

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Социально-психологические детерминанты успеха проектов организационных изменений**Socio-Psychological Determinants of Organizational Change Projects Success: a Literature Review**

DOI: 10.12737/18596

Получено: 16 декабря 2015 г. / Одобрено: 25 января 2016 г. / Опубликовано: 17 марта 2016 г.

Волков О.С.

Аспирант, Институт экономики и управления Нижегородского государственного технического университета, Россия, 603155, г. Нижний Новгород, ул. Минина, д. 28а, корп. 3, e-mail: id.volkovos@gmail.com

Volkov O.S.

Postgraduate Student, Institute of Economics and Management, Nizhny Novgorod State Technical University, Bld. 3, 28a, Minina St., Nizhny Novgorod, 603155, Russia, e-mail: id.volkovos@gmail.com

Тищенко О.Э.

Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: olga1-2-3@yandex.ru

Tishchenko O.E.

Magister, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia, e-mail: olga1-2-3@yandex.ru

Камышева С.А.

Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, 105187, г. Москва, ул. Кирпичная, д. 33, e-mail: Kamysheva_s@mail.ru

Kamysheva S.A.

Magister, National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russia, e-mail: Kamysheva_s@mail.ru

Аннотация

Данная статья посвящена проблеме сопротивления организационным изменениям в проектах в целом и социально-психологическому аспекту в частности. В ходе литературного обзора выявлены точки зрения на связь управления проектом и управления организационными изменениями, выделены типы и модели внедрения организационных изменений. Кроме того, обзор включает в себя работы, посвященные социально-психологическому аспекту управления изменениями, а также конфликтам как следствию данных изменений и их влиянию на успех проекта.

Ключевые слова: управление проектами организационных изменений, сопротивление изменениям, управление конфликтами, социально-психологические основы управления проектами.

Abstract

This article is devoted to a problem of resistance to organizational changes in projects in general and its socio-psychological aspect in particular. During the literary review the points of view on interrelation of project management and organizational change management are revealed, types and models of organizational changes introduction are allocated. Besides, the review includes the works devoted to socio-psychological aspect of change management, and the conflicts as to a consequence of these changes, and their influence on project success.

Keywords: management of organizational change projects, resistance to change, conflict management, socio-psychological foundations of project management.

Проблема организации и проведения организационных изменений

Проблеме организации и проведения организационных изменений уделено немало внимания в научной литературе. Так, в 1960-х гг. стали появляться программы организационного развития (*organizational development*), фокусирующиеся, в первую очередь, на поддержке постепенных организационных изменений. Впоследствии с разработкой проблематики стратегических изменений появляется большое количество моделей.

Например, в 1974 г. модель, разработанная *Watzlawick*, предусматривала два вида изменений: *first-order* и *second-order*, проводившими различие между качественными изменениями системы и перенастройкой отдельных компонентов внутри системы, а в 1976 г. *Golembiewski* разработал модель организационных изменений, в основе которой лежали три типа трансформации: «альфа», «бета», «гамма». При «альфа»-изменении расширяется существующее поле деятельности сотрудников, при «бета» — устанавливаются новые стандарты работы, переход посредством «квантового скачка»

в способе осуществления работ имеет место при «гамма»-трансформации [30].

Bartunek и *Moch* описывали **изменения первого порядка** как постепенные модификации в рамках существующей системы, в то время как **изменения второго порядка**, по их мнению, требуют пересмотра существующей модели. Подобное изменение называется «трансформацией» и предполагает пересмотр установок, культурных верований, ценностей компании [15].

По *Johnson* и *Schols*, типы изменений сводятся к следующим [36]:

- 1) **преемственное** (установленные стратегии модифицируются минимально);
- 2) **ступенчатое** (постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически);
- 3) **колебательное** (изменения, не имеющие конкретной цели и направленности);
- 4) **глобальное** (революционный, преобразовательный характер, конкретный момент времени).

В основе концептуальной модели организационного развития, предложенной *Chapman* в 2002 г., лежат три составляющих характеристики организации: **цели**, преследуемые оптимизацией; соответствующие **стратегии внедрения изменений**; **роли агентов изменений**. По мнению автора, нюансы различий между изменениями первой очереди (постепенными) и трансформационными изменениями (кардинальными, революционными) могут быть описаны следующим образом. В первом случае организации рассматриваются, скорее, как обособленные отдельные единицы, а не часть экономической системы. Изменения улучшают работу организации и содействуют развитию сотрудников. Первичные рычаги воздействия — люди, процессы, структуры; вторичные — установки, верования, ценности (культура). Высшее руководство — движущая сила изменений. В процессе изменений участвует тот, кого они затрагивают. Вовлечение персонала и сотрудничество обеспечивают достижение результата. Внешние консультанты содействуют достижению изменений в качестве вспомогательной силы. В ситуации трансформационного изменения организация — неотъемлемая часть множества взаимосвязанных систем. Изменение согласовывает цели бизнес-партнеров и общества, вовлечение стейкхолдеров, понятие «организационное гражданство». Первоначально делается акцент на изменении корпоративной культуры — установок, верований, ценностей, и лишь затем объектом преобразований становятся люди и

процессы. Все члены системы могут выступать в качестве агентов изменений. Внешние консультанты — партнеры процесса [15].

