



Смирнова А.Ю.  
СГУ  
Саратов, Россия

doi: 10.18411/spc-8-12-2016-14  
idsp 000001:spc-8-12-2016-14

## **Организационное развитие и изменение: проблемы теории и практики**

### **Аннотация**

Статья посвящена теоретическому анализу психологических последствий организационных изменений и организационного развития. Анализируются современные тенденции организационного развития, актуальные теории организационного развития и проблемы практической реализации программ организационных изменений, рассматривается потенциал организационной культуры в реализации организационных изменений и снижении деструктивных последствий переживания субъективной трудовой незащищенности как следствия организационных изменений.

**Ключевые слова:** субъективная незащищенность в сфере труда, организационная культура, организационное развитие, управление изменениями.

Проблема организационного развития и психологического сопровождения изменений в организации является актуальной теоретической задачей для современной организационной психологии, также как и вызовом для организационных психологов-практиков, вместе с тем, теория и практика реализации организационных изменений часто идут собственными оторванными друг от друга путями. Это в некоторой степени объясняется тем, что выполнение экологически валидных исследований в области организационных изменений влечет необходимость их выполнения в условиях реальных организаций, что достаточно «дорого» для организаций, так как: 1. требует отвлечения персонала от выполнения непосредственной работы для участия в исследовании, 2. сопряжено с принятием дополнительного риска управленческих решений, 3. действие механизма казуальной атрибуции ведет к тому, что работники приписывают причины любых реализуемых после исследования управленческих решений в организации именно результатам исследования даже если само исследование в действительности имело целью только получение научной информации и не предполагало внедрение

практических рекомендаций в конкретной организации. Кроме того, переживания субъективную трудовую незащищенность и желая избежать возможных негативных последствий за исследованиями изменений условий занятости, работники стремятся уклониться от участия в исследовании, предоставляют социально желательную, не соответствующую реалиям в организации информацию. Отмеченные выше факторы часто «отталкивают» и самих исследователей от выполнения исследовательской работы в реальных группах, заставляя выбирать «безопасную среду» лабораторий. Учет организационного контекста в таком случае становится невозможным и разрабатываемые научные решения априори становятся принципиально нереализуемыми в условиях реальных проектов организационных изменений. В такой ситуации практики, заинтересованные в успешной реализации организационных изменений в своих предприятиях также часто не находят иного решения, кроме как воспользоваться имеющимися успешными примерами реализации проектов организационного развития часто зарубежными и не учитывающими особенности российского социо-культурного контекста, а потому также неэффективными для российских организаций. Кроме того, часто практики описывают свои успешные стратегии организационных изменений поверхностно, не принимая во внимание глубинные причины проблемных состояний в организации. Сама эффективность этих «лежащих на поверхности» решений во многом есть результат «случайного попадания» в скрытые корни проблем. Вместе с тем, имеющие разную детерминацию проблемы в организации могут проявляться совершенно одинаково, и наоборот, одна «глубинная» проблема может породить множество критических ситуаций в функционировании организации. Глубинные причины проблем организационного функционирования, на наш взгляд, заключаются в организационной культуре компании: ее недостаточной силе, сформированности, невнимания к инкорпорированию нового персонала в культуру организации, из-за чего культура претерпевает деструктивные изменения, а также расхождения в декларируемом и фактическом содержании организационной культуры. Таким образом, организационные изменения, имеющие целью обеспечить экономическую эффективность организации в лонгитюдном аспекте, должны быть направлены на ее культуру, вне зависимости от того, на какие «поверхностные» проявления организационного поведения они направлены. Именно культура определяет организационную эффективность, так как содержит базовые представления и смыслы, выступающие регуляторами поведения работников.

«Организационная культура в социально-психологическом аспекте является регулируемой культурой системой интеракций и отношений, «системой смыслов и внутренних моделей» [1, с. 84] Это сложноорганизованная самоорганизующаяся система, «вместе с тем поддающейся управлению, которое, однако, возможно только в форме поддержания определенных тенденций, присущих культуре, а не директивными методами» [1, с. 63]. В

качестве основных социально-психологических концепций организационной культуры учитывающих особенности российского социо-культурного контекста, можно выделить работы Л. Н. Аксеновской, Т. Ю. Базарова, А. В. Булгакова, М.В. Крымчаниновой, С. А. Липатова, А.Ю. Смирновой.

Л. Н. Аксеновская определяет организационную культуру как «сложный социально-психологический порядок интеракций, конституируемых и регулируемыми системами этических смыслов участников взаимодействия» [1, с. 240]. Классик организационно-культурных исследований Э. Шейн определяет культуру как «систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы..» [4, с. 32] и постулирует ее уровневое строение. Глубинным уровнем культуры является совокупность социальных представлений членов группы о различных элементах реальности, и именно эти представления предопределяют поведение работников в организации. Очевидно, что трактовка культуры как некой регулируемой определенной системой реальности, на которой базируется выстроенное определенным образом (имеющее определенный порядок) организационно-управленческое взаимодействие открывает ключ к пониманию причин организационной эффективности и выбору определенных «точек системного воздействия», на которые должна быть направлена программа организационного изменения и развития. Только глубинные изменения, подкрепленные изменением в культуре позволяют организации эффективно изменять поведение работников. Д. Мацумото определяя культуру как динамическую систему эксплицитных и имплицитных принимаемых группой правил, раскрывают основную ее функцию — обеспечение «выживания» группы, роль культуры в адаптации группы к условиям внешней среды [2]. Это еще раз подчеркивает, что директивного изменения поведения работников недостаточно, не подкрепленное изменением культуры поведение «сходит на нет» в отсутствие контроля со стороны руководителя и постоянного действия системы внешних подкреплений. Эффективные программы организационного развития изменяют поведение работников в организации, структуры и системы в желательную сторону, апеллируя к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и организация в целом, то есть всегда опираются на культуру.

Формирование сильной разделяемой работниками организационной культуры, в которой имеет место отношение к изменениям, как не только неизбежной но даже открывающей новые возможности для организации и работника современной особенности организационной и внешне-организационной среды открывает путь интеграции теории и практики. Ориентация на поиск возможностей во внешней среде создает базис организационного развития, предполагающий положительную оценку организационных изменений и активное вовлечение персонала в разработку

программ организационных изменений, профилактики деструктивного переживания субъективной трудовой незащищенности свойственной многим работникам в современном мире. Таким образом, типичные последствия переживания субъективной трудовой незащищенности, такие как формирование негативных установок к трудовой деятельности, снижение качества выполняемой работы, снижения уровня удовлетворенности трудом и субъективного благополучия работника, не затронут организацию, чей персонал видит в реализации организационных изменений новые возможности и перспективы.

Таким образом, можно заключить, что организационная культура выступает мощным ресурсом в снятии многих типичных проблем организационного развития и изменения, исследования в области формирования организационной культуры выступают примером удачной интеграции теории и практики, а практические решения, содержащиеся в организационно-культурных исследованиях априори лишены многих ошибок, так как не только принимают в учет особенности культуры, но центрируются на них.

### **Литература:**

1. Аксеновская Л. Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005. -348 с.
2. Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. — 414 с.
3. Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. Сер. Философия. Психология. Педагогика. Вып. 4. С. 99-106
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Питер, 2007. — 330 с.