответствии с методами управления, типичными для этих культур. Различия есть в позиционировании, локализации контроля, транзакциях, отношениях.

***Подходы к формированию лидерами  
организационной культуры***

Административная культура	<b>Организационные переменные</b>	Предпринимательская культура
Извне	<b>Система контроля</b>	Изнутри
Собственник процесса	<b>Отношения собственности</b>	Собственник имущества
Ждет момента	<b>Отношение к возможностям</b>	Ведет поиск
Рационально-логическое	<b>Преимущественное решение проблем</b>	Интуитивное
Централизация	<b>Делегирование полномочий</b>	Децентрализация

Иерархическая	<b>Организационная структура</b>	Сетевая
«Взрослый» – «ребенок»	<b>Отношения субординации</b>	«Взрослый» – «взрослый»
На организацию	<b>Организационный фокус</b>	На человека
Снижение стоимости	<b>Производственная стратегия</b>	Дифференциация производства

Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиций	Автономии
По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

### ***1.2. Модель Р. Лайкерта – структура идеальной организации***

Р. Лайкерт установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации. К причинным переменным он отнес внутриорганизмационные факторы, находящиеся под контролем администрации, – формальную структуру организации, экономическую стратегию и социальную политику, профессионально-квалификационный состав работников и т. д. Промежуточные переменные – это человеческие ресурсы организации – отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверия к руководству, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т. п. Результирующие зависимые переменные выражают конечный результат усилий – рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение запросов потребителей своей продукцией и др.

Взаимосвязь между этими факторами можно представить в качестве стимулов (причин), воздействующих на организм (ресурсы) и создающих определенный результат (выход). Подобная модель объясняет, почему попытка непосредственно воздействовать на промежуточные переменные, как правило, не приводит к успеху. Правильнее оказывать влияние на них через изменение

причинных факторов. Точно так же попытка улучшить результирующие показатели организации через воздействие на промежуточные, по Р. Лайкерту, менее успешна, чем изменение причинных переменных.

Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные. К ним относятся факторы, которые действительно влияют на менеджмент организации; изменение каузальных переменных влечет изменение промежуточных переменных – установок, мотивации, квалификации сотрудников, внутригрупповых отношений. *Изменение социально-психологических характеристик* приводит к росту и развитию результирующих переменных, целей, которые преследуют менеджеры – экономических показателей деятельности организации.

***Основные переменные подхода  
к организационному развитию (по Р. Лайкерту)***



Р. Лайкерт разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее основных характеристик: а) стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность подчиненных; б) мотивация, основанная на стремлении руководителей поощрять подчиненных, вовлекая их в активную работу, используя групповые формы деятельности; в) коммуникации, где потоки информации направлены во все стороны и распределены между всеми уровнями; г) принятие решений характеризуется тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;

д) цели организации, установленные путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям; е) контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Р. Лайкерт предложил принцип поддержания отношений, который гласил: лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников. Лайкерт сопоставил различные типы организационных структур, взяв за основу типы принятого управленческого стиля.

Безусловно, организационное развитие не самоцель, и ценность изменений не в них самих, а в последствиях, ожиданиях и результатах, на которые направлена активность менеджмента. Результат, к которому стремится менеджер, стоит за результативными воздействиями на уровне действия всей организации, захватывающей сущность организации. Изменение основополагающих элементов организации влечет за собой корректировку методов решения организационных задач. Сущностные изменения, а не только методические приводят к реальным изменениям в организации. Одним из таких системных воздействий, затрагивающих все пласты и уровни существования предприятия, является создание и внедрение системы внутрифирменного обучения. Механизмы, включенные в изменение, действуют на уровнях «личность» – «группа» – «организация» и приводят к реальным изменениям. Полнота влияния на организацию несколько снижает сопротивление и делает его более управляемым.

### ***1.3. Модели жизненного цикла***

Модели жизненного цикла (далее – ЖЦО) предполагают, что организация в своем изменении проходит череду этапов (Л. Грейнер, И. Адизес, Т. Ю. Базаров).

### ***Модель этапов и кризисов роста организации Л. Грейнера***

Выделяет пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы. Изучение ЖЦО дает возможность проанализировать организационный рост и процесс организационных изменений. Стадии ЖЦО расположены в определенной последовательности и отражают естественный ход событий, при этом наличие кризиса – необходимая характеристика развития организации.

1. Предпринимательская стадия. При зарождении организации основной акцент делается на создании продукта и выживании на рынке. Организация на 1-й стадии своего ЖЦ неформальна и антибюрократична.

Кризис 1-й стадии отражает потребность в лидерстве. Основатель организации ориентируется на технические стороны деятельности, а сталкивается с необходимостью решать проблемы управления, хотя его больше всего интересуют вопросы производства и продажи продукции. Причиной кризиса 1-й стадии становится неготовность основателей (отсутствие у них навыков или интереса) заниматься управленческой деятельностью.

2. Стадия коллективизма. Если кризис лидерства удалось снять, и в компании появился сильный руководитель-лидер, то организация приступает к формированию четких целей и задач, проводится разбивка на подразделения, устанавливается иерархия власти, сотрудники проникаются организационной миссией.

Кризис 2-й стадии выражает организационную потребность в делегировании полномочий. Постепенно персонал начинает все больше сталкиваться с ограничениями и давлением со стороны централизованного лидерства. При этом менеджеры низших звеньев, по мере укрепления своих позиций на порученных им функциональных участках деятельности, выступают с требованиями большей самостоятельности, не желают расставаться со всей полнотой своей власти и ответственности.

3. Стадия формализации. Включает в себя введение в организационную практику и применение на ней дополнительных правил, процедур и систем контроля. Высшее руководство преимущественно занимается вопросами стратегического планирования, оставляя внутриорганизационные операции менеджерам среднего

звена. Меняется система мотивации, вводятся системы поощрения труда на основе получаемой прибыли, чтобы обеспечить работу менеджеров на благо компании в целом.