Вносимые в организацию изменения, направленные на ее адаптацию и обеспечение выживания, могут быть классифицированы по их масштабам. Точечными, наименее масштабными, влияющими на отдельные части системы и представляющими собой серию текущих движений в заданном направлении, являются **изменения «первого порядка»**: эволюционное, постепенное или ступенчатое изменение. **Изменения «второго порядка»** (фундаментальное, революционное изменение), приводящие к преобразованию всей системы организации, являются более масштабными проектами. Большинство современных теоретиков и практиков «сводят» постепенные изменения к использованию таких инструментов, как постепенное совершенствование процессов (*CPI*) в рамках Всеобщего управления качеством (*TQM*), «Кайдзен», как составной части бережливого производства, а также «6 Сигм» [33]. Кардинальный подход к изменению компании представлен **реинжинирингом бизнес-процессов (*BPR*)**, причем и здесь существуют вариации (от менее революционного редизайна процессов до стратегического бизнес-реинжиниринга). **Трансформационные**, фундаментальные преобразования неизбежны в случаях, когда окружение компаний сложное и турбулентное, в случае кардинальных изменений в среде существования компании, когда в качестве результата выступают новые миссия и видение организации, в процессе перехода — расширенный анализ всех стейкхолдеров компании.

Принятие решения о характере требуемых изменений — задача высшего руководства, которое, помимо прочего, должно принимать во внимание анализ запросов стейкхолдеров компании и экспертные заключения внешних консультантов.

Таким образом, проблема организационных изменений как таковая была поднята в 1960-х гг., и, прежде всего, в исследованиях была поднята тема классификации организационных изменений.

Модели внедрения организационных изменений

В рамках теории и практики реализации проектов организационных изменений разработано небольшое количество моделей их внедрения, наиболее известными среди которых являются модель Курта Левина (рис. 1) и модель Лэрри Грейнера (рис. 2).



Рис. 1. Модель Курта Левина

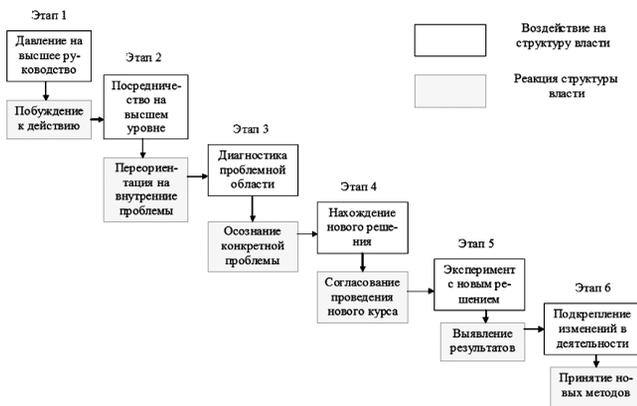


Рис. 2. Модель Лэрри Грейнера

В модели Курта Левина под размораживанием понимается выведение работников из их привычного состояния выполнения обязанностей с целью возникновения у них понимания необходимости перемен. В ходе центрального этапа вносятся изменения, предусмотренные проектом, а на этапе замораживания осуществляется закрепление новых принципов работы, система стабилизируется в обновленном состоянии и обеспечивается невозврат прежним подходам. В модели Лэрри Грейнера организационные изменения осуществляются в шесть этапов, причем на каждом этапе рассматривается как воздействие на структуру управления, так и ее реакция на это воздействие.

Также существуют модель согласования Надлера и Тушмана, проектный подход Балока и Баттена, восемь шагов Коттера, фазовая модель Уильяма Бриджеса, обучающая модель изменений *Prosci* и др.

Таким образом, еще одним направлением исследований в данной области стала разработка моделей внедрения проектов организационных изменений.

Связь управления проектом и управления изменениями

Важным направлением в изучении организационных изменений является выявление связи между

процессами управления проектом и управления изменениями. Дело в том, что современное состояние экономических отношений характеризуется высоким уровнем конкуренции практически во всех отраслях экономики, малым жизненным сроком продуктов, услуг, методов работы и технологий, что вынуждает компании быстрее отвечать на вызовы внешней среды, адаптировать организационную структуру к изменяющимся условиям за счет осуществления проектов организационных изменений, и проекты организационных изменений осуществляются для формирования новых систем управления и организационного устройства, отвечающих характеру изменений внешней среды. Как правило, они сопровождаются сломом привычных для сотрудников норм и шаблонов поведения, разделяемых ими ценностей, традиционных способов принятия решений и доведения этих решений до исполнителей, форм и методов контроля — в общем, устоявшегося образа жизни организации, который препятствует адаптации компании к направлениям и темпу рыночных изменений. Переход из прежнего состояния в новое вызывает сопротивление персонала организации, обуславливающееся высокой степенью неопределенности реализуемых преобразований и характеризующееся высоким уровнем конфликтности [6]. Уровень конфликтности зависит, в частности, и от того, насколько качественно управляют этими изменениями, что, в свою очередь, определяет, насколько успешным будет проект [34]. Однако управление изменениями и проектный менеджмент опираются на разные терминологию и методологию, в этих процессах задействованы разные отделы и, что особенно важно, разные люди, обладающие разными компетенциями [22]. В рамках научной риторики уже сформировано понимание того факта, что эти области должны дополнять друг друга, и для успеха проекта необходимо использовать не только стандартные подходы, но и совершенствоваться в смежных областях, в том числе в управлении изменениями [21].

