

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



## Организационное поведение (психология трудовых отношений)

Айнур Серикбаевна Жаркешова  
докторант специальности «Государственное и местное управление»  
Институт управления  
email: [ainursj@yahoo.com](mailto:ainursj@yahoo.com)

# Структура занятий

- **Организационное поведение и психология трудовых отношений**
  - Предмет, цели, задачи
  - Доктрина «человеческих отношений»
  - Организация, управление, группа, коллектив
  - Команда и командообразование
- **Социально-психологические явления в коллективе**
  - Социально-психологический климат
  - Пути оптимизации климата
  - Синдром профессионального выгорания
- **Организационное развитие**
  - Организационные изменения
  - Агенты изменений
  - Организационная культура
  - Организационная культура в период изменений в организации
  - Ценностные ориентации на государственной службе



# Введение

Прежде чем говорить об Организационном поведении и психологии трудовых отношений, хотелось бы обозначить следующее

- Существует **Психология государственной службы**. Это область исследований, раскрывающее психологию личности, особенности социальной психологии, психологии права, политической психологии, корпоративного сознания, индивидуального и социо-корпоративного отношения, ролевого поведения и правосознания граждан, состоящих в отношениях службы государству.
- Психология государственной службы - это психология жизненного пути, психология призвания, а не только карьеры государственного служащего.



# Введение

## Практика Казахстана

По действующему законодательству госслужащие находятся в отношениях трудового найма, в которых сторону государства представляет руководитель госоргана.

Трудовые отношения между госслужащим и руководителем госоргана устанавливаются Трудовым Кодексом РК и законодательством в сфере государственной службы РК.

## Практика зарубежных стран

Госслужащие находятся не в трудовых, а в административно-юрисдикционных, расторгаемых исключительно административным судом, отношениях, обеспечивающих госслужащим публично-правовой статус, доставляющий им фактически пожизненное и независимое от усмотрения начальства законное правовое положение.





# Введение

Психология госслужбы не может не зависеть от:

- её законоустановления как правового института
- складываемой организационной культуры в госоргане
- стиля управления, **социально-психологических явлений и поведения людей в организации**



# Введение

- **Цель занятий** – формирование у слушателей навыков эффективного взаимодействия в своем коллективе, получить краткую, но основную информацию о теоретических и практических основах организационного поведения, что позволит глубже понимать происходящие явления внутри государственного органа и коллектива



# Тема 1.

## Организационное поведение и психология трудовых отношений





# Основные понятия

- **Психология труда** – область психологии, изучающая психологические характеристики трудовой деятельности, закономерности развития трудовых навыков.
- Предмет исследования – психологические составляющие: процессы, состояния, свойства личности, проявляющиеся в процессе труда.
- **Объект** изучения психологии труда - ЧЕЛОВЕК как единственный субъект трудовой деятельности [Асеев].
- **Предмет** психологии труда - психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют её в исполнительских действиях, а также свойств личности, через которые эта активность реализуется [Климов].



# Основные цели психологии труда

- 1) оптимизация психологического климата в госоргане/организации, то есть учет психологических особенностей каждого члена коллектива и оптимизация интерактивных процессов внутри организации
- 2) прогноз возможных результатов решений руководства, тактики и стратегии управления, что подразумевает глубокое знание производственных процессов, учет специфики работы персонала

• Ученые считают, перед психологией труда стоят 2 основные задачи [Карпов]

