

**Журавлев А.В. Факторы организационных изменений. 2002. / Ежегодник  
российского психологического общества. Тезисы. М., 2002. Том 9, вып. №3,  
стр.234-235.**

## **ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Традиционно факторы организационных изменений делятся на внутренние и внешние [Kirpatrick, 1993]. Однако определение границы, четкое деление факторов на внутренние и внешние по большей части является интуитивным. Точных и однозначных критериев для определения элементов внутренней и внешней среды организации сегодня не существует. Более того, добиться установления границ становится практически невозможным, если рассматривать организацию как открытую систему. В то же время мало кем оспаривается факт наличия принципиальных отличий между социально-психологической стороной и всеми остальными составляющими организации, как то организационно-управленческой, социально-экономической, технико-технологической, административно-правовой. Эти, иногда называемые непсихологическими, переменные объединяются под названием «организационно-экономические факторы» [Журавлев, 1999].

### **ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Во многих исследованиях показано, что тип организационных структур, систем управления, форм собственности влияет на динамику социально-психологических феноменов в организации. Особенно детально исследовалось влияние смены форм собственности на динамику социально-психологических феноменов [Журавлев, 1999]. Теоретико-эмпирический анализ, осуществленный Т.Ю. Базаровым, показал, что тип организационной структуры может оказывать влияние на возникновение определенного типа организационной культуры [Базаров, 1996].

Организационно-экономические факторы в большинстве исследований рассматриваются как некая данность, которая влияет на динамику социально-психологических явлений. Однако можно ли говорить об организационных изменениях вне их отнесенности к целевой составляющей организации. Ведь совершенно очевидно, что любой процесс управления, в том числе и организационными изменениями, предполагает наличие цели и соответствующих средств для ее реализации. Отсутствие же целей превращает изменение организационно-экономических факторов в случайный, хаотичный, а следовательно, управляемый процесс.

### **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Социально-психологическое рассмотрение проблемы внутриорганизационных конфликтов позволяет говорить, что они, с одной стороны, порождают новые нормы, ценности, структуры, а с другой стороны, возможность эффективного урегулирования конфликтов обуславливается новым видением ситуации, которое как правило возможно лишь при изменении норм, ценностей, моделей поведения. Отсюда возникает необходимость преодоления этого противоречия.

С. Московиси и ряд других авторов, рассматривают меньшинство как ресурс инноваций, что позволяет подойти к разрешению выше сформулированной проблемы. В теории и практике организационного развития индивида или группу, которые входят в действующую организацию или часть организации с намерением содействовать процессу преобразований, называют внешними «агентами изменений» [Lovelady, 1984]. Принципиальное отличие компетентного меньшинства от организационного большинства заключается в согласованности у первого целей и поведения, направленного на организационные изменения. Однако информационное

влияние меньшинства на большинство является длительным и эволюционным процессом, что не всегда корреспондирует с отпущенным на изменение временем.

По мнению большинства исследователей, групповые нормы поддерживаются прежде всего лидером [Кричевский, Дубовская, 1991]. Поэтому можно полагать, что смена лидера может обеспечить быстрое и кардинальное изменение групповых норм и ценностей. Такое изменение, по всей видимости, должно предварять выполнение двух условий. Во-первых, это определение нового образа организации к которому ей следует стремиться. Во-вторых, это выявление сотрудников, которые готовы принять и реализовывать новую идеологию. Иными словами, смена лидеров, занимающих ключевые должности, без изменения целей организации не имеет смысла. Однако такой вариант организационных изменений является болезненным для сотрудников и может обуславливать революционную форму организационных изменений.

Данная проблема могла бы быть решена за счет вовлечения лидеров и руководителей в процесс планирования и реализации организационных изменений [Tichy, 1989], что обеспечило бы идеосинкретический кредит новшествам [см. Дубовская, Кричевский, 1991]. Следует отметить, что планирование организационных изменений есть ничто иное, как согласование корпоративных целей в качестве понимания образа идеальной организации. В таком случае можно говорить об адаптивной форме организационных изменений.

Проанализированные нами социально-психологические и организационно-экономические факторы организационных изменений, в скрытом виде предполагают необходимость переопределения корпоративных целей. Таким образом, корпоративные цели в определенном смысле интегрируют в себе как социально-психологические, так и организационно-экономические факторы организационных изменений.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Базаров Т.Ю., Малиновский П.В.* Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. М., 1996.
2. *Журавлев А.Л.* Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений. М., 1999.
3. *Кричевский Р.Л. Дубовская Е.М.* Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты. М., 1991.
4. *Kirkpatrick D.* How to Manage Chang Effectively. San Francisco. 1993.
5. *Lovelady L.* Chang Strategies and Use of OD Consultants to Facilitate Chang: Part II // Leadership and Organizational development Journal. 1984. Vol. 5.
6. *Tichy N.* GE\*s Crotonville: A Staging Ground for Corporate Revolution // Academy of Management Executive. 1989. May.