Но, несмотря на это, организации, проводящие тренинги (*PMI*, *APM* и т.д.), так же как и научная литература, касающаяся факторов успеха проекта, относительно слабо развивают тему организационных изменений [57]. Однако этот аспект крайне важен, так как отсутствие координации между процессами управления проектами и управления организационными изменениями контрпродуктивно и является препятствием к успеху [34]. Таким образом,

управление организационными изменениями одновременно является и обязательным следствием управления проектом, и необходимым условием качественного управления этим проектом, а значит, управление проектами и управление организационными изменениями должны идти рука об руку. Важно это и на практике: соревнование между менеджерами по реорганизации и проектом/диспетчерами программ контрпроизводительно и является серьезным препятствием успеху проекта. Значит, необходимо сместить фокус на сотрудничество между этими отделами [46].

Во многих исследованиях на сегодняшний день недооценена важность социальной системы, что на самом деле значительно способствует успеху и (или) неудаче всех видов проектов, в том числе связанных с организационными изменениями. Например, в своем исследовании *Griffith-Cooper* и *King* приходят к выводу о необходимости сосредоточиться на аспектах лидерства в проектах, связанных с изменениями, забыв учесть при этом влияние непосредственного участия рабочих на успех внедрения [31]. Похожая ситуация встречается и в других исследованиях [16; 17; 29; 41; 48]. Таким образом, в научной литературе, посвященной управлению проектами, часто недооценивается значимость управления человеческими ресурсами и связанного с ним управления изменениями.

Собственно говоря, распространенный стандарт по управлению проектами *PMBoK* описывает 42 процесса, объединенных в пять групп и девять областей знаний, которые типичны почти для всех проектов [49]. Управление человеческими ресурсами проекта рассматривается в стандарте как одна из областей знаний, и вполне обоснованно можно было ожидать, что управление организационными изменениями будет являться его частью. Однако на практике это не так. В частности, в данную область знаний включены следующие четыре процесса [50]:

- 1) планирование человеческих ресурсов;
- 2) приобретение членов команды;
- 3) развитие проектной группы;
- 4) управление командой.

И ни один из них не касается вопроса организационных изменений. Более того, оставшиеся области знаний также не стандартизируют данный процесс. На интегрированный контроль за изменением *PMBoK* ссылается только в области знаний под названием «Управление интеграцией проекта» и описывает его как совместное усилие по коорди-

нации изменений через все области знаний. Однако столь скудное упоминание данного аспекта говорит о том, что потенциальное влияние организационных изменений на любую из этих областей недооценивается, так как интегрированный контроль за изменением ограничен предписанием изменить некоторый аспект проекта, который мог бы повлиять на одну или более областей управления проектом, но не включает аспекты, связанные с человеческими ресурсами [21; 42].

Важно, что так называемые запросы на изменение, т.е. дополнение или изменение согласованных конечных результатов проекта, могли бы затронуть такие элементы, как [31]:

- работа, которая будет сделана (объем, способ и т.д.);
- график проектных работ;
- стоимость проекта;
- риск проекта или уровень сложности;
- качество конечного результата проекта;
- контроль за исполнением контракта проекта;
- удовлетворенность потребителя (т.е. клиента, спонсора, заинтересованной стороны, конечного пользователя).

В целом, термин «управление изменениями» в практической литературе по управлению проектами используется, но, прежде всего, в смысле формального процесса, посредством которого изменения плана проекта одобряются и вводятся [11]. По сути, это закономерно, если допустить, что для успеха проекта достаточно тщательно следовать стандартам по управлению проектами.

Однако на практике тщательное следование стандартам не означает успеха. По этой причине в последнее время некоторые организации начали объединять процессы организационных изменений и управления проектами (например, Канадский Имперский коммерческий банк [40]; более широко — в финансах и секторах деловых услуг [21]). Эти организации обнаружили, что для достижения успеха методологию управления проектом нужно объединять со вниманием к человеческому аспекту, корпоративной культуре и управлению изменениями, и пришли к выводу, что менеджеры проектов не должны игнорировать эффекты, которые организационные изменения могут оказывать на итоги проекта [40]. Кроме того, как отмечалось ранее, управленческая литература переполнена примерами неудач проекта, которые были прямым следствием недостаточного внимания к проблемам организа-

ционных изменений. Менеджеры проектов должны осознавать, что потребности пользователей постоянно изменяются, что делает непрерывное внимание к изменению абсолютно необходимым. Кроуфорд и др. отмечают, что на практике менеджеры проектов так или иначе сталкиваются с изменениями на различных организационных уровнях при выполнении проектных требований, а значит, проектным менеджерам необходимо обучаться использованию методов управления изменениями [21].

Анализ попыток установить новую систему дистанционного обучения в университете *RMIT* в Мельбурне (Австралия) ясно продемонстрировал, что успех проекта в организации зависит не только от эффективности процессов управления проектом, которые были использованы. Спустя три с половиной года после внедрения эта технологическая система и ее обслуживание стали элементами операционной деятельности, но процесс управления изменениями продолжался [38]. Вспомогательный персонал и студенты эффективно использовали систему, преподаватели стали активными пользователями среды дистанционного обучения, и преодоление сопротивления использованию незнакомых процессов, технологии и т.д. требовало постоянного контроля с точки зрения управления изменениями [38].