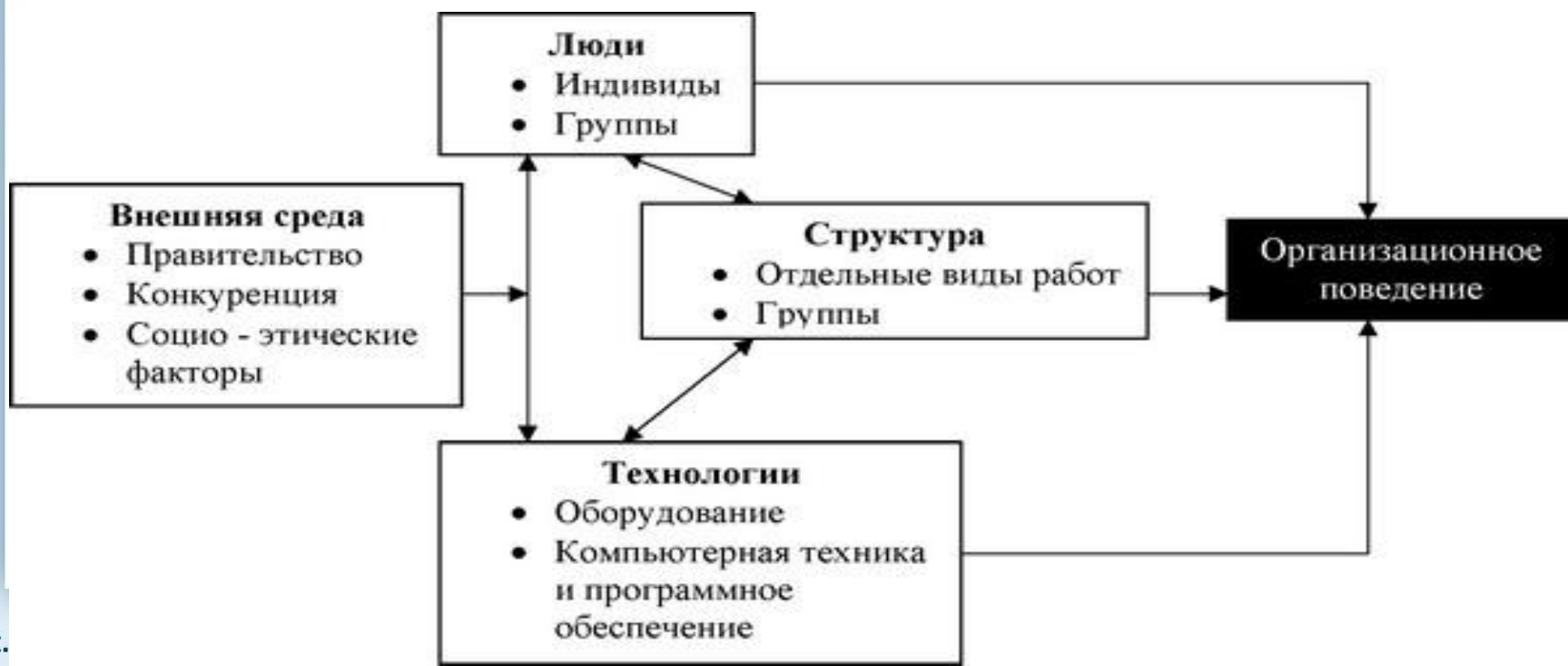
- Повышение производительности, эффективности трудовой деятельности
- Гуманизация трудовой деятельности и содействие развитию личности

• **Все это в целом говорит о поведении индивидуумов в организации – о концепции «человеческих отношений» внутри организации.**



# Организационное поведение

Некая область знаний о том, как люди ведут себя, находясь в организации, и каким образом поведение людей влияет и предопределяет результаты работы этой организации



# Что значит как?

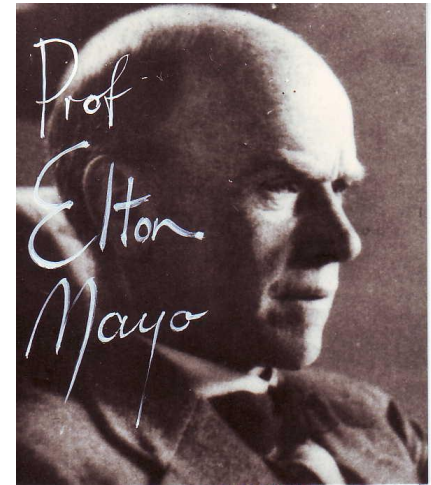
Область человеческих отношений

- Как госслужащий будет вписываться в миссию и цели госоргана
- Как он видит свои функции в Стратегическом и Операционном плане госоргана
- Каким образом будет реагировать на происходящее в деятельности госоргана (новые задачи, организационные изменения, реформы, смена руководства и т.д). Саботаж или принятие
- Как госслужащий относится вообще к своей организации. Проблемы лояльности и психологического контракта
- Как развивается организационная культура (ценности, писанные и неписанные законы и традиции)
- Как развиваются взаимоотношения между людьми в коллективе (коллега-руководитель, коллега-коллега)



# История становления доктрины «человеческих отношений»

- **Джордж Элтон Мэйо** - американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».
- Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским. Основал движение «за развитие человеческих отношений» и является одним из основоположников школы человеческих отношений



(George Elton Mayo,  
1880-1949)



# История становления доктрины «человеческих отношений»



Начало развитию концепции «человеческих отношений» положили знаменитые хоторнские эксперименты, проведенные в 1927 – 1932 гг. на одной из фабрик г. Хоторна в пригороде Чикаго, где изучались различные факторы производительности труда

Сделан вывод, что улучшение условий труда не является основным стимулом повышения производительности труда.

*На производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений*



# История становления доктрины «человеческих отношений»

- Благодаря трудам Дж. Э. Мэйо сложилось новое направление в менеджменте, ориентированное на изучение и рационализацию человеческих отношений работников производства, исследование их трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, связи мотивации и производительности труда
- Новый взгляд на работника и его трудовую деятельность, формы организации труда привел к выделению **гуманистического подхода в научном менеджменте школы «человеческих отношений»**.