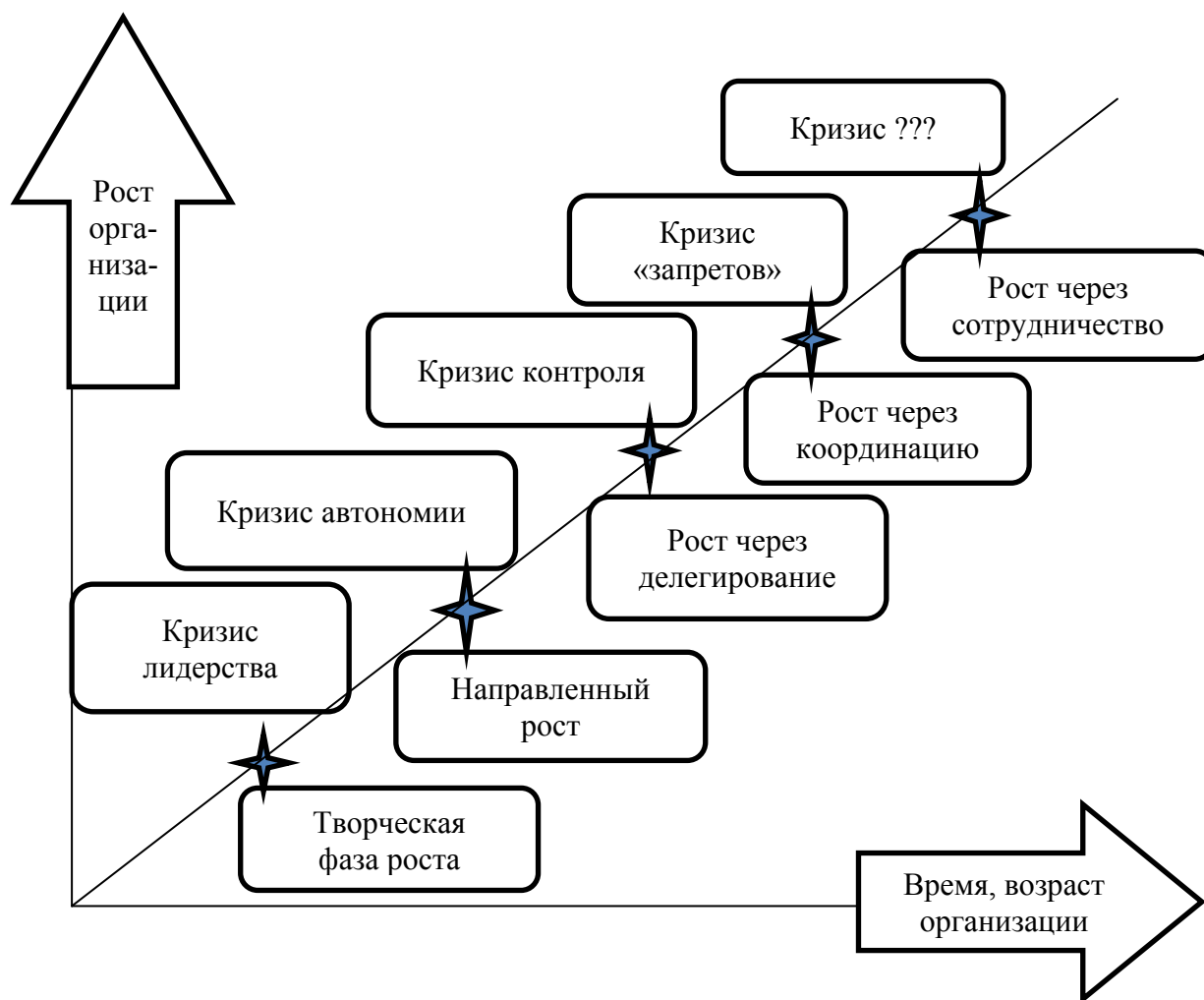
Кризис 3-й стадии – инновации получают все меньшее распространение, крупные и сложные орг. структуры, как показывает кризис 3-й стадии, не могут эффективно управляться только на основе формальных регулирующих правил и официальных процедур.

4. Стадия уточнения. По всей организации управленческий персонал развивает навыки разрешения проблем и способности работать совместно. Официальные системы упрощаются и частично заменяются на рабочие группы менеджеров и целевые организационные подразделения.

Кризис 4-й стадии обусловлен необходимостью возродить организационную жизнеспособность. Организация может выйти из контакта с быстро меняющимися требованиями внешней среды или, например, стать слишком неповоротливой в силу чрезмерной бюрократизации; тогда она обязана пройти через рационализацию и инновации.

Организационное развитие, исходя из модели Л. Грейнера, предполагается исходя из подбора наиболее эффективных принципов и методов управления.

В развитие данной концепции И. Адизесом была предложена теория жизненных циклов организаций, которая концентрирует свое внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организаций – гибкости и управляемости. На этапе своего создания новые организации являются чрезвычайно гибкими по отношению к изменениям во внешней среде, однако слабо контролируемы (управляемы). По мере своего становления организации совершенствуют свои управленческие процессы, расплачиваясь за это потерей адаптируемости. И. Адизес по аналогии с кривой жизненного цикла товара предложил использовать для описания жизненного цикла организаций кривую развития, у которой выделяются две группы этапов развития организации – рост и старение.



**Этапы изменения организации (по Л. Грейнеру)**

В свою очередь эти группы подразделяются на следующие стадии развития организаций:

- **выхаживание** – этап зарождения организации;
- **младенчество** – этап создания и начала деятельности организации. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий;
- **стадия быстрого роста**. Организация способна реагировать на изменения во внешней среде, она еще не умеет их предвидеть;
- **юность** – период второго рождения организации. Отличительные черты поведения организации на данном этапе – наличие

конфликтов и противоречий, например, между старой и новой командой, предпринимателями и менеджерами, основателем и организацией, целями организации и целями ее сотрудников;

- расцвет – оптимальная точка кривой жизненного цикла организации. Организация на стадии расцвета имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей, ориентацию на результат;

- стабилизация – первая стадия старения в жизненном цикле организации. Теряется гибкость, пропадает атмосфера творчества, сокращаются инновации;

- аристократизм характеризуется следующими признаками: укрепляется система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре возникает нетерпимость к изменениям;

- ранняя бюрократизация – этап роста конфликтов, при этом потребитель отодвигается на второй план;

- бюрократизация и смерть. На последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Идет сосредоточение на контроле.

Суть концепции И. Адизеса: чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции:

- 1) удовлетворять потребности рынка и клиентов (P – provide),
- 2) гарантировать соблюдение бюрократических порядков (A – administrative),
- 3) поощрять предприимчивость (E – entrepreneur),
- 4) на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (I – integrate).

Если в компании выполняется функция P, она становится *продуктивной в краткосрочной перспективе*. Организация работает продуктивно, если ее руководство следит за тем, чтобы она удовлетворяла потребности рынка и нужды клиентов, то есть выполняла функцию P. Для этого менеджер должен хорошо знать потребности рынка и своих клиентов и обладать «мотивацией достижения цели» (не успокоюсь, пока не добьюсь своего). Проверить, хорошо ли выполняется функция P, можно, анализируя,

например, количество повторных продаж. Возвращаются ли к вам покупатели?

Компания *эффективна в краткосрочной перспективе*, если получить результат она может при минимальных вложениях. Добиться краткосрочной эффективности можно, выполняя функцию А. Жесткое соблюдение административных правил, систематизация, планирование и стандартизация как можно большего числа рабочих процессов и методик повышает эффективность компании. Чтобы выполнялась функция А, менеджеры должны уметь анализировать информацию, структурировать ее, обращать внимание на детали. Суть этой функции – контроль.

Функции Р и А нацелены на краткосрочную перспективу: Р – на текущие нужды рынка, А – на правильное использование ресурсов, ведь система должна работать «прямо сейчас», а не «завтра». Что обеспечивает долгосрочную продуктивность и эффективность организации? Функции Е и І.

Если в компании выполняется функция Е, она будет *продуктивной в долгосрочной перспективе*. Менеджмент должен работать с опережением, то есть заранее предвидеть потребности клиентов и планомерно готовить организацию к новым задачам, а не предаваться бесплодным мечтаниям о будущем. Сегодня нужно решать, что делать завтра. Предприниматель понимает, что продуктивность зависит от выполнения функции Е.

*Долгосрочная эффективность организации* определяется корпоративной культурой и атмосферой сотрудничества: за все это отвечает функция І. Система, поощряющая сотрудничество, жизнеспособнее той, которую сотрясают конфликты интересов, где одни стили работы несовместимы с другими. В системе, ориентированной на сотрудничество, каждый – личность, а все вместе – команда.

Если руководство компании хорошо выполняет все четыре функции, она будет эффективной и продуктивной и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе; организация процветает, если ею грамотно управляют.

## **2. Управление организационными изменениями**

### ***2.1. Модель запланированных изменений***

В основе модели запланированных изменений лежит трех-этапная схема К. Левина (размораживание – изменение – замораживание). Понимание управления изменениями, по К. Левину, основывается на представлении о том, что руководитель организации обладает властью, достаточной для того, чтобы реализовывать изменения.

Организационное изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования, оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии.

«Размораживание» (unfreezing), или образование мотивации к изменению, основывается на противоречиях старого и нового. Беспокойство, дискомфорт – условия направленности, поисковой активности. Необходимо создание психологической безопасности, которая позволяет конструктивно начинать и совершать изменения. На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении помочь людям принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения.