Осознание влияния процессов управления изменениями на успех проекта имеет явно определенный в литературе только недавно [45; 47]. Хорнштейн считает, что *PMI* и другие организации, проводящие тренинги по проектному управлению, должны учитывать потенциальное влияние изменений на проектное расписание и успех проекта в целом и поощрять менеджеров получать дальнейшее обучение и развитие в теории и практике управления организационными изменениями [34].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день сформировано понимание важности управления изменениями в успехе проекта и необходимости учета этой тесной связи при управлении проектом, однако на уровне стандартов этот вопрос детально не проработан.

Управление изменениями в проектах: социально-психологический аспект

Как подчеркивалось выше, переход из прежнего состояния в новое вызывает сопротивление персонала организации. Применительно к проектному управлению эту проблему изучали, например,

Г.Л. Ципес и А.С. Товб, выделявшие четыре «основных очага сопротивления» (на примере реализации ИТ-проекта): операционный персонал, менеджеры среднего звена, высшие менеджеры и генеральный директор. «Методы преодоления сопротивления персонала и мотивирования менеджмента к активному участию в процессе изменений достаточно широко известны, — к ним авторы относят:

- вовлечение — создание условий, при которых противники изменений становятся лично заинтересованными в их успехе;
- убеждение — создание условий, при которых противникам изменений становится очевидна их необходимость;
- принуждение — создание условий, при которых противники изменений вынуждены проводить их в жизнь, в том числе под угрозой административных санкций» [9].

На данный момент сформулирован тезис о том, что сопротивление работников изменениям в значительной степени способствует провалу осуществляемых проектов [13]. В исследованиях, посвященных данному вопросу, все чаще можно встретить распространенную мудрость о том, что люди, вовлеченные в проект, не есть системы или процессы [7; 18]. Успех проекта начинает рассматриваться и с позиций отношения к изменениям: согласно исследованиям [14; 37; 39; 43; 56], можно справедливо утверждать, что успех любого проекта, главным образом, определяется тем, готовы ли работники к изменениям или нет. Полученные учеными результаты соотносятся с более ранними исследованиями: *Henri* и *Souza-Poza* привели доказательства, что успех или провал проекта обеспечиваются людьми, вовлеченными в него [32], а *Shenhar*, *Pines*, *Dvir* & *Sadeh* подтвердили в своих исследованиях влияние личностных характеристик проектного менеджера на продуктивность его работы [52; 54].

Связь между социально-психологическими характеристиками проектных работников и их производительностью начала изучаться сравнительно недавно [12], однако в последнее время наблюдается существенный сдвиг с инструментов и техник в управлении проектами в сторону социальных и поведенческих аспектов [3–6; 24]. *Scott-Young* и *Samson*, в частности, подтвердили, что *manager soft skills* — наиважнейший фактор успеха проекта [53].

На данный момент выделены аспекты качественных преобразований в компании, разрушающие устоявшуюся функциональную среду сотрудников,

сопряженных с сопротивлением персонала (рабочих, служащих, менеджмента) этим изменениям, определяющие степень данного сопротивления [3]. К таким аспектам автор относит внешние факторы (факторы макросреды) и внутренние факторы (характеристики организации, параметры проекта организационных изменений и характеристики сотрудников).

Таким образом, в данный момент наблюдается значительный сдвиг в сторону изучения социально-психологических аспектов проектов организационных изменений.

Конфликты как следствие изменений и их влияние на результаты деятельности проектной команды

Среди исследований социально-психологических аспектов проектов организационных изменений отдельно стоит выделить изучение конфликтности как следствия изменений. Дело в том, что на стадии реализации проекта организационных изменений происходит непрерывное взаимодействие членов команд, реализующих проект, а также сотрудников подразделений компании, вовлеченных в организационные преобразования, влекущие за собой возникновение противоречий, активизирующихся в виде тех или иных конфликтов, требующих разрешения. «Задачей менеджера в этом случае является поддержание здоровой конкуренции, творческой активности».

В данной области есть исследования Разу [8], который говорит о том, что проведение изменений в организации приводит к возникновению противоречий, порождающих **конфликтные ситуации**, в которых задействован персонал реорганизуемых подразделений. Возникающие конфликты могут как оказывать деструктивное воздействие на текущую функциональную деятельность сотрудников подразделений, так и негативно влиять на реализацию проектов внедрения организационных изменений. Отсутствие конфликтов выступает как условие эффективности команды проекта: «Разногласия могут возникать, но не перерастают в конфликты, а спокойно обсуждаются» [8], поэтому выявление закономерностей взаимосвязей между проведением организационных изменений и возникновением конфликтов важно для руководителей проектов, так как это может позволить предупредить возникновение конфликтов либо спрогнозировать наступление конфликтных ситуаций и с учетом ситуацион-

ных факторов избрать соответствующий стиль разрешения конфликта с целью снижения его деструктивного воздействия на ход реализации проекта организационных изменений.

Особое внимание при изучении проектов организационных изменений уделяется вопросам формирования и развития проектных команд, а также управления данными командами. Тем самым на первый план выходит проблема конфликт-менеджмента, так как результат проекта во многом зависит от коллективных усилий. В процессе конфликтов теряется время на взаимные упреки и обвинения, происходят затраты физических и психических ресурсов членов команды. В деструктивном конфликте люди порой застревают на коммуналных склоках, обсуждении недостатков друг друга, при этом отвлекаясь от тех проблем, которые, собственно, и вызвали данные разногласия.