# Школа «человеческих отношений»

- Дуглас МакГрегор предложил «теорию X» и «теорию Y».
  1. «Теория X» основана на авторитарном стиле руководства (главная предпосылка: человек ленив и его нужно заставить работать)
  2. В «теории Y» хорошая работа изначально приемлема для работника – это позитивная установка по отношению к труду, которая позволяет вовлекать работника в управление производством

## Уильям Оучи - «Z-концепция»

цель работы с персоналом – **максимально эффективное использование человеческих ресурсов**, в основе которого лежат прежде всего моральные механизмы регуляции труда (интерес к работнику как к личности, внимание к неформальным взаимоотношениям и т.д.)





Из этого и вытекает необходимость рассматривать трудовые отношения вокруг понятий:

**организация, управление, группа, коллектив.**

В каждое из которых заложен значимый смысл, каждое явление и формирует организацию и поведение персонала с нем.



# Организация

- Социальный союз людей, который структурирован и управляется для удовлетворения потребностей или для достижения коллективных целей

Все организации имеют структуру управления, которая определяет отношения между различными видами деятельности и членами, а также подразделяет и назначает роли, обязанности и полномочия для выполнения различных задач

Организации - это открытые системы - они влияют и зависят от внешней среды



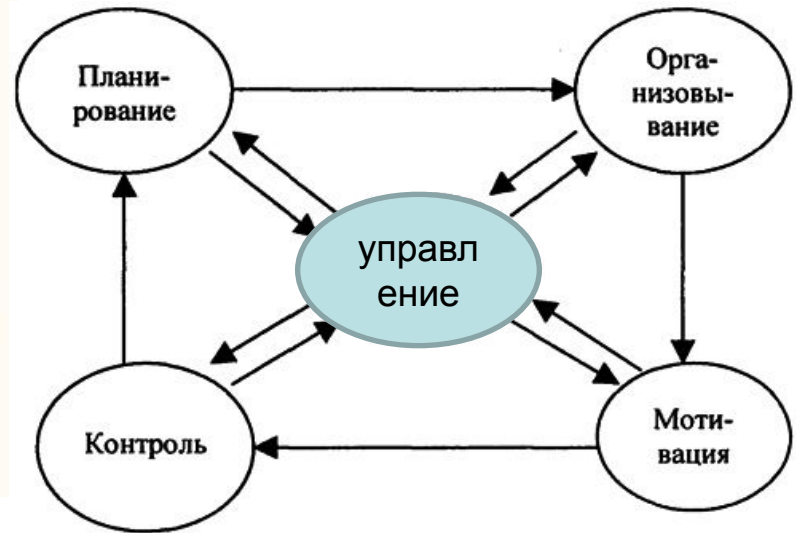
# Организация

Причислите, чем на госслужбе определяются:



- структура управления
- определяются отношения между различными видами деятельности и членами
- назначаются роли, обязанности и полномочия для выполнения различных задач



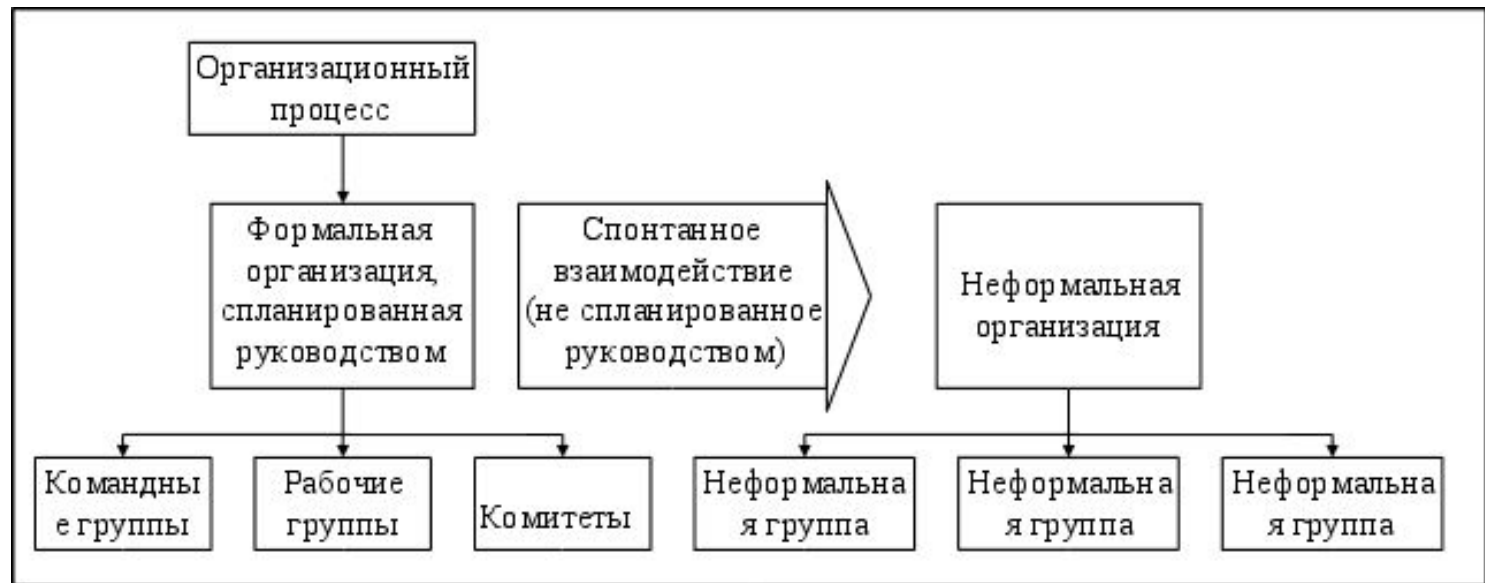


Управление – организация и координация деятельности в организации в целях достижения и выполнения определенных задач