Изменения, «реструктурирование» строятся на пересмотре базовых концепций, представляет собой процесс изменения поведения, основанного на когнитивном пересмотре представлений. Основная проблема второго этапа – в осуществлении изменения, и это требует тщательного планирования. По мнению Э. Шейна, изменение возможно посредством:

- а) разнообразия субкультур и изменением основной в соответствии с одной из них, что является позитивным фактором;
- б) создания параллельных обучающих систем, связанных с внедрением нового, и постоянного самообучения руководителя;
- в) технологического фактора, введения новой прогрессивной технологии.

«Замораживание» (refreezing) является завершающим этапом процесса изменения, закрепления нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Задача этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, т. е. необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и оно стало частью культуры организации. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки.

Развитие организации связывается с сопротивлением персонала изменениям, преодоление которого является задачей на каждом этапе управления изменениями.

## ***2.2. Модель «7S» – Совершенная модель Т. Дж. Питерса и Р. Х. Уотермана***

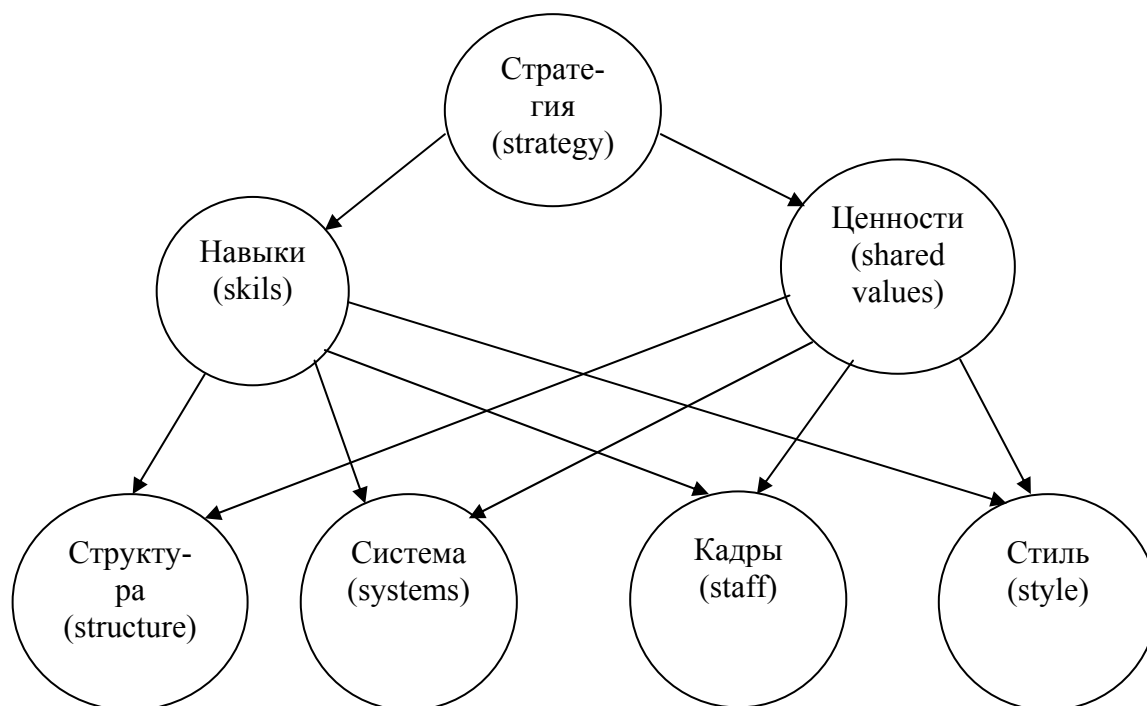
Использование модели развития организации Томаса Дж. Питерса, Роберта Х. Уотермана-мл. «7S» позволяет системно представить изменения, включенность всех элементов организации. Она разрабатывалась и задумывалась не как модель организационного развития: существует идеальная организационная форма и наличие гуманистических ценностей. Данная модель может быть использована как инструмент анализа организации. По мнению Т. Дж. Питерса и Р. Х. Уотермана, факторы должны находиться в гармонии, чтобы сделать организацию эффективной. Поэтому анализ организации, сделанный на основе модели «7S», позволяет скорректировать и изменить организацию.

Каждый их факторов можно классифицировать как «жесткий» или как «мягкий», так как некоторыми из них легче оперировать, а другими – сложнее. Легче справиться с «жесткими» и сложнее с «мягкими». В классификации авторов мягкость и жесткость распределены следующим образом:

- структура – жесткий фактор;
- стратегия – жесткий фактор;
- способности – жесткий/мягкий фактор;
- системы – жесткий/мягкий фактор;
- сотрудники – мягкий/жесткий;

- стиль – мягкий фактор;
- совместные ценности – мягкий фактор.

Организационную структуру и стратегию сравнительно легко наблюдать, измерять и анализировать. Организационный стиль и совместные ценности трудно менять и анализировать.



Модель «7S» показывает, какие системные элементы затрагивают разработка и реализация изменений на предприятии. Изменение только тогда достигает результатов, когда оно затрагивает все элементы системы организации.

Развитие организации определяется *стратегией*, которая понимается как генеральный план действий, определяющий приоритеты целей и задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей. Актуальное состояние современной нам бизнес-культуры характеризуется недостаточным осознанием стратегии деятельности предприятия. Современная организационная ситуация характеризуется отсутствием, незнанием или непониманием персоналом (и даже руководством) общих принципов деятельности предприятия, отсутствием обдуманной кадровой политики.

Можно говорить о большом ресурсе современных предприятий, которые возьмутся за работу по осознанию целей собствен-

ной деятельности, формулированием ее философских оснований, принципов, правил поведения на разных уровнях.

Технология, методы и содержание управленческих решений зависят от понимания целей существования бизнеса. Выбор *направления развития предприятия* влияет на технологию, выбор методов и содержание управления, разработку персонально-технологий, которые создают и поддерживают формирование заданных навыков, соотнесение и развитие системы ценностей или уравновешенное формирование обоих элементов системы.

*Совместно разделяемые ценности* как важнейший элемент системы организации представляет собой сложную иерархию базовых ценностей организации, которые проявляются в системе деятельности организации.

*Структура* как элемент системы организации представляет собой совокупность управленческих единиц, между которыми установлена взаимосвязь, призванная обеспечить реализацию различных видов и форм различных мероприятий, функций и процессов для достижения заданных целей. Структура реализуется в обоснованности распределения полномочий, ответственности и упорядоченности взаимодействий сотрудников, степени согласованности работы подразделений, участвующих в деятельности предприятия.

*Систему управления* организацией можно представить как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется функция управления.

*Стиль управления* понимается как интегральная характеристика индивидуальных особенностей личности руководителя. Отношение к персоналу, установки на сотрудников влияют на применяемые способы и средства управленческой деятельности.

*Состав*, персонал организации включается в организационные изменения через вовлечение в постановку целей, предложение путей изменения, проектирование позитивных результатов.

Взаимоотношения между субъектами деятельности на предприятии при организационных изменениях должны строиться на основе юридического и психологического контрактов и иметь

эмоционально-личностное основание, а регулирование отношений строится на основе социально-психологических норм, принятых в бизнес-среде, а также норм, разработанных в ходе построения новой организационной культуры.

Нарушения взаимоотношений могут привести к изменению характеристик субъектов, следовательно, к нарушению эффективности планируемых результатов. Например, нарушение социально-психологической дистанции между руководителем организации и персоналом влечет зависимость руководителя от сотрудников, это приводит к нарушению способов достижения цели, в результате изменение становится неэффективным. Отсутствие или низкий уровень потребности в организационных изменениях у работников, недостаточная мотивация влияет на его отношение к мероприятиям, связанным с изменением, снижая активность, что также делает изменение неэффективным.

*Сумма умений и навыков как элемент организационной системы на предприятии является основанием и одним из результатов организационного развития.*

Целостность функционирования системы в рамках предприятия определяет его направленный характер на позитивные изменения, которые отвечают целям организации и способны достигать запланированных результатов. Целостность реализуется в сбалансированном функционировании системы. Недоучет каждого элемента делает систему недостаточно инновационной, управляемой и не достигает целей, в основе которых потребности организации-клиента в развитии организации, достижении конкурентоспособности.