Разрушительный конфликт вреден для деятельности проектной команды, так как не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время деформирует отношения между людьми, что может повлечь не только снижение эффективности совместной работы, но и полную ее невозможность. Однако, помимо негативных функций, конфликт в некоторых его формах может выполнять и позитивные [1; 2]. В различных ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дает дополнительную информацию, что позволяет сделать процесс принятия решения более эффективным.

Предотвращение и разрешение возникающих конфликтов являются одними из основных процессов управления проектной командой, поэтому на проблематике конфликтов сосредоточено значительное внимание в научной литературе.

Часть исследований посвящена изучению разнонаправленного влияния конфликтов на успешность работы команды проекта. Выделяют как деструктивное, так и конструктивное воздействие конфликта. Так, в групповых отношениях конструктивное воздействие конфликта проявляется в способствовании предотвращению застоя, является источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей), способствует стабилизации группы, выявляя и устраняя объективные противоречия, существующие между членами коллектива. Amason утверждает, что конфликт, ориентированный на задачу, может улучшить варианты принятия решений и увеличить производительность группы [10]. В свою

очередь, *Jehn* говорит о том, что члены группы работают эффективнее, когда конфликт сфокусирован на задачу, чем когда конфликт отсутствует или сфокусирован на взаимоотношениях: конфликт способствует обсуждению идей, которые повышают производительность команд [35].

Деструктивное воздействие конфликта на уровне группы проявляется в нарушении системы взаимосвязей, коммуникаций, ослаблении ценностно-ориентационного единства, снижении групповой сплоченности и понижении в итоге эффективности функционирования команды в целом. Существуют эмпирические исследования, которые показывают отрицательную взаимосвязь между конфликтом взаимоотношений, производительностью и удовлетворенностью в группах [19; 27; 44]. Утверждается, что конфликты взаимоотношения расходуют ресурсы, направленные на задачу, потому что фокус членов группы направлен на снижение угроз конфликта, а не на работу над задачей, что препятствует выполнению организационных задач [25]. Время часто тратится на межличностные аспекты группы, а не на процесс принятия решений по задаче.

Важным направлением исследований в данной области является поиск наилучшего стиля разрешения конфликтов из пяти основных, которые руководитель организации либо менеджер могут использовать в конфликтной ситуации: игнорирование (уход, уклонение), подавление (силовой метод), компромисс, сотрудничество, соперничество или конкуренция.

Например, *De Dreu* и *Van Vianen* подчеркивают, что в рамках работы проектных команд некоторыми исследователями как наилучший для разрешения межличностных конфликтов взаимоотношений (не связанных с задачами проекта) предлагается путь игнорирования конфликта, так как он «наиболее положительно влияет на аспекты деятельности проектной команды и не отвлекает ресурсы от решения стоящих перед проектной командой задач на выяснение межличностных разногласий» [23]. Однако данный способ решения конфликта не подходит для решения важных и принципиальных вопросов, связанных с задачами проекта, так как не способствует поиску решений и разногласие как таковое не устраняется, что чревато с течением времени эскалацией данного конфликта.

В то же время некоторыми исследователями, например, *Deutsch*, прослеживалась неэффективность конкуренции как стиля разрешения конфликтов при работе проектных команд, поскольку они за-

мечали отрицательную корреляцию между данным стилем и аспектами совместной работы команд проектов [26].

В свою очередь, *Tjosvold*, *Hui* и *Yu* выявили, что стиль сотрудничества позволяет полностью разрешить возникший конфликт и обеспечить дальнейшее сосредоточение на задачах проекта и, как правило, исключить возникновение разногласий по данной причине в дальнейшем при реализации проекта. Сотрудничество при разрешении конфликта задачи положительно коррелирует с аспектами деятельности проектной команды и позитивно влияет на производительность команды и удовлетворенность членов команды совместной работой [55].

Таким образом, среди социально-психологических аспектов управления проектами организационных изменений отдельно можно выделить исследования, посвященные конфликтам, порождаемым самими изменениями, и поиском наилучшего стиля их разрешения для успеха проекта.

Выводы

Таким образом, суммируя анализ отечественной и зарубежной литературы, можно выделить следующие тематики исследований, связанные с управлением проектами организационных изменений в целом и социально-психологическим аспектом в частности (табл. 1).

Таблица 1

Авторы и тематика исследований

Тематика	Авторы
Типология организационных изменений	<i>Watzlawick, Bartunek и Moch, Johnson и Schols, Chapman, Hill и Collins</i>
Модели внедрения организационных изменений	<i>Lewin, Greiner, Nadler и Tushman, Beams и Batten, Kotter, Bridges, Prosci</i>
Связь управления проектом и управления изменениями	Лебедев и Багратиони, <i>Choi, Cicmil, Crawford, Aitken и Hassner-Nahmias, Gardner, Griffith-Cooper и King, Hornstein, Kenny, Kolodny, Levine и Rossmore, Lundy и Morin, Parker, Verlinden, Nussey, Ford и Pathak, Partington, Pellegrinelli и Young, Piderit, Turner и Müller</i>
Управление изменениями в проектах: социально-психологический аспект	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Сопротивление изменениям: Ципес, Товб, Bolognese, Burnes, Cooke, Henrie и Sousa-Poza, Kaminsky, King и Peterson, MacKay и Chia, Sadeh, Dvir и Malach-Pines, Shenhar, Turner и Zolin</i> • <i>Социально-психологические характеристики проектных работников (наблюдается возрастающий интерес к этой тематике): Багратиони, Кирина, Лебедев, Решетко, Barrick и Mount, De Mascia, Scott-Young и Samson</i>
Конфликты как следствие изменений и их влияние на результаты деятельности проектной команды	Пазу, Багратиони, <i>Amason, Coser, De Dreu и Van Vianen, Deutsch, Evan, Jehn, Nolan, Tjosvold, Hui и Yu</i>