# Понятие группы

- Группа - любое объединение людей, независимо от того, какой характер связей существует между ее членами
- Группы могут быть **формальными** и **неформальными**



# Понятие группы

- Формальные группы — это рабочие коллективы, которые формируются организацией, имеют конкретно установленные рабочие обязанности и выполняют конкретные задания
- В формальных группах приемлемое поведение обуславливается организационными целями и направленная на их достижение функциональная деятельность



# Понятие группы

- Контролируемые группы - традиционные рабочие группы, формируемые на основе официальных властных отношений и отображаются на организационных схемах.
- Команды с перекрестными функциями для объединения знаний и опыта людей из разных отделов для выработки методов решения конкретных рабочих заданий и проблем
- Целевые группы, сформированные на определенный временный период для выполнения конкретного задания



# Понятие «коллектив»



**Коллектив** - высшая форма (формальной) группы в организации. Коллектив - это группа людей, привлеченных к совместной деятельности и объединенных единой целью, которая подчиняется общественной цели

Существенный признак коллектива - общественная важность целей и задач, на реализацию которых направлены действия его членов. Это и дает основания рассматривать коллектив, как важнейшую ячейку общественного организма





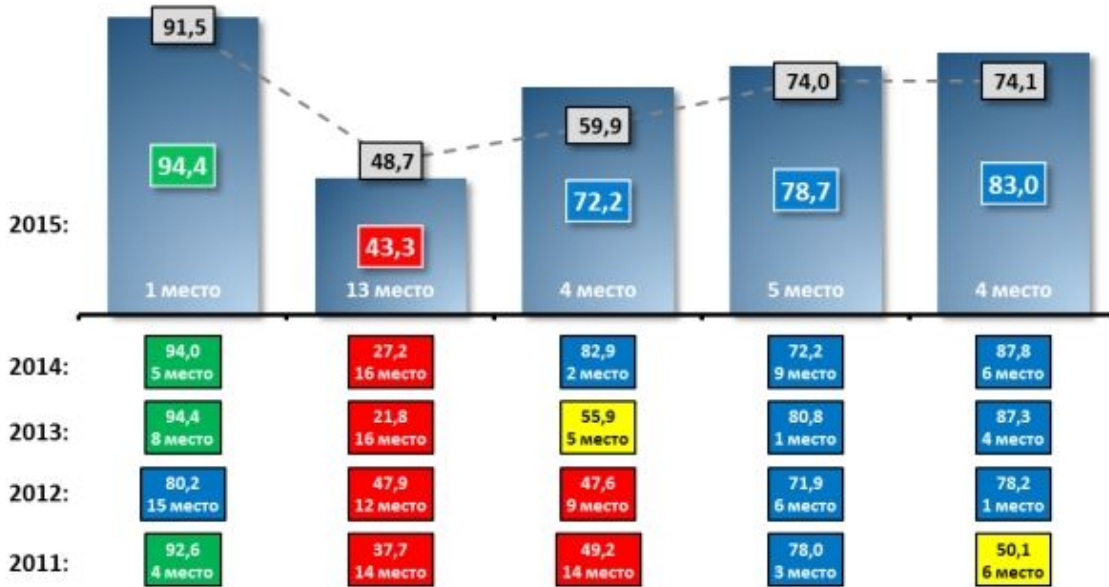
# Понятие «коллектив» и «команда»

- **Коллектив:** каждый выполняет строго отведенный ему план работ, есть свои правила, которым должен подчиняться каждый его член.
- В коллективе существует своя система аутсайдеров и лидеров
- Может быть внутренняя борьба (скрытая или открытое соперничество)
  
- **Команда — это группа людей, ведущие общую деятельность, имеющие определенного лидера, ценности и взаимную зависимость**
  - Ответственность за провал или победу несет каждый. Каждый член команды заинтересован в общий положительный результат команды
  - Все действия команды согласованы и слажены, без «внутренних игр», работа - не для галочки.
  - Именно команда формирует всю организацию, поднимает ее на высокий уровень



# Команда занимается уникальными задачами, к которым нужен нестандартный подход

Достижение и реализация стратегических целей и задач      Управление бюджетными средствами      Оказание государственных услуг      Управление персоналом      Применение информационных технологий



■ Высокая эффективность      ■ Низкая эффективность      — ■ — Средний балл по МИО в 2015 г.  
■ Средняя эффективность      ■ Неэффективная деятельность



