

Демиденко Н. Н., доктор психологических наук, профессор кафедры «Психология труда и клиническая психология», г. Тверь ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»  
Сорокина С.В., магистрант I курса, направление «Психология», профиль «Психология труда и управления, организационная психология» г. Тверь ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**Аннотация:** В статье показана актуальность темы психологического анализа феномена организационных изменений, проанализированы существующие подходы к определению понятия организационных изменений, представлены результаты сравнительного анализа имеющихся дефиниций. Определена психологическая структура феномена организационных изменений, сделаны выводы по теме и определены актуальные задачи.

**Ключевые слова:** психология труда и управления, организационные изменения, структура организационных изменений, сравнительный анализ дефиниций организационных изменений.

Актуальность исследования организационных изменений в контексте психологии труда и управления заключается в том, что пандемия коронавируса, начавшаяся весной 2020 года, внесла свои коррективы в жизнь и в деятельность многих организаций. Это выражается в переводе сотрудников на удаленную работу, введении масочного режима, массовом обсуждении различных аспектов отношения к вакцинации, увеличении трудовой нагрузки и росте неопределенности ситуации в целом. Кроме того, разворачивающиеся процессы цифровизации и роботизации заставляют организации реагировать на изменения условий профессиональной деятельности. Организации не могут функционировать как раньше. Чтобы выжить в новой реальности люди и организации вынуждены приспособливаться к ней, выполняя новые для себя требования. Эти процессы, безусловно, требуют психологического исследования.

В науке установлено, что организация и сотрудники влияют друг на друга. По мнению Анатолия Занковского, организация, во многом определяя поведение своих членов, сама претерпевает изменения в результате влияния работников на ее деятельность, структуру, культуру и т.д. [3]. Организация – это объединение людей, профессиональная деятельность которых направлена на достижение определенных целей. Важно подчеркнуть, что главным в деятельности всех сотрудников организации и является именно достижение ее целей, того, ради чего организация и была создана [там же].

Анализ исследований показывает, что достижение цели не обходится без введения изменений в организации, когда старые способы её

достижения не работают, нужны инновации. Это положение отражено в моделях и теориях К. Левина, С.Н. Германа, И. Ансоффа, М. Бира и Н. Нория, Ф. Гуияра и Дж. Келли, Дж. Коттера, Дж. Дака, Л. Грейнера [2]. Введение изменений в организации обеспечивает её конкурентоспособность, дальнейшее развитие и процветание.

Актуальными организационными изменениями являются изменения в технологии, в товарах и услугах, в стратегии и структуре, в культуре [5]. В исследованиях, посвященных организационным изменениям, представлен материал, описывающий типы таких изменений [2]. В целом, можно сказать, что к рассматриваемой проблеме исследователи обращаются в контексте менеджмента.

Вместе с тем, следует отметить, что практически не описан психологический аспект рассмотрения организационных изменений и управления ими. Анализ показывает, что в каждом из представленных типов организационных изменений психолог способен обнаружить своё «поле» работы. Например, изменения в области технологий включают область эргономики, где психолог занимается вопросами адаптации техники под особенности человека; изменения в товарах и услугах предполагают изучение потребностей и мотиваций покупателей, когнитивных и эмоциональных процессов при воздействии рекламы, а также разработку «правильных» рекламных инструментов; изменения в стратегии и структуре связаны с определением адекватности организационной структуры, что сопряжено с вопросами психологии управления, принятия решений; изменения в культуре – предмет профессиональной деятельности психолога в связи с исследованиями и развитием организационной культуры предприятия.

В контексте рассматриваемых аспектов общей темы, важен вопрос психологической диагностики организационных изменений. Чтобы определить психологическую составляющую организационных изменений, необходимо осуществить операционализацию понятия.

Результаты теоретического анализа подходов к определению понятия организационных изменений показывают различия в позициях исследователей.