Кроме того, на основе анализа отечественной и зарубежной литературы и посредством перевода исходного теоретического концепта в показатели методик настоящего исследования был сформулирован авторский концептуальный подход к операционализации социально-психологических детерминант успеха проектов организационных изменений:

- 1) психологическую готовность к изменениям следует изучать посредством исследования antecedентов восприятия организационных изменений [28];
- 2) психологическое портретирование членов проектных команд по пяти личностным факторам темперамента и характера (нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, сотрудничество, добросовестность) следует осуществлять при помощи пятифакторного личностного опросника (тест «Большая пятерка», *Big five*) [20];
- 3) стиль разрешения конфликтов (уход, подавление силовой метод, соперничество или сотрудничество) членов проектных команд будет выявляться при помощи адаптированной для русскоязычной выборки методики *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* [51];

- 4) эффективность проекта будет выявляться методом опроса проектных менеджеров и руководителей подразделений, в которых реализовывался проект с использованием авторской методики оценки эффективности проекта (соответствие фактически реализованных работ по проекту, плану проекта, эффективность работы проектных команд, наличие конфликтов в ходе реализации проекта и фактически используемых руководителями проектных команд стилей и подходов к разрешению конфликтов, а также тех выгод, которые подразделения получали в результате реализации данного проекта).

С целью большей валидации полученных результатов третья и четвертая переменные будут скорректированы по результатам оценки этих показателей руководителем проекта и заместителем генерального директора компании по производству в рамках глубинного интервью.

Применение данного авторского подход к операционализации социально-психологических детерминант успеха проектов организационных изменений на практике планируется в качестве продолжения данного исследования.

Литература

1. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 3. — С. 210–219.
2. Багратиони К.А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление. Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2011. — № 4. — С. 280–290.
3. Багратиони К.А. Управление изменениями: факторы, влияющие на успех проекта [Текст] / К.А. Багратиони // Российский журнал управления проектами. — 2013. — № 4. — С. 56–64. — DOI: 10.12737/1962.
4. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 1 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 5. — С. 100–107.
5. Багратиони К.А. Управление рисками в проектах: психологический подход. Ч. 2 [Текст] / К.А. Багратиони, С.А. Решетко, М.А. Кирина // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 6. — С. 75–85.
6. Лебедев А.Н. Инкорпоративность группы как фактор сопротивления изменениям в организации [Текст] / А.Н. Лебедев, К.А. Багратиони // Управление проектами и программами. — 2013. — № 1. — С. 62–68.
7. Прилипко А.Г. Подходы и средства для управления проектами НИОКР [Текст] / А.Г. Прилипко, К.А. Багратиони // Информационные технологии и вычислительные системы. — 2015. — № 1. С. 69–76.
8. Разу М.Л. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 [Текст] / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, Ю.В. Якутин. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 320 с.
9. Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст] / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. — М.: Олимп, 2006. — 304 с.
10. Amason A.C. Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US, 1997. P. 51–63.
11. Association for Project Management. APM Body of Knowledge (5th edition). Association for Project Management, High Wycombe, 2006.
12. Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? // *International Journal of Selection and Assessment*. 2001. No. 9. P. 9–30.
13. Bolognese A. Employee Resistance to Organizational Change. Winthrop University, Rock Hill, 2002.
14. Burnes B., Cooke B. The past, present and future of organization development: taking the long view // *Human Relations*. 2012. Vol. 65, No. 11, 1395–1429.
15. Chapman J.A. A framework for transformational change in organizations // *Leadership and Organization Development Journal*. 2002. No. 23/1. P. 16–25.
16. Choi M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review // *Hum. Resour. Manag.* 2011. No. 4. P. 479–500.
17. Cicmil S. Implementing organizational change projects: impediments and gaps // *Strateg. Chang.* 1999. No. 2. P. 119–129.
18. Cooke-Davies T. The «real» success factors on projects // *International Journal of Project Management*. 2002. No. 20. P. 185–190.