# Деловой климат - 2016

Эффективность центральных государственных органов

## Высокоэффективные Госорганы

МФ РК Налоговое администрирование

1

80%

МВД РК Комитет по чрезвычайным ситуациям

2

79%

МЭ РК Комитет экологического регулирования, контроля и государственной инспекции в нефтегазовом комплексе

3

78%

## Низкоэффективные Госорганы

МФ РК Комитет по финансовому мониторингу

11

59%

МНЭ РК Комитет по регулированию естественных монополий и защите конкуренции

12

63%

МИР РК Комитет технического регулирования и метрологии

13

53%

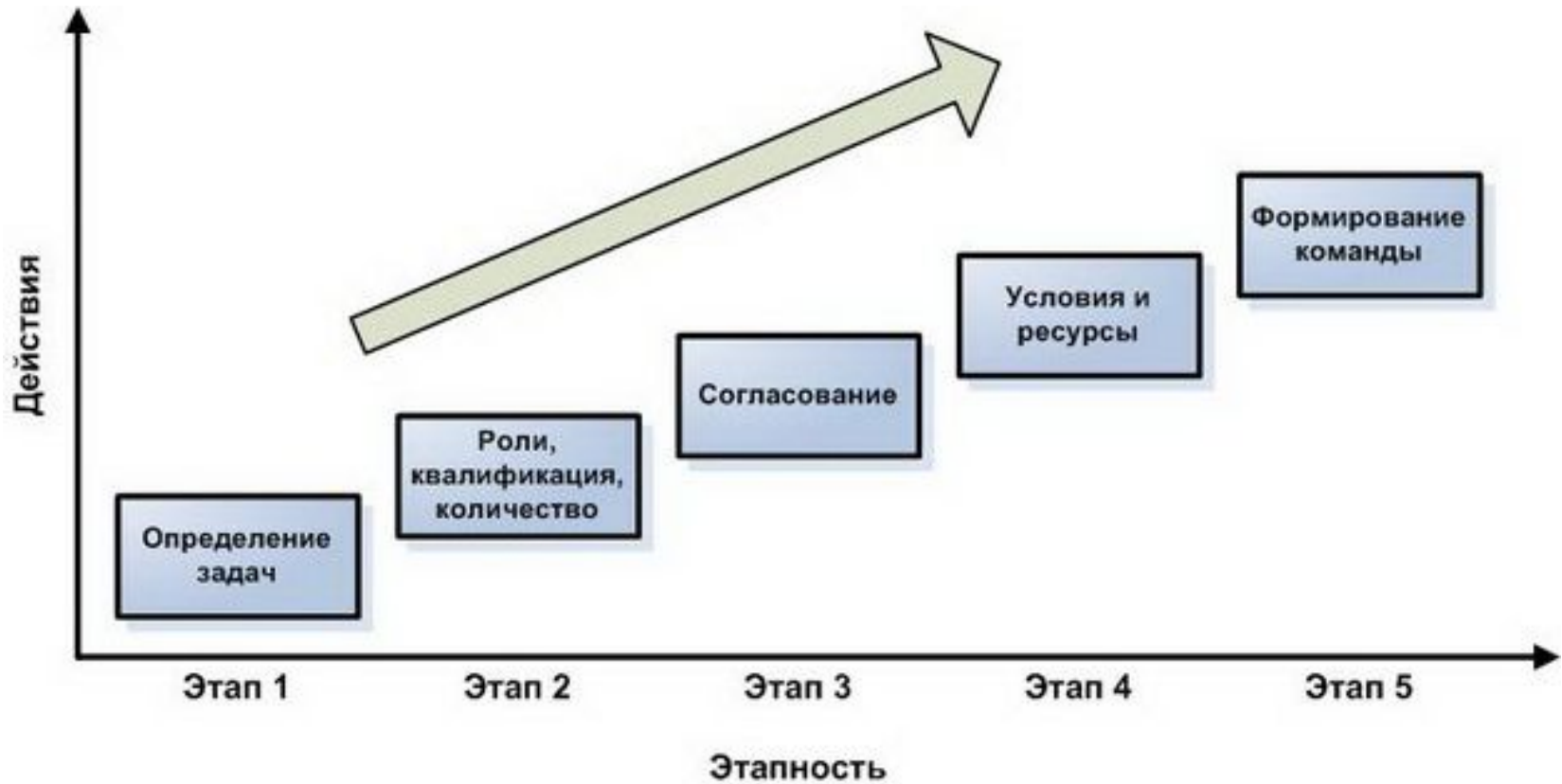
Источник: <https://informburo.kz>

# Принципы построения команд

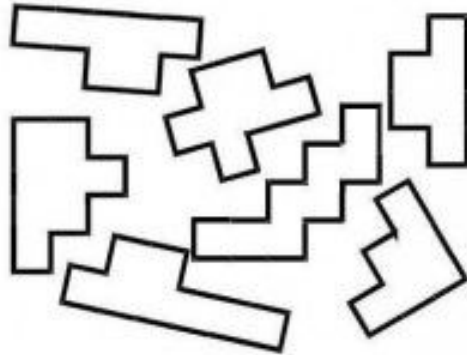
1. Принцип коллективного исполнения работы — каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда
2. Принцип **коллективной ответственности** — вся команда теряет доверие, стимулирование, признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
3. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат
4. Принцип **автономного самоуправления команды**
5. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, **добровольно** принимаемый каждым членом команды
6. Принцип **добровольности** вхождения в команду на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности



