

*Т. П. ЧЕРНЯВСКАЯ, канд. пед. наук, доц.  
(Одесский государственный политехнический университет)*

## **ОПЫТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 65–67

Автором предлагаемой статьи более восьми лет разрабатывается специальная область психологии бизнеса — психология предпринимательства<sup>1</sup>. Параллельно с академической, научной деятельностью осуществляются организационное и кадровое консультирование, психологическое сопровождение изменений в организациях на базе Центра содействия бизнесу «ИНТМАР», проводятся семинары-тренинги в Украинско-Баварском Менеджмент-Тренингцентре.

На базе предприятий было проведено комплексное исследование, цель которого — экспериментальное обоснование того, что психологическое сопровождение изменений в организациях способствует адаптации персонала к происходящим рыночным переменам.

Для достижения цели в исследовании были поставлены следующие задачи:

а) подготовить адекватный методологический, методический инструментарий;

б) изучить механизмы: организационного поведения персонала до и после действенной адаптации к рыночным изменениям, включая осознание современных требований к персоналу и его ресурсам; формирования проектно-ориентированных команд; особенности трудовой мотивации; развития элементов осознания ресурсного состояния, командного взаимодействия, трудовой мотивации;

в) результаты изучения использовать для разработки концепции адаптации персонала к организационным изменениям.

В исследовании используются концепции известных специалистов: психологов: Маслоу А. / Пер. с англ., 1997 (Maslow A., 1954); МакГрегора Д., 1960; Врума В., 1964; экономистов: Хаейка Ф. / Пер. с англ., 1992; Драккера П. / Пер. с англ. 1994; специалиста по управлению персоналом Десслера Г. / Пер. с англ., 1997; специалистов в области предпринимательства Хизрича Р., Питерса М. / Пер. с англ., 1991.

Сбор информации происходил с использованием анкет. Были опрошены все начальники отделов, директора и высшее руководство компаний, а также по одному-два сотрудника отделов из числа ИТР. Количество ИТР для опроса определялось размером отделов. В задачи опроса входило получение общей картины и координатной сетки для последующих исследований.

С руководством компаний, директорами и начальниками отделов были проведены многоуровневые интервью. Следует заметить, что некоторые сотрудники этой категории сознательно уклонялись от собеседований. Недостаток информации, образовавшийся таким образом, был восполнен из других источников и с помощью наблюдения.

Для получения информации о внешней среде предприятий был применен экспертный опрос. При проведении исследования были получены общая картина состояния внутренней среды предприятий и описание их корпоративных культур.

<sup>1</sup> Чернявская Т. П. Предпринимательство: комплексный подход к исследованию // Материалы Междунар. симп. «Психологическое обеспечение предпринимательства» / Под ред. А. Чебыкина, Т. Чернявской. — Одесса, 1996.

*Общее описание обстановки.* На наш взгляд, корпоративная культура обследованных компаний типична для постсоветских предприятий.

При распределении личных приоритетов сотрудников в первую очередь беспокоит сохранение и подтверждение своего статуса и как результат — проявляются неуверенность, подчеркнутая иерархия, существенные затраты на утверждение собственной позиции. Все это отражается на результатах работы.

Основные признаки культуры быстрорастущих предприятий: ориентация на достижение поставленных задач; уверенность сотрудников в своих профессиональных качествах (в случае переоценки критериев эффективности работы персонала самооценка сотрудников может измениться).

Ориентации на культуру быстрорастущих предприятий мешает отсутствие уверенности сотрудников в том, что их достижения учитываются и оплачиваются; недостаток стремления совершенствоваться и учиться (процесс обучения не организован; в ряде случаев может осуществляться обучение бесперспективных сотрудников).

С точки зрения профессиональной деятельности люди ориентированы на культуру быстрорастущих предприятий, а в том, что касается собственного статуса и его повышения, — на культуру медленно растущих предприятий.

Есть также противоречия относительно общей удовлетворенности сотрудников. С одной стороны, в основном они говорят, что «скорее удовлетворены» работой, а с другой — присутствуют факторы, которыми сотрудники недовольны (прежде всего они чувствуют неуверенность в завтрашнем дне, не видят смысла в своей деятельности, их беспокоит материальное положение).