Так, изменение обозначают как перемены любого рода, происходящие в течение некоторого времени в социальных общностях, группах, институтах, организациях и обществах в их взаимоотношениях друг с другом, а также с индивидами [5]. Например, Р. Дафт считает, что организационные изменения определяются как освоение организацией новых идей или моделей поведения [там же]. Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие её цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы [1]. Имеется точка зрения, согласно которой организационные изменения – это процесс перехода системы в

качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем [2]. Г.В. Широкова определяет организационные изменения так: организационное изменение – это изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как распределяет свои ресурсы [4], а также изменение – это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом [4]. Автор описывает организационное изменение как преобразование организации между двумя моментами времени [там же].

Таким образом, анализ подходов к феномену организационных изменений показывает, что трактовки понятия заключают в себе две важные составляющие – содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений [6].

В представленных дефинициях организационных изменений можно выделить общее и различия. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ дефиниций организационных изменений

Общие аспекты дефиниций	Различающиеся аспекты дефиниций
Структурные элементы организационных изменений: содержание и процесс	Акцент на способ проведения изменений или на содержательные характеристики изменений
Значимость человеческих ресурсов для организационных изменений	Акцент на отношении сотрудников к изменениям (поддержка или сопротивление)
Наличие и важность фактора времени для организационных изменений	Указание на объем и объект изменений
Акцент на совокупность ресурсов, требуемых для изменений	Указание на роль руководителя в процессе организационных изменений
Указание на элемент или направление инноваций	Упор на целенаправленный характер организационных изменений

Итак, сформулируем некоторые выводы:

1) исследование организационных изменений как социально-психологического явления становится все более актуальным в связи с происходящими трансформационными изменениями в науке, обществе и производстве и соответствующими запросами к психологии;

2) происходящие изменения носят как позитивный, так и негативный характер: организация начинает функционировать хуже, чем раньше, из-за того, что в ней ничего не меняется, и позитивный, когда введение организационных изменений, побуждает овладевать новыми средствами осуществления деятельности и взаимодействия людей друг с другом;

3) за организационными изменениями на практике всегда стоит психология, так как основу организации составляют люди – субъекты труда, личности и субъекты производственных отношений и профессионального поведения;

4) имеются различия в трактовках понятия организационных изменений, что важно отметить для решения психологических задач разработки методологических основ эмпирического исследования;

5) работы, посвященные организационным изменениям, ориентированы чаще на менеджеров, но существенная роль в модернизации организации отводится психологической работе. В связи с этим становится актуальным вопрос о психологической структуре организационных изменений, определение этих психологических составляющих и их содержательная характеристика;

6) в настоящее время отсутствуют психологические инструменты диагностики организационных изменений, следовательно, актуальной задачей становится разработка комплексной методики диагностики организационных изменений.

#### **Список литературы:**

1. Брюханов Д.Ю, Воробьев Е.Б. Управление изменениями: учебно-методическое пособие / сост.: Д. Ю. Брюханов, Е. Б. Воробьев ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2018. – 64 с.

2. Галынчик Т.А. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А.Галынчик. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. – 120 с.

3. Демиденко Н.Н. Научные психологические исследования в организации: учебное пособие. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2016. – 268 с.

4. Крутиков В.К., Дорожкина Т.В., Зайцев Ю.В. Федорова О.В. Управление изменениями. Учебно-методическое пособие. Калуга: Издательство: ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с.

5. Медведева Н.В. Управление изменениями в организации: Учебное пособие. – Саратов: СГУ, 2016. – 119 с.

6. Резник С.Д. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 384 с.

Demidenko N.N., Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Department of Labor Psychology and Clinical Psychology,

Tver, Tver State University

Sorokina S.V., first-year master's student, direction "Psychology", profile "Psychology of labor and management, organizational psychology"

Tver, Tver State University

## **PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF ORGANIZATIONAL CHANGE**

The article shows the relevance of the topic of psychological analysis of the phenomenon of organizational change, analyzes existing approaches to defining the concept of organizational change, presents the results of a comparative analysis of existing definitions. The psychological structure of the phenomenon of organizational changes is determined, conclusions on the topic are drawn and actual tasks are determined. Keywords: organizational psychology, organizational changes, typology of organizational changes, structure of organizational changes, characteristics of elements of organizational changes.

**Keywords:** *psychology of labor and management, organizational changes, structure of organizational changes, comparative analysis of definitions of organizational changes.*