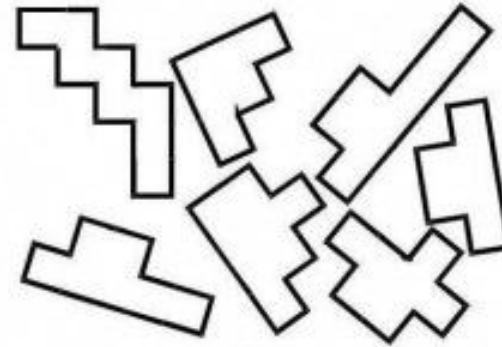
# Этапы формирования команды



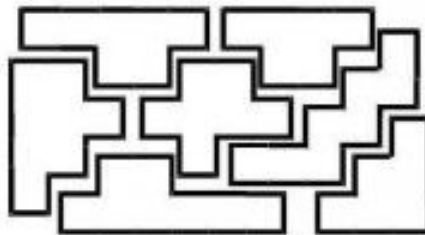
# Этапы развития команды



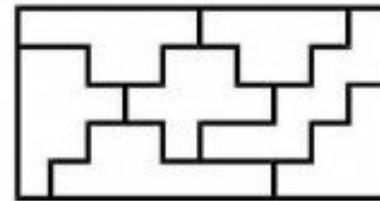
1. ФОРМИРОВАНИЕ



2. ШТОРМ



3. НОРМИРОВАНИЕ



4. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ



# Наиболее значимые роли в командах

- лидер
- организатор (администратор);
- генератор идей
- критик
- эксперт
- исполнитель
- неформальный лидер







# Командообразование

- Главная цель командообразования:
  - улучшение организационной культуры организации
  - развитие человеческих ресурсов
  - максимально эффективное использование персонала
  - выявление неформального лидера в коллективе
  - обучение подчиненных работать сплоченной командой на принципах **взаимного доверия**, а не как рабочая группа







<https://www.youtube.com/watch?v=GeB2HfY-RTw>



# Ситуационная задача «работа в группе»

## **Задание группе 1:**

Руководитель управления дает данное поручение главному эксперту из старого состава. Просит подключить любого из новых сотрудников к себе в помощь. Предстоит выбор напарника и выполнить поручение.

Как главэксперт должен спланировать работу по выполнению поручения? Учтите указанные условия работы и психологические характеристики сотрудников. Обсудите в группе. Предложите свой вариант сценария. Время на выполнение задания – 10 минут

## **Задание группе 2:**

Руководитель управления только назначен на руководящую должность. Моложе некоторых подчиненных. Управление переживает эмоциональное напряжение в связи с большим объёмом работы. Укомплектование штата управления произошло две недели назад.

Как руководителю управления эффективно организовать работу в коллективе? Учтите все перечисленные условия и психологические характеристики сотрудников. Обсудите в группе. Предложите свой вариант сценария. Время на выполнение задания – 10 минут.

***Задание в раздаточном материале***



# Тема 2.

## Социально-психологические явления в коллективе



# Социально-психологические явления в коллективе

- Известно, что наиболее частой причиной внезапного падения производственных показателей организации является ухудшение социально-психологического климата
- Резкое изменение социально-психологического климата может быть связано
  - со сменой руководства, организационными изменениями, деструктивным поведением некоторых членов коллектива, демотивацией, изменением условия труда и т.д.



# Социально-психологический климат

- Социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому
- Климат строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния
- Межличностные отношения — это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга
- Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются *стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.*



# Пути оптимизации климата





# Пути оптимизации климата

- Знание своего коллектива
- Диагностика социально-психологического климата
- Анализ причин напряжения в климате
- Использование ресурсов лидеров, пользующихся доверием у других
- План для разрядки обстановки



# Управление конфликтами



# Сводим конфликт на "нет"

- Конфликт – это отдача энергии 😞

1 прием – **блокировка**: убеждение себя «если я не буду конфликтовать, то я успею то то, сэкономлю время, какой я мудрый, что умею управлять эмоциями»



2 прием – **найти оправдание агрессивному поведению человека**: пожалеть его, «это не у меня что-то не так, а у него что-то не так»



# Сводим конфликт на "нет"

3 прием – **рациональное мышление**:  
если все же конфликт начался, для  
контроля эмоций задайте себе вопрос  
«а зачем мне это нужно?»