19. *Coser K.* The functions of Social Conflict. Glencoe IL, Free Press, 1956.
20. *Costa P.T., Jr., McCrae R.R.* NEO PI-R professional manual. Psychological Assessment Resources, Odessa, 1992.
21. *Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A.* Project Management and Organizational Change. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA, 2014.
22. *Crawford L., Hassner-Nahmias A.H.* Competencies for managing change // International Journal of Project Management. 2010. No. 4. P. 405–412.
23. *De Dreu C., Van Vianen A.* Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams // Journal of Organizational Behavior. 2001. No. 22/3. P. 309–328.
24. *De Mascia S.* Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project. Gower, 2012.
25. *Deutsch M.* Conflicts: Productive and Destructive // Journal of Social Issues. 1969. No. 2. P. 7–41.
26. *Deutsch M.* The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, New Haven, 1973.
27. *Evan W.* Conflict and Performances in R&D organizations // Industrial Management Review. 1965. No. 7. P. 37–46.
28. *Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A.J.* Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. // Journal of Management. 2012. Vol. 38. No. 3. P. 890–914.
29. *Gardner P.J.* Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? AACE Int. Trans., PM. 03.1–PM. 03.25, 2009.
30. *Golembiewski R.T.* Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs // Journal of Applied Behavioral Science. 1976. Vol. 11. P. 143–155.
31. *Griffith-Cooper B., King K.* The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership // Perform. Improv. 2007. No. 1. P. 14–20.
32. *Henrie M., Sousa-Poza A.* Project management: a cultural literary review // Project Management Journal. 2005. Vol. 36. No. 1. P. 5–14.
33. *Hill F.M., Collins L.K.* A descriptive and analytical model of organizational transformation // International journal of Quality & Reliability Management. 2000. Vol. 17. No. 9. P. 966–983.
34. *Hornstein H.* The integration of project management and organizational change management is now a necessity // International Journal of Project Management. 2016. No. 2. P. 291–298.
35. *Jehn K.A.* A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // Administrative Science Quarterly. 1995. No. 40. P. 256–282.
36. *Johnson G., Scholes K.* Exploring corporate strategy. Cambridge, 1989.
37. *Kaminsky J.B.* Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success. Webster University, St. Louis, 2010.
38. *Kenny J.* Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context // Project Management Journal. 2003. No. 2. P. 43–53.
39. *King S., Peterson L.* How effective leaders achieve success in critical change initiatives, Part 2: why change leadership must transcend project management for complex initiatives to be successful // Healthc Q. 2007. No. 2. P. 72–75.
40. *Kolodny H.* Integrating Project and Change Management. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9), 2004.
41. *Levine H.G., Rossmore D.* Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study // Journal Manag. Inf. Syst. 1993. No. 2, P. 55–73.
42. *Lundy V., Morin P.-P.* Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service // Project Management Journal. 2013. No. 4. P. 45–64.
43. *MacKay B., Chia R.* Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive // Academy of Management Journal. 2013. No. 1. P. 208–230.
44. *Nolan W., Nolan V., Nolan L.* Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups // Human Relations. 1986. No. 39. P. 1033–1052.
45. *Parker D., Verlinden A., Nussey R., Ford M., Pathak R.D.* Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration // Int. J. Product. Perform. Manag. 2013. No. 4. P. 407–419.
46. *Partington D.* The project management of organizational change // International Journal of Project Management. 1996. No. 1. P. 13–21.
47. *Partington D., Pellegrinelli S., Young M.* Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study // International Journal of Project Management. 2005. No. 2. P. 87–95.
48. *Piderit S.R.* Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change // Acad. Manag. Rev. 2000. No. 4. P. 783–794.
49. Project Management Institute. (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed. PMI Publications, Newtown Square, PA.
50. Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (5th ed.). PMI Publications, Newtown Square, PA.
51. *Rahim M.A.* A measure of styles of handling interpersonal conflict // Academy of Management Journal. 1983. No. 26. P. 368–376.
52. *Sadeh A., Dvir D., Malach-Pines A.* The Implications of P-O Fit Theory to Project Management // The International Journal of Technology, Knowledge and Society. 2007. No. 3. P. 7–17.
53. *Scott-Young C., Samson D.* Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries // Journal of Operations Management. 2008. Vol. 26. No. 6. P. 749–766.
54. *Shenhar A.J.* From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles // IEEE Transactions on Engineering Management. 1998. Vol. 45. No. 1. P. 33–48.
55. *Tjosvold D., Hui C., Yu Z.* Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China // International Journal of Conflict Management. 2003. No. 14. P. 141–163.
56. *Turner J., Zolin R.* Forecasting success on large projects: Developing reliable scale to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames // Project Management Journal. 2012. P. 87–99.
57. *Turner J.R., Müller R.* The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review // Project Management Journal. 2005. No. 2. P. 49–61.