### **2.3. Модель развития организации через систему внутрифирменного обучения**

Внутрифирменное обучение как инструмент организационного развития строится с точки зрения представления его как инновационной деятельности. Инновационное обучение применяется для развития организации через выработку у членов группы чувствительности к новому, формирование навыков самоизменения (О. С. Анисимов, В. С. Дудченко, Ю. Н. Емельянов, Н. В. Ключева).

Внутрифирменное обучение базируется на эффективных инновационных методиках и технологиях: инновационного поиска; социальной технологии; инновационного обучения. Инновационная технология представляет собой систему процедур, операций и техник, поиск новых качеств и аспектов, новых решений проблем, возникающих в ходе реализации этих процессов. Инновационный метод соединяет исследование затруднений и проблем, обучение новым средствам и способам изучения и разрешения затруднений, а также практическое действие, направленное на снятие затруднений. Логика инновационного обучения строится на движении от практики к знаниям и концепциям. Достижение задач развития организации через развитие персонала осуществляется через прохождение необходимых процедур: группообразование, организация групповой динамики и сотрудничества, использование механизмов позитивного соперничества, использование конфликта в конструктивных целях.

Реализация технологии проектирования в рамках внутрифирменного обучения включает в себя процедуру построения идеального образа собственной деятельности и предполагает следующие обобщенные этапы:

1. Анализ собственной ситуации (проблемные ситуации, объекты и субъекты основных параметров, взаимоотношения между ними, диагностики мотивов руководства к перспективам обучения персонала и развития организации).

2. Построение идеального и реального образов своей деятельности (ценностное самоопределение, текущее и перспективное целеполагание, определение ближайших и перспективных конкретных деятельностных шагов). Выделение управленческой команды, координатора, оформление документов.

3. Планирование деятельности (определение объемов работ и сроков, способов и форм оценки, бюджетирование).

4. Текстовое оформление результатов проведенной рефлексивно-аналитической работы.

5. Этап реализации проекта.

6. Коррекция проекта по итогам мониторинга.

Среди каузальных переменных особое место занимает *обучение внутри организации*. Оно позволяет делать организационные

изменения управляемыми, направленными, системными и влияющими на все процессы внутри организации. Обучение способно затрагивать все структурные компоненты организации, быть инновационной деятельностью по отношению к организации, осуществлять изменение и качества товаров и услуг, и процессов производства и обслуживания, и стратегии и технологии, и, прежде всего, психологии работающих в организации.

Создание системного характера внутрифирменного обучения раскрывается через выделение элементов системы обучения и выяснение связей между ними и условий действия системы. Профессионально-личностное развитие участников обучения (прежде всего – работника и руководителя) представляет собой иерархию оснований деятельности субъектов образовательной деятельности: методология – технология – методика – содержание.

Методология – цель обучения, принципы, правовые основы, методы достижения цели; позиционирование по отношению к персоналу.

Технология – последовательность действий, приводящих к запланированному результату, определение методов работы.

Методика – конкретное исполнение и реализация методов.

Содержание – конкретные отношения, знания, навыки, практики и пр.

Реализация методов обучения осуществляется через 4 модуля: проблемно-целевой, организационно-программный, исполнительский, рефлексивно-оценочный. *Общая технология реализации внутрифирменного обучения* на предприятии представлена на схеме 1.

*Система методов*, используемых для осуществления образовательной деятельности: интервью с руководителем, проблемно-целевой семинар, фокус-группа с руководителями (менеджерами) по постановке задач, создание программы профессионального развития и личностного роста руководителя и специалистов, активные семинары и социально-психологические тренинги.



Схема 1. Общая технология реализации внутрифирменного обучения на предприятии малого бизнеса

Модель развития организации через реализацию методов внутрифирменного обучения позволяет определить некоторые механизмы формирования новой организационной культуры:

- рефлексия руководителем и сотрудниками собственной деятельности;
- подражание и идентификация с референтной личностью или профессиональной группой;
- анализ и постановка целей профессионального развития организации и персонала;
- проблематизация, выявление и осознание противоречий деятельности организации, профессиональной группы и сотрудника;
- выявление и удовлетворение образовательных потребностей;
- выделение основных установок и стереотипов отношения к проблемам;
- моделирование;
- вовлеченность работников в проектирование и реализацию обучения, личная активность и др.

Важна точная последовательность реализации внутрифирменного обучения, осуществляемая в соответствии с выделенными модулями (проблемно-целевой – организационно-программный – исполнительский – рефлексивно-оценочный), так как поэтапность создает условия для формирования организационной культуры. Глубина, степень проникновения в изменения оргкультуры зависят от проработанности первого, проблемно-целевого модуля. Содержание изменения оргкультуры заложено в организационно-программный и исполнительский уровни. Внедрение и закрепление приобретенных изменений признаков, характеризующих оргкультуру, зависит от рефлексивно-оценочного уровня.

В таблице представлена модель организационных изменений на основе формирования организационной культуры, где основные механизмы лежат во внутрифирменном обучении.

**Модель организационных изменений на основе формирования организационной культуры  
при внутрифирменном обучении на предприятии**



Организационные изменения могут и должны быть управляемыми. Усиление влияния факторов на организационные изменения зависит от целей, поставленных руководителем организации, видения будущего и настоящего предприятия. Инструменты реализации программы организационного развития варьируются в зависимости от целей существования организации, миссии бизнеса и установок руководителя или собственника. Это различие в отношениях к главенству факторов объясняет разнообразие направлений и способов развития, изменения организации.

Реализация или изменение политики деятельности руководства, выделение приоритетов в распределении ресурсов приводит к организационным изменениям. Поведение руководителя является нормозадающим. То, что и как делают руководители предприятия, находится в сфере внимания персонала, и организационное поведение регулируется, прежде всего, поведением руководства. Особенности реализации управленческих функций дают персоналу образцы организационного поведения.

Через внедрение обучения внутри организации агенты изменений (руководитель или внешний консультант) запускают социально-психологические механизмы, адекватные целям изменения. Цели организационных изменений ставятся внутренними или внешними агентами, а как задачи – формулируются руководителями предприятия. Именно цель организационного изменения (ответ на вопрос – чего хотят достичь собственники и руководители предприятия) определяет направления активности деятельности организации – внутрь организации или вне ее. Любая организация существует и развивается в постоянном взаимодействии с окружающим её миром (внешней средой), где члены организации по-разному решают две проблемы. Первая – внешняя адаптация: что и как должно быть сделано организацией. Вторая – внутренняя интеграция – как работники организации решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в организации проблемы.

## 3. Организационное развитие

### 3.1. Организационное развитие

Плановое изменение организации и организационное развитие связаны между собой. В практическом смысле организационное развитие является способом управления организацией, или программой организационного развития. В теории и практике организационного развития важны не столько конкретные изменения в организации, сколько создание особой формы организации, способной к самостоятельному управлению изменениями. Управление естественным развитием организации, имеет внутренние и внешние источники как планового, так и динамического изменения.

По своей сути организационное развитие – общее понятие, включающее в себя ряд методов и подходов, призванных повысить эффективность работы организации. Общим для подходов и методов является преобразование организации и обучающейся системы и превращение эффективного организационного обучения в метод управления изменениями.

**Организационное развитие** – систематическое и долгосрочное применение научного знания о поведении как средства повышения эффективности организации с точки зрения ее способности приспособления своих целей, структуры, стиля работы к изменениям.

Понимание организационного поведения на трех уровнях (индивид, группа, организация) уместно в построении организационных изменений.

Дж. Стюарт предлагает три положения организационного развития:

1. *Ценности.* Отношение к служащим как к мыслящим, желающим работникам, основанное на гуманистических ценностях. Положение основано на том, что люди – не ресурс создания товара, а личный вклад работника может быть осуществлен в условиях для обеспечения условий для роста и развития сотрудника.