4 прием – **НИКОГДА НЕ  
ОПРАВДЫВАЙТЕСЬ!** Оправдываясь,  
вы сдаете позиции, проигрываете

5 прием – **со всем соглашайтесь**:  
у супруга это вызовет чувство вины,  
у начальника мысль «сотрудник  
идеален», хама – выбьет из колеи

## CONFLICT MANAGEMENT

INCREASE  
the positive



DECREASE  
the negative



# Синдром профессионального выгорания – проблема современности

- *Римский император Диоклетиан после 20 лет успешного расширения империи, подавления восстаний и окультуривания варваров плюнул на все и уехал в деревню – выращивать капусту, как утверждали злые языки*

*Последующие 16 с лишним столетий неблагодарные потомки считали древнего римлянина заурядным сумасшедшим, и только недавно психиатры поставили ему точный диагноз – император **сгорел на работе***



# Синдром профессионального выгорания

- Синдром профессионального выгорания – это состояние психического, эмоционального и физического изнеможения, проявляющееся в профессиях группы «человек – человек»
- СПВ – самая опасная профессиональная болезнь тех, кто работает с людьми, часто встречается среди госслужащих



## Физические признаки и симптомы эмоционального выгорания

- ✓ Ощущение усталости и опустошённости большую часть времени;
- ✓ Снижение иммунитета и постоянно плохое самочувствие;
- ✓ Частые головные боли, боли в спине и мышцах;
- ✓ Изменение аппетита и привычек сна;
- ✓ Затрудненное дыхание, отдышка;
- ✓ Тошнота, головокружение, чрезмерная потливость, дрожание;
- ✓ Гипертензия (повышенное давление);
- ✓ Сердечные болезни



# Синдром профессионального выгорания

- Вопрос к аудитории: Назовите причины возможного профессионального выгорания на госслужбе.

- 1.
- 2.
- 3...





# Синдром профессионального выгорания

## Причины

- Нагрузка на основные анализаторы (слух, зрение и т.д.), концентрация внимания, память, большой объем информации, соучастие эмоций и интеллекта и как следствие нервно – психическое и физическое напряжение
- Один и тот же сценарий рабочих действий
- Этика общения, человек не выбирает себе тех, с кем он взаимодействует.
- По этическим соображениям эмоциональная «разрядка» невозможна. Накапливание отрицательных эмоций ведет к истощению эмоционально – этических и личностных ресурсов



# Синдром профессионального выгорания. 3 фактора

- Личностный фактор

Чувство собственной значимости на рабочем месте, возможность профессионального продвижения, автономия и уровень контроля со стороны руководства.

Работа  
выглядит в  
собственных  
глазах  
незначимой

Его развитию способствует  
неудовлетворенность своим  
профессиональным ростом,  
излишняя зависимость от  
мнения окружающих и  
недостаток автономности,  
самостоятельности

Синдром  
развивается  
быстрее

Решение: саморегуляция, при  
возможности творческое отношение в  
работе, поиск более интересной работы



# Синдром профессионального выгорания.

## Личностный фактор

- 10-15 назад считалось неприличным, если ты проработал около 2 лет в одной организации и ушел.
- Ситуация изменилась: сегодня при составлении резюме кандидат уже не боится показывать смену работы каждые 3-5 лет.
- Кадровикам важнее, в какой организации человек работал и какие обязанности он там выполнял, **зоны его ответственности и результаты**, которых он достиг.
- Госслужба – хорошая школа для профессионального роста, госорганов большое множество!



# Синдром профессионального выгорания.

## Ролевой фактор

- Конфликт ролей и ролевая неопределенность, а также профессиональные ситуации, в которых совместные действия сотрудников в значительной степени не согласованы: отсутствует интеграция усилий, но при этом присутствует конкуренция.

*Решение: Слаженная, согласованная коллективная работа. Ощущение, что ты не один.*



# Синдром профессионального выгорания. Организационный фактор

Многочасовая работа,  
но не любая, а  
неопределенная  
**(нечеткость  
функциональных  
обязанностей)** либо  
не получающая  
должной оценки

Стиль руководства,  
при котором  
руководитель не  
позволяет сотруднику  
проявлять  
самостоятельность (по  
принципу «инициатива  
наказуема»)

лишение  
чувства  
ответственн  
ости за свое  
дело



# Синдром профессионального выгорания. Профилактика и психологическая помощь

## 1. Физическая и психологическая направленность:

- освоение разных способов снятия напряжения и различных способов саморегуляции (психическая саморегуляция, аутотренинг, йога, спорт и т.д. )

## 2. Формация и стереотипизация (саморегуляция):

- креативность (нестандартный подход к делу стандартному);

- восстановление смысла работы (получение обратной связи о своей деятельности, частое напоминание себе связи ежедневной рутины с миссией и задачами госоргана)

## 3. Умение общаться с людьми:

- взаимодействие и взаимообмен (тренинг эффективного взаимодействия, командная работа);

- повышение эмоционального интеллекта;

- способность формировать и поддерживать в себе оптимистические установки и ценности – как в отношении самих себя, так и других людей и жизни вообще.