References

1. Bagrationi K.A. Psichologicheskiy podkhod k konflikt-menedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie

- (chast' 1) [A psychological approach to conflict management projects: typology reasons Management (Part 1)]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. Moscow, 2011, l. 3, pp. 210–219.
2. Bagrationi K.A. Psikhologicheskii podkhod k konflikt-menedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie (chast' 2) [A psychological approach to conflict management projects: typology reasons Management (Part 2)]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. Moscow, 2011, l. 4, pp. 280–290.
 3. Bagrationi K.A. Upravlenie izmeneniyami: faktory, vliyayushchie na uspekhn proekta [Change management: factors affecting the project success]. *Rossiyskiy zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management]. 2013, V. I. 4, pp. 56–64. DOI: 10.12737/1962.
 4. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektah: psihologicheskij podhod. Chast' 1 [Risk management in projects: psychological approach. Part 1]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2015, l. 5, pp. 100–107.
 5. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektah: psihologicheskij podhod. Chast' 2 [Risk management in projects: psychological approach. Part 2]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2015, l. 6, pp. 75–85.
 6. Lebedev A.N., Bagrationi K.A. Inkorporativnost' gruppy kak faktor soprotivleniya izmeneniyam v organizacii [Incorporativeness of group as factor of resistance to changes in the organization]. *Upravlenie proektami i programmami* [Management of projects and programs]. 2013, l. 1, pp. 62–68.
 7. Prilipko A.G., Bagrationi K.A. Podhody i sredstva dlya upravleniya proektami NIOKR [Approaches and means for management of the research and development projects]. *Informacionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy* [Information technologies and computing systems], 2015, l. 1, pp. 69–76.
 8. Razu M.L., Voropaev V.I., Yakutin YU.V. *Upravlenie programmami i proektami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizacii". Modul' 8.* [Management of programs and projects: 17-modular program for managers "Management of development of the organization". Module 8.]. Moscow, Infra-M Publ., 2000. 320 p.
 9. Pipes G.L., Tovb A.S. *Menedzhment proektov v praktike sovremennoj kompanii.* [Management of projects in practice of the modern company]. Moscow, Olimp Publ., 2006. 304 p.
 10. Amason A.C. (1997). Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US, 51–63.
 11. Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge (5th edition)*. Association for Project Management, High Wycombe.
 12. Barrick M.R., Mount M.K., Judge T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
 13. Bolognese A. (2002). *Employee Resistance to Organizational Change*. Winthrop University, Rock Hill.
 14. Burnes B., Cooke B. (2012). The past, present and future of organization development: taking the long view. *Human Relations*, Vol. 65, No. 11, 1395–1429.
 15. Chapman J.A. (2002). A framework for transformational change in organizations. *Leadership and organization development journal*, 23/1, 16–25.
 16. Choi M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.*, 50 (4), 479–500.
 17. Cicmil S. Implementing organizational change projects: impediments and gaps. *Strateg. Chang.*, 8 (2) (1999), pp. 119–129.
 18. Cooke-Davies T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185–190.
 19. Coser K. (1956). *The functions of Social Conflict*. Glencoe IL, Fre Press,
 20. Costa P.T., Jr., McCrae R.R. (1992). *NEO PI-R professional manual*. Psychological Assessment Resources, Odessa.
 21. Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A. (2014). *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
 22. Crawford L., Hassner-Nahmias A.H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal Of Project Management*, 28 (4), 405–412.
 23. De Dreu C., Van Vianen A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22/3, 309–328.
 24. De Mascia S. (2012). *Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project*. Gower, 2012.
 25. Deutsch M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7–41.
 26. Deutsch M. (1973). *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven.
 27. Evan W. (1965). Conflict and Performances in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37–46.
 28. Fugate M., Prussia G.E., Kinicki A.J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, Vol. 38, No. 3, 890–914.
 29. Gardner P.J. (2009). Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans.*, PM. 03.1–PM. 03.25.
 30. Golembievski R.T. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs. *Journal of applied behavior science*, Vol. 11, 143–155.
 31. Griffith-Cooper B., King K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Perform. Improv.* 46 (1), 14–20.
 32. Henrie M., Sousa-Poza A. (2005). Project management: a cultural literary review. *Project Management Journal*, Vol.36, No. 1, 5–14.
 33. Hill F.M., Collins L.K. (2000). A descriptive and analytical model of organizational transformation. *International journal of quality & reliability management*, Vol. 17, No. 9, 966–983.
 34. Hornstein H. (2016). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal Of Project Management*, 33(2), 291–298.
 35. Jehn K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
 36. Johnson G., Scholes K. (1989). *Exploring corporate strategy*. Cambridge.
 37. Kaminsky J.B. (2010). *Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success*. Webster University, St. Louis.

38. Kenny J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, 34 (2), 43–53.
39. King S., Peterson L. (2007). How effective leaders achieve success in critical change initiatives, Part 2: why change leadership must transcend project management for complex initiatives to be successful. *Healthc Q*, 10(2), 72–75.
40. Kolodny H. (2004). Integrating Project and Change Management. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9).
41. Levine H.G., Rossmore D. (1993). Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study. *J. Manag. Inf. Syst.*, 10 (2), 55–73.
42. Lundy V., Morin P.-P. (2013). Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service. *Project Management Journal*, 44 (4), 45–64.
43. MacKay B., Chia, R. (2013). Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 208–230.
44. Nolan W., Nolan V., Nolan L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
45. Parker D., Verlinden A., Nussey R., Ford M., Pathak R.D. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. *Int. J. Product. Perform. Manag.*, 62 (4), 407–419.
46. Partington D. (1996). The project management of organizational change. *International Journal of Project Management* 14 (1), 13–21.
47. Partington D., Pellegrinelli S., Young M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *International Journal of Project Management*, 23 (2), 87–95.
48. Piderit S.R. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Acad. Manag. Rev.*, 25 (4), 783–794.
49. Project Management Institute. (2004). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed. PMI Publications, Newtown Square, PA.
50. Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (5th ed.). PMI Publications, Newtown Square, PA.
51. Rahim M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
52. Sadeh A., Dvir D., Malach-Pines A. (2007). The Implications of P-O Fit Theory to Project Management. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3, 7–17.
53. Scott-Young C., Samson D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 6, 749–766.
54. Shenhar A.J. (1998). From Theory to Practice: Toward A Typology of Project Management Styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 45, No. 1, 33–48.
55. Tjosvold D., Hui C., Yu Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14, 141–163.
56. Turner J., Zolin R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scale to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 87–99.
57. Turner J.R., Müller R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*. 36 (2), 49–61.