2. *Процесс.* Развитие – процессно, обучение как универсальный способ направленного изменения. Целью становится помощь организации научить учиться, реализуя стадии сбора данных, диагностики, вмешательство.

3. *Технология*. Вмешательство, осуществленное на одном участке, вызывает движение на других и на организации в целом; технология становится системной, влияющей на многие процессы в организации.

### **3.2. Обучающаяся организация**

Стратегическую цель современной организации можно обозначить как создание и сохранение конкурентных преимуществ. Поскольку современный бизнес погружен в условия постоянных изменений, носящих как кратковременный, так и стратегический характер, очень часто одним из основных факторов успешного выживания организации в конкурентной борьбе является умение своевременно адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Такая способность достигается несколькими путями, один из них – превращение организации в обучающуюся организацию. Ключевым фактором формирования «обучающейся» организации является процесс непрерывного организационного развития. Симптоматика, подтверждающая организационное развитие, разнообразна и включает главным образом:

- 1) заявку на технологическое лидерство,
- 2) рост активов,
- 3) расширение сегмента,
- 4) вовлеченность в крупные интегрированные структуры отрасли,
- 5) развитие человеческих ресурсов.

Организационное развитие связано с экономическими и технологическими процессами. При этом необходимо учитывать, что технологическое лидерство ресурсоемко и при «сжатии» технологического цикла лишает организацию возможности окупить вложения в технологическую продуктивность. Рост активов чреват несоответствием управляющей и управляемой подсистем. Расширение сегмента приводит к потере предсказуемости поведения потребителя, а формирование интегрированных структур – к утрате организационной уникальности. Только развитие человеческого ресурса не имеет постоянных негативных эффектов и наилучшим образом обеспечивает развитие организации в целом.

Именно поэтому организационное развитие в основе своей предполагает развитие человеческого ресурса.

Ключевым фактором формирования обучающейся организации является процесс непрерывного организационного развития. В то же время, по мнению зарубежных исследователей (Т. Питерс, Р. Уотерман, Э. Деминг, Р. Реванс, К. Арджирис, П. Сенге), обучающейся можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех сотрудников, и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, таким образом изменяет окружающий ее мир.

Создание внутренней среды, в которой происходит развитие на индивидуальном, групповом и организационном уровнях – сложный процесс, требующий системного подхода, вовлеченности линейных менеджеров, поддержки высшего управленческого звена, применения современных инновационных методик и технологий.

Организационное развитие интересно рассмотреть на основе компетентностного подхода. Для создания устойчивых конкурентных преимуществ необходимо постоянное, непрерывное обучение и развитие сотрудников, которое, осуществляясь во взаимодействии, обеспечивает развитие на групповом и организационном уровне, через создание, обмен и применение знаний и навыков, не просто востребованных внешней средой, но формирующих ее.

Активная системная реализация изменений на уровнях «организация», «группа», «индивидуальность» придает организационной структуре статус «зрелой». Структурная зрелость – это определенный уровень развития структуры, при котором одновременно актуализируется вся система структурно-функционального взаимодействия с эффектом наибольшей синергии. Речь идет не просто о структурной гибкости – изменчивости структуры вследствие подвижности отношений между структурными единицами. Подобное свойство является адаптационным – система обладает возможностями приспособления к изменениям внешней среды, а зрелая структура – возможностями для инициирования изменений, саморазвития, создания ключевых компетенций.

Актуализация совокупности взаимодействий личность-личность, личность-организация – цель системы развития организации. Важно понимать, что обучение лежит в основе развития, по-

сколькx развитие предполагает не просто количественные, а качественные изменения, переход на другой уровень. Обучение может быть проведено принудительно. Развитие же требует внутренней мотивации сотрудников. Если будет создана организационная культура, способствующая развитию сотрудников, создана система стимулирования, поддерживающая получение и обмен знаниями, возрастет приверженность сотрудников, их вовлеченность в деятельность организации и разделение ее целей. Только таким образом может быть реализована стратегия организации. Без системы планирования карьеры, создания кадрового резерва и других элементов функции развития невозможна эффективная реализация структурно-функционального взаимодействия, создание ключевых компетенций и соответствие свойствам обучающейся организации.

Функцию развития можно определить как обеспечивающую устойчивое конкурентное преимущество и структурную зрелость организации посредством реализации всей совокупности структурно-функционального взаимодействия. Поскольку развитие происходит во взаимодействии, следует рассмотреть реализацию различных методов развития в системе организационных взаимодействий.

Методы развития, которые реализуются в процессе взаимодействия внутри группы, наиболее эффективны и оказывают наибольшее влияние на развитие персонала и организации. Получение знаний максимально тесно связано с их применением на практике и несет за собой реальные изменения в деятельности.

Взаимодействие работника и организации позволяет реализовывать методы, в которых необходимы единовременные или нерегулярные взаимодействия между сотрудниками организации.

И, наконец, методы, которые затрагивают партнерское взаимодействие (обучение лидеров организации) – самообучение или знания, передаваемые внешними специалистами. Будущее функции развития в большой степени зависит от того, насколько ценность, которую приносят лидеры, может быть точно оценена и измерена.

Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций и изложил пять основных понятий, необходимых организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (learning organization). П. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют

свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Пять основных понятий, или дисциплин, П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям.

- Личное мастерство. Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, то есть свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать, как идут дела сейчас, то есть текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию, которая побуждает к личному росту.

- Создание общего видения. Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство.

- Командное обучение. Это дисциплина взаимодействия в группе. Команды «сцепляются» благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

- Когнитивные модели. Люди, сами того не зная, наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на мышление. Эти убеждения весьма могущественны и могут помешать продолжить обучение. Извлечение их на свет и исследование создает пространство для изменений.

- Системное мышление. Эта дисциплина объединяет все предыдущие. Это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

Майк Педлер предложил несколько признаков, присущих обучающейся организации:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии.
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации.
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания.

4. Учет и контроль, способствующие развитию организации.
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями.
6. Гибкая система поощрений.
7. «Дающая возможности» структура (подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена).
8. Изучение всеми работниками состояния среды.
9. Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами.
10. Атмосфера в организации, способствующий обучению;
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Современное понимание самообучающейся организации сформулировано в работах С. Арджириса, который делит их на «знающие», «понимающие», «думающие», «самообучающиеся».

### ***3.3. Модель самоорганизации***

В основе модели лежит понимание организации как нелинейной динамической системы, системы состоящих из независимых взаимодействующих частей, каждая из которых функционирует в соответствии со своим набором правил (А. И. Пригожин, Долан, Гарсиа, Ауэрбах).

Основные постулаты данного подхода:

- изменение является неотъемлемой частью системы, т. е. это постоянное состояние организации;
- вероятностный характер изменения, хаотичность процессов развития организации, отсутствие гарантированных, предписанных состояний;
- при определенных условиях слабые воздействия могут привести к значительным изменениям («эффект бабочки»).

В деятельности руководителя при данном подходе меняются функции, появляются – повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений. Данный подход в большей степени соответствует реалиям современного времени, которые существуют в постоянно меняющейся и слабо предсказуемой среде, ставится задача развития способности к изменениям, основанной на способностях замечать возможность изменения и развития, готовности к внутренним изменениям. Организации, стремящиеся к организационному росту,

должны учитывать особенности среды и адаптироваться к условия, извлекая из опыта интеллектуальные и эмоциональные уроки. Это, по сути, динамические изменения. Организационное развитие становится стилем управления на основе гуманистических ценностей. У организационного развития есть своя история, складывающаяся на основе анализа эффективной практики и создания теоретических подходов. Среди них командное развитие – одновременно и подход к развитию, и метод развития. В основе понимания теории лежат работы М. Вудкока и Д. Френсиса. Организационное проектирование строится на необходимости единой работы в управлении «технической» и социальной системами в организации. Отдельное значение имеют работы в направлении изучения стиля управления и лидерства.