Партнерские отношения между подразделениями, руководством и сотрудниками развиты слабо. Надежность рабочих мест оценивается людьми в основном как средняя. Однако есть основания полагать, что ответы на этот вопрос были не вполне искренними. Видимо, ИТР, сотрудники среднего и младшего управленческого уровня оценку по этому пункту преимущественно завышали.

Менеджеры высшего уровня также отмечали недостаточную надежность своих рабочих мест. Парадоксальный факт — ведь судьба рабочих мест в руках самих этих менеджеров.

Вывод — у опрошенных сотрудников отсутствует достаточно ясное видение не только бу-

дущего самих предприятий, но и собственного будущего.

В связи с существующей ситуацией, когда многие люди, группы людей обособлены, а отделы относительно изолированы, собственные профессиональные концепции персонала ограничивают развитие предприятий. Хотя, если проанализировать эти концепции в отдельности, все они нормальны и соответствуют выполняемой работе.

Основной конфликт, связанный с профессиональными концепциями и взглядами, лежит на стыке торговой и маркетинговой, бухгалтерской и финансовой деятельности.

В целом исследуемые предприятия в большей мере ориентированы на прошлое, чем на настоящее.

Признаки ориентации на будущее наблюдаются лишь у высшего руководства. И это вселяет надежду на реальные перемены.

Наблюдается сильное разделение на «они» — начальство и «мы» — сотрудники. Миссии предприятий сотрудники не знают и не понимают. Цели и задачи, предлагаемые руководством, либо не доходят до сотрудников, либо не разделяются ими. Цели формулируются исключительно в производственных терминах и не содержат измеряемых параметров. Среди сотрудников преобладает ориентация на избегание. Цели и задачи определяются исходя из реактивных установок (ориентированных на прошлое установок реагирования на изменение внешней среды).

Главная сложность заключается в том, что в связи с укоренившейся производственной направленностью мышления и недооценкой его маркетинговой направленности сотрудники не могут достаточно быстро адаптироваться к рыночным условиям — это подтверждает необходимость психологической поддержки персонала в период организационных изменений.

Преимущество корпоративных культур конкретных предприятий заключается в том, что при наличии хорошо скоординированных процессов и принятии командами менеджеров единой предпринимательской системы ценностей их коллективы могут быстро совершить прорыв в сторону повышения эффективности.

В исследовании организационных изменений нас вдохновляли идеи А. Маслоу о том, что если активное обучение, в частности внутрифирменное обучение менеджеров, специалистов, опирающееся на развитие внутренней трудовой мотивации, командного взаимодействия, будет уст-

ремлять персонал к осознанию современных требований и собственных ресурсов, если обучение будет способствовать самоактуализации, то повысится ответственность человека за свою судьбу, он будет руководствоваться ценностями разума, перестанет быть равнодушным к окружающему, активно включится в переустройство общества.

Проведенные исследования подтверждают, что психологическое сопровождение изменений в организациях актуально и способствует действенной адаптации персонала к рыночным изменениям.

Опыт свидетельствует, что психологическое сопровождение изменений в организациях может включать:

1) психологическую поддержку персонала в период изменений: разъяснительную работу по синхронизации целей предприятия и целей сотрудников; обучение менеджеров умению опре-

делять, оценивать необходимые личностные качества для эффективной работы специалистов; адаптацию персонала к изменениям, к новым подходам в управлении посредством мотивационных семинаров-тренингов, нацеленных на развитие восприимчивости к эффективному новому, на выявление и развитие предпринимательских качеств;

2) внедрение организационных изменений: коррекцию действующих положений о структурных подразделениях с уточнением позиций, регламентирующих взаимодействия подразделений; коррекцию организационных схем; согласование взаимодействий структурных подразделений;

3) формирование проектно-ориентированных команд: тренинги, воздействие через Т-группу, развитие командного взаимодействия, перенесение норм общения в Т-группе в ситуации делового общения.