А. И. Пригожин исследует методы развития организации. В основе его подхода – понимание организации как системы, функционирующей в качестве инструмента решения общественных задач, как человеческая общность, специфическая социальная среда и как безличная структура связей и норм. Управление, по мнению А. И. Пригожина, в социальных системах (организациях) действуют три основных типа социальных регуляторов. Это – целевое воздействие, самоорганизация и организационный порядок. Механизм целевого управленческого воздействия состоит из целеполагания и целеосуществления, единство которых является основой эффективности социального управления. Интересна мысль, что отсутствие некоторого порядка не означает неуправляемость. Механизм управления строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов (традиций, норм, обычаев). В природе предприятия существует социальный автоматизм, присущий организационный порядок, созданный и создаваемый управленческим аппаратом (продукты управленческого труда – режимы, задачи, документы и пр.). Механизм социального управления не сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя процессы организационный и самоорганизации. «Интеграция управления означает мобилизацию внутренних источников организационной энергии управляемого объекта, использование позитивных возможностей самоорганизации, что позволяет «экономить» на целенаправленном воздействии

извне. В управлении борются две тенденции: повышение эффективности через детализацию, усложнение целевого управления и через развитие самоорганизации» (А. И. Пригожин).

Следующая идея, предлагаемая А. И. Пригожиным, важная для понимания природы развития организации – базовые ценности. Три генеральные ценности, которые взаимосвязаны между собой (управляемость, клиентность и инновационность), влияют на приоритеты, определяя и методы, и содержание.

*Управляемость* как ценность нашла свое проявление в согласованности целей и действий относительно исполнения. Постановка задач развития организации в целом и персонала согласуется с видением руководителя эффективного сотрудника, где указываются такие ведущие характеристики, как исполнительность, дисциплинированность, лояльность.

Ценность организации – «*инновационность*» – представляет собой направленность на изменение. В ее основе – способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения (проявляет себя через открытость новым технологиям и контактам, проактивное управление). Формы инновационности реализуются в разных плоскостях – производственные технологии (внедрение новой технологической линии, освоение новых станков), изменения организационной структуры. Все инновации основываются на обучении и предполагают развитие кадрового ресурса.

*Клиентность* – ценность соответствия организации потребностям рынка. Предприятия, направленные на выявление и удовлетворение потребностей потребителя, считают клиентность одной из базовых ценностей и заявляют ее как основание и цель внутрифирменных изменений. Формы и содержание организационного поведения, реакции на внешние по отношению к организации изменения опосредуются востребованностью продукта и регулируют отношения с клиентом.

Оценка базовых ценностей организации находит возможность развития и улучшения деятельности предприятия. Вызовы внешней среды ставят перед организацией новые задачи, связанные с ее развитием.

## 4. Сопротивление изменениям

В природе организаций есть психологический фактор, затрудняющий внедрение изменений, – **сопротивление**. Сопротивление изменениям происходит от того, что людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Создаваемые ранее привычки, стереотипы поведения на конкретном этапе организационного развития приходят в негодность, даже могут вступать в противоречие с новыми требованиями и ожиданиями. Для изменения людям необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к конфликту между стремлением к постоянству, стабильности и необходимостью изменений, поисками нового. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуются ресурсы (время), чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

### *Причины сопротивления изменениям*

<i>Причина</i>	<i>Результат</i>	<i>Реакция</i>
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

**Причины сопротивления сотрудников изменениям** американские психологи Н. Тичи и М. Деванна проанализировали по схеме «технология – политика – культура».

*Технические причины сопротивления изменениям:*

1. Привычки и инерция. Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техниче-

ским причинам людям, которые делали что-то одним способом, трудно изменить свое поведение.

2. Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации. Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих сотрудников тревогу, а следовательно, и сопротивление.

3. Снижающиеся издержки. Даже понимая, что перемены ведут к потенциальной выгоде, многие организации часто неспособны на них из-за успокоительного воздействия снижающихся издержек и при старом способе ведения дел.

*Политические причины сопротивления изменениям:*

1. Угроза влиятельным коалициям. Общая угроза состоит в конфликте старой и новой гвардии.

2. Принятие решений в условиях ограниченности ресурсов.

3. Обвинение лидеров за прошлые проблемы. Вероятно, основное сопротивление изменениям возникает из-за того, что лидерам нужно критически отнестись к своим прошлым решениям и поведению для осуществления новых перемен. Психологически людям очень трудно перестроиться, если они ощущают свою собственную ответственность за проблемы, которые они теперь пытаются разрешить.

*Культурологические причины сопротивления изменениям:*

1. Культурные фильтры, организационная культура демонстрирует определенные ценности, затрудняющие для членов данной организации иной способ ведения дел. Она определяет то, как люди воспринимают возможное.

2. Необходимость отказа от привычных способов ведения дел. Выполнение привычных и предсказуемых действий происходит в условиях большей безопасности. Преобразования требуют отказа от привычного ведения дел, поэтому возникает сопротивление.

3. Недостаток климата для изменений. Достаточно часто организации различаются по климату, благоприятствующему изменениям. В условиях конформизма нередко одновременно ощущается и недостаток восприимчивости к изменениям.

В отношении к любым социальным изменениям всегда проявляются большие индивидуальные различия как между людьми,

так и между разными группами. Но за этим многообразием проявлений можно увидеть повторяющееся, типичное.

А. Л. Журавлев предложил выделять различные социально-экономические типы людей по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов:

- психологической готовности к нововведениям (мотивационного компонента),
- подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях (знаний, умения, навыков, опыта и т. п.),
- реальной активности (действий, поступков, деятельности).

Разные сочетания желаний, знаний и действий позволяют разбивать людей на следующие социально-психологические типы (названия их условны):

- «активные реформаторы» (желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы),
- «пассивные реформаторы» (желают, умеют, но не действуют),
- «пассивно положительно относящиеся к нововведениям» (в основном желают изменений, но не умеют и не действуют),
- «преодолевающие себя» (умеют и действуют, но не желают изменений),
- «неэффективные» (желают и действуют, но не умеют),
- «выжидающие» (умеют, но не желают и не действуют),
- «слепые исполнители» (выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других),
- «пассивные противники» (не желают, не умеют и не действуют),
- «активные противники» (не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям).

Вопрос управления сопротивлениями связан с пониманием сути существования и развития организации. Для этого важно выявить формы сопротивления на следующих уровнях:

- организационном,
- уровне группы,
- уровне индивида.

Для сопротивления каждому уровню присущи свои особенности сопротивления и свои приемы воздействия с целью уменьшения сопротивления.

На организационном уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии какой-либо организационной структуры представляются неприемлемыми для общественного мнения и позиций отдельных лидеров. Существующие структура и культура не могут быстро приспособиться к новым стратегическим требованиям и измениться. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения возможны только на продолжительном интервале времени и требуют больших затрат человеческих ресурсов.

Один из путей уменьшения сопротивления – системный подход к изменению. Системный подход предусматривает рассмотрение организации как единого целого, выявление взаимосвязей между различными частями системы, например, путем изменения иерархического порядка принятия решений или обеспечения некоего равновесия между социальной и технической частями системы. Это позволит в дальнейшем успешно осуществлять стратегию.

Особенности преодоления сопротивления на уровне групп состоят в учете особенностей – взаимодействия групп интересов в организации. При проектировании осуществления стратегии необходимо иметь в виду, что организация как система включает в себя не только формальные группы (управления, отделы, сектора и т. д.), но и неформальные, например, группы «ветеранов» организации или, например, «КВНщиков». Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (в идеале – на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить то, что действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться передача (в порядке обратной связи) результатов организационной диагностики тем подразделениям и группам организации, которые непосредственно затрагивают стратегическое изменение; проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовала группа; организация новой информации

онной сети, чтобы каждый мог узнать о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения. Привлечение на свою сторону членов влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние также и на уровне индивидуального сопротивления изменениям.

Преодоление сопротивления отдельных сотрудников имеет личные и групповые причины и источники. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида – члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа (т. е. такая, нормы и ценности которой разделяет индивид) поддерживает перспективу изменения, то некоторые сотрудники могут иметь свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Сопротивление изменениям имеет проявление, но иногда может быть скрытым. Чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстоять свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. Это может принимать форму оппозиции по отношению к конкретному изменению. По существу же изменения являются средоточием постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Достаточно часто формы сопротивления напрямую не связаны с конкретными изменениями. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, это способ выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

Один из способов работы с сопротивлением – анализ «силового поля».

Такой методический прием, как анализ «силового поля» – один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел. «Силовое поле» (Force Field Analysis) – анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительным переменам. Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели.

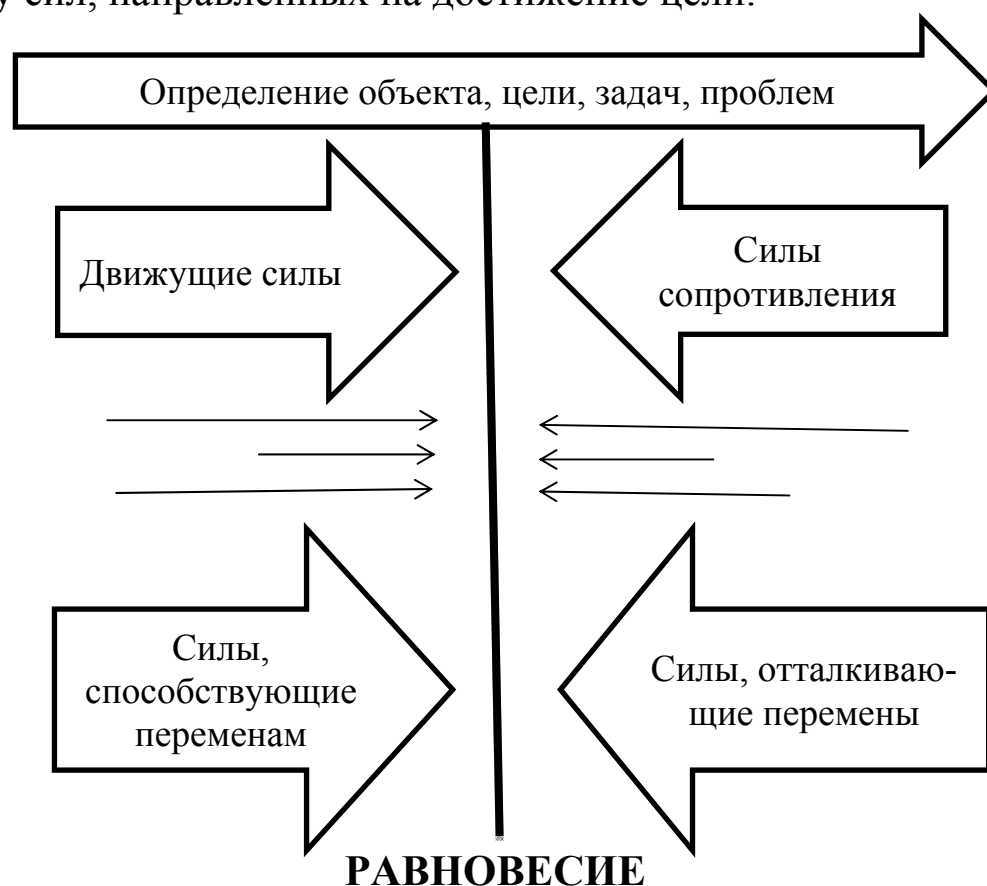


Схема 2. Модель анализа «силового поля»

Достижение перемен является ни чем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Проведение анализа *«силового поля»*:

1. Определите вопрос.
2. Уточните его:
  - в контексте настоящей ситуации,
  - в контексте желаемой ситуации.
3. Проведите инвентаризацию движущих сил и сдерживающих факторов (ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т. д.).
4. Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать перемены, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Отодвигаясь, силы сопротивления могут вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть более стабильным. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке или эффект перемен может быть утерян.

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон. В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило, прямое отношение к изменениям, представители так называемых заинтересованных сторон – конкретных лиц, групп или организаций, косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации. Эти «заинтересованные стороны» также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен или ослабить действие сил сопротивления.

## **4.1. Методы преодоления сопротивления изменениям**

Не существует универсальных правил преодоления сопротивления. Однако все-таки существует ряд достаточно эффективных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Выделяют восемь факторов преодоления сопротивления изменениям (по Э. Хьюзу).

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

Фактор 2. Значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет;
- формальный или неформальный,
- достаточность власти и влияния.

Фактор 3. Предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

Фактор 4. Достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6. Авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Фактор 8. Информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления:

*1. Информирование и общение.* Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером более высокого звена для менеджеров низших уровней.

*2. Участие и вовлеченность.* Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они часто могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

*3. Помощь и поддержка.* Поддержка может осуществляться через предоставление свободного времени служащим для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей.

*4. Переговоры и соглашения.* Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения – сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим.

*5. Манипуляции и кооптации.* В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей при помощи манипуляций: избирательного использования информации и сознательного изложения событий в определенном, выгодном для инициатора изменений, порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции – кооптация. Кооптация лично-

сти подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива – предоставление одному из его лидеров и кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку.

*6. Явное и неявное принуждение.* Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т. д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения – это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению.

## **Контрольное итоговое задание**

### ***Деловая игра (Круглый стол)***

#### ***«Поиск решений в реализации организационных изменений в современных экономических условиях»***

**Цель** – поиск человеческих, кадровых ресурсов для решения задач развития организации в современных экономических условиях.

#### **Задачи:**

##### ***прикладные:***

- найти возможность психологического сопровождения экономических и бизнес процессов современной организации;
- выделить основные трудности в реализации организационных изменений;
- объединить усилия специалистов в решении задач организационного развития.

##### ***учебно-методические:***

- создать условия для применения психологических знаний в практике организационного консультирования;

- сформировать первичные навыки командной, групповой работы;

- сформировать навыки публичного поведения.

### **План работы группы:**

1. Выбрать тему для изучения.
2. Согласовать выбранную тему с другими участниками конференции.
3. Распределить внутригрупповые роли в творческой группе.
4. Создать и оформить тезисы для анализа проблемы.
5. Прочитать актуальную литературу по проблеме.
6. Подготовить выступление на 3 мин. по заявленной теме.
7. Быть готовым к полемике, высказыванию своей позиции.
8. Стремиться к лидированию своей группы и проведению ее идей на конференции.
9. Подготовить и оформить 10 вопросов к другим группам на основе выделенных тем.
10. Подготовить и оформить по 3 вопроса к каждому своему тезису.

Деловая игра как активный метод обучения способствует отработке получаемых знаний на практике.

Организация и проведение конференции решает задачи, напрямую связанные с содержанием изучаемой дисциплины (например, возможность психологического сопровождения экономических и бизнес-процессов современной организации; анализ и выделить основных трудностей в реализации организационных изменений; объединение усилий специалистов в решении задач организационного развития) и задачи профессионального развития (создание условий для применения психологических знаний в практике организационного консультирования; формирование первичных навыков командной и групповой работы; формирование навыков публичного поведения). Умение работать в группе, распределять роли, готовить публичное выступление, отстаивать свое мнение перед коллегами – реальные навыки, необходимые психологу-практику.

Проведение конференции имеет три необходимых этапа: подготовительный, исполнительский и рефлексивный.

### ***Подготовительный этап.***

Студентам предлагается на выбор одна из тем, раскрывающих содержание учебного курса.

Возможные темы.

1. Изменения в мире – изменения в организации (анализ основных социальных и экономических тенденций, влияющих на изменение организации).

2. Сопротивление изменениям у персонала.

3. Конфликты целей и их влияние на организационное развитие.

4. Сложности внедрения организационных изменений в современных экономических условиях.

5. Роль лидера в реализации организационных изменений.

6. Роль персонала в реализации организационных изменений.

7. Особенности современного исполнителя.

8. Ограничения, связанные с внедрением изменений в управление команды.

9. Роль управленческой команды в реализации организационных изменений.

10. Направления организационных изменений в условиях мирового финансового кризиса.

11. Проблемы персонала коммерческой организации в условиях глобального финансового кризиса.

12. Проблемы персонала бюджетной организации в условиях глобального финансового кризиса.

13. Проблемы государственных и муниципальных служащих в условиях глобального финансового кризиса.

14. Феномен организационного развития.

15. Движущие силы организационных изменений.

16. Культурные особенности организаций и изменения.

17. Готовность к изменениям в организации.

18. Проблемы современного менеджмента в создании и реализации организационных изменений.

19. Барьеры в реализации плановых организационных изменений.

Кроме того, тема может быть выбрана самостоятельно, исходя из интересов студентов в рамках социально-психологических явлений и процессов, рассматриваемых в курсе.

По выбранной теме члены группы изучают литературу и готовят презентацию. Время, выделенное для подготовки зачетного мероприятия, используется для теоретической подготовки к зачету и приобретения первичных навыков работы в малой группе.

Работа осуществляется в творческой подгруппе с четко распределенными ролями. Роли фиксируются и качество их исполнения позднее оценивается руководителем рабочей группы. В каждой подгруппе выбирается руководитель, в функции которого входит взаимодействие с преподавателем и организация внутригрупповой деятельности. Другая роль – координатор, человек, осуществляющий контакты с руководителем круглого стола (преподавателя). Следующая роль – выступающий, спикер. Его функции – подготовка и осуществление презентации подготовленного материала. Задачи всех других членов подгруппы – подготовка, организация материала по выбранной теме и помощь спикеру.

Презентации подготовленного материала отводят 5 минут, после чего члены группы будут отвечать на вопросы по теме выступления. Для этого во время разработки выбранной темы студенты готовят по 3 вопроса, которые могут быть им заданы во время обсуждения темы выступления. Кроме того, студенты готовят 10 вопросов по всем предлагаемым темам, которые они смогут задать для развития проблем, обсуждаемых выступающими.

Руководители рабочих групп взаимодействуют между собой и с преподавателем по следующим вопросам: выбор темы и знакомство с выбранными темами других студентов – участников конференции, организационное обеспечение конференции.

Во время подготовки разрабатываются регистрационные бланки, программа конференции, список участников. От каждой подгруппы выдвигается эксперт, член группы, мнению которого доверяют остальные и которому группа готова делегировать принятие решения о качестве выступления «конкурентов».

Эксперт как представитель от каждой подгруппы выполняет одну из возможных ролей. Список ролей:

- заместитель мэра;

- президент общественной организации предпринимателей;
- председатель политической партии;
- журналист-обозреватель массового СМИ;
- журналист профессионального журнала «Экономика и труд»;
- руководитель службы занятости;
- президент Лиги кадровых консультантов;
- ректор школы бизнеса;
- директор кадрового агентства;
- финансовый консультант аудиторской компании;
- зав. отделением родильного дома, депутат;
- представитель торгово-промышленной палаты;

**Исполнительский этап** организован как научно-практическая конференция, круглый стол. На ней студенты демонстрируют подготовленный материал, отвечают на вопросы «коллег». Эксперты создают критериальный список оценки работы конференции, следят за регламентом выступлений, оценивают выступления и ответы на вопросы. Эксперт работает исходя из роли. После выступления всех подгрупп подводятся итоги, по выделенным критериям называются победители.

**Рефлексивный этап** отражает задачи зачетного мероприятия. Студенты ставят перед собой учебно-профессиональные задачи, соотносят полученный опыт с необходимыми навыками. Руководитель подгруппы описывает деятельность остальных членов группы, даёт первичную оценку. Каждый студент делает краткое резюме по собственной работе в проекте и формулирует несколько профессионально-личных задач, решение которых приближает студентов к настоящей профессиональной деятельности.

Активность студентов, вовлеченность в разработку учебной конференции усиливают мотивацию обучения; распределение и исполнение ролей формируют ответственность за групповую работу. Сочетание индивидуальной и групповой форм подготовки к зачету разнообразят опыт будущих психологов, сближая теоретические знания с реальными задачами использования их в профессиональной деятельности.

### ***Протокол***

Участ- ники, группа	Тема	Крите- рий	Крите- рий	Крите- рий	Крите- рий	Итог

## Список литературы

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М., 1996.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: ИПКГосслужбы, 1996. – 152 с.
4. Бишоп, С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп. – СПб.: Питер, 2002 – 384 с.
5. Джоуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов / Л. Джоуэлл. – СПб., 2001.
6. Дубиненкова, Е. Н. Психология в менеджменте: учебно-методическое пособие / Е. Н. Дубиненкова. – Ярославль, 2007.
7. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. Л. Н. Олеговой. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 238 с.
8. Кабаченко, Т. С. Психология управления / Т. С. Кабаченко. – М., 2000.
9. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 568 с.
10. Лапин, Н. И. «Социальные инновации» – новое направление в организационной психологии на западе / Н. И. Лапин, А. И. Пригожин // Психологический журнал. – 1982. – Т. 3. – № 5. – С. 159–165.
11. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
12. Моргунов, Е. Б. Психологизация организаций: адаптивность, обучаемость, креативность... Что на очереди? / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – 2001. – № 4. – С. 50–54.
13. Нестик, Г. А. Система сбалансированных показателей в управлении персоналом / Г. А. Нестик // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. – № 11. – С. 84–95.
14. Обучающиеся организации: развитие лидерства // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 1. – С. 112–115.

15. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.
16. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. С. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
17. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
18. Пригожин, А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – 295 с.
19. Прохоров, А. П. Русская модель управления / А. П. Прохоров // М.: ЗАО «Журнал "Эксперт"». – 2002. – 376 с.
20. Сазанова, Е. Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление / Е. Г. Сазанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 7. – С. 6–17.
21. Свенцицкий, А. Л. Психология управления организациями / А. Л. Свенцицкий. – СПб., 1999.
22. Скитяева, И. М. Основы организационного консультирования: текст лекций / И. М. Скитяева, А. В. Карпов. – Ярославль, 2003. – 63 с.
23. Томас, Дж. Питерс. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Дж. Питерс Томас, Уотерман-мл. Роберт Х. – Киев: Вильямс, 2005. – 560 с.
24. Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Торрингтон. – М.: Дело и сервис, 2004. – 753 с.
25. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Природа организационных изменений .....</b>	<b>5</b>
1.1. Организационно-культурный подход.....	5
1.2. Модель Р. Лайкерта – структура идеальной организации.....	8
1.3. Модели жизненного цикла .....	10
<b>2. Управление организационными изменениями .....</b>	<b>16</b>
2.1. Модель запланированных изменений .....	16
2.2. Модель «7S» – Совершенная модель Т. Дж. Питерса и Р. Х. Уотермана .....	17
2.3. Модель развития организации через систему внутрифирменного обучения.....	20
<b>3. Организационное развитие .....</b>	<b>27</b>
3.1. Организационное развитие .....	27
3.2. Обучающаяся организация .....	28
3.3. Модель самоорганизации .....	32
<b>4. Сопротивление изменениям .....</b>	<b>35</b>
4.1. Методы преодоления сопротивления изменениям.....	42
<b>Контрольное итоговое задание. ....</b>	<b>44</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>50</b>



**Е. Н. Дубиненкова**



**ПСИХОЛОГИЯ  
РАЗВИТИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**