## Упражнение 2. «Мозговой штурм по созданию банка естественных способов саморегуляции на госслужбе»

- Разделитесь на 2-3 группы
- В группах назовите по очереди приемлемые способы, которые госслужащие могут использовать в своей жизни для выхода из стрессовой ситуации или для оказания себе самопомощи в трудных жизненных ситуациях на работе
- Обсуждение своего опыта и возможные пути саморегуляции
- Время на выполнение – 5 минут
- Способы оформляются на доске или ватмане



# Упражнения для снятия напряжения в рабочих условиях

- **Личный набор приятных образов** (о которых нужно напомнить себе: поощрения родителей, друг, моменты победы, награждения, отдых на море... Ощутите себя там 2-3 минуты)
- **Похлопывание лопаток** (1 мин)
- **Лыжник** (1 мин)





# Тема 3. Организационное развитие



# Организационное развитие и изменения

Организационное развитие — это поэтапное внедрение технологий, форм и методов управления организацией, ее структурой и ее персоналом

Организационное развитие и Организационное изменения могут быть тождественны

Схожие по смыслу категории

- Реструктуризация
  - Реорганизация
  - Реформирование
  - Реинжиниринг
  - Инновации
- 
- Изменения естественным путем
  - Запланированные изменения



# Организационное развитие и изменения

- Изменения естественным путем
- Запланированные изменения



Основные области организационных изменений



Перечислите возможные цели  
запланированных изменений в  
деятельности государственных  
органов



# Возможные цели запланированных изменений

- Для организационного развития
  - Рост производительности
  - Разработка новых услуг, продуктов
  - Разработка новых технологий
  - Рост мотивации в деятельности работников
  - Рост удовлетворенности потребителей
  - Укрепление позиции в рейтинге успешных организаций своей области
- В практике госуправления часто
  - Улучшение осуществления геополитики в определенной области
  - Избежание дублирования функций и полномочий госорганов в родственных сферах



# Причины сделать изменения

## Внутренние условия

- Ухудшение эффективности работы
- Пассивность персонала
- Слабый менеджмент
- Слабое взаимодействие внутри организации
- Сопротивление инновациям
- Снижение мотивации (*снижение количества поощрений; рост количества наказаний; отсутствие интереса к карьерному росту у работников*)
- Стереотипное поведение руководства
- Слабо развитая система делегирования полномочий
- Бюрократия
- Низкая компетентность персонала



# Пример плохого взаимодействия в организации



<https://www.youtube.com/watch?v=MaCiMXYhzx4>



# Причины сделать изменения

## Внутренние условия

- Ухудшение эффективности работы
- Пассивность персонала
- Слабый менеджмент
- Слабое взаимодействие внутри организации
- Сопротивление инновациям
- Снижение мотивации (*снижение количества поощрений; рост количества наказаний; отсутствие интереса к карьерному росту у работников*)
- Стереотипное поведение руководства
- Слабо развитая система делегирования полномочий
- Бюрократия
- Низкая компетентность персонала

Слабая организационная культура





# Изменения должны проходить В КОМПЛЕКСЕ

Организационные изменения = изменение организационной культуры

В  
з  
а  
и  
м  
о  
с  
в  
я  
з  
ь





Кто проводит  
изменения в  
организации?





Изменения в организации должны проводиться руководством и самими работниками



# Игра «Силы сопротивления или движущая сила»

- Пожалуйста, разделитесь на две разные части, выстройтесь в 2 в шеренги лицом друг к другу
- Вам дается 10 секунд на то, чтобы вы как можно более тщательно запомнили внешний вид стоящего напротив коллеги



# Игра «Силы сопротивления или движущая сила»

- Отвернитесь спиной друг к другу и произведите **одно** простое изменение в своем внешнем виде
- На счет 5, повернитесь лицом к своему напарнику и найдите изменение, которое произвел ваш партнер



# Игра «Силы сопротивления или движущая сила»

- Еще раз отвернитесь спиной друг к другу и произведите **3** простых изменений в своем внешнем виде
- На счет 5, повернитесь лицом к своему напарнику и найдите **эти три** изменения, которые произвел ваш партнер



# Реакция участников

*Интрига*

*Терпение*

*Вовлеченность*

*Просьба подсказать*

*Зачем это?*

*Серьезное восприятие задания*

*Чем это закончится?*

*Сопротивление*

*Попытка договориться*

*Терпение*

*Недоумение*



Цель игры – понять

- насколько мы готовы к изменениям,
- достойны ли мы стать мощной движущей силой в организационных изменениях,
- или мы можем стать силой сопротивления,
- хуже всего быть инертными, и превратиться в ресурсы в руках сил сопротивления





# Сопротивление изменениям

Личные интересы

Культура ценящая  
традиционность

Отсутствие доверия  
и понимания

Разные взгляды и  
цели

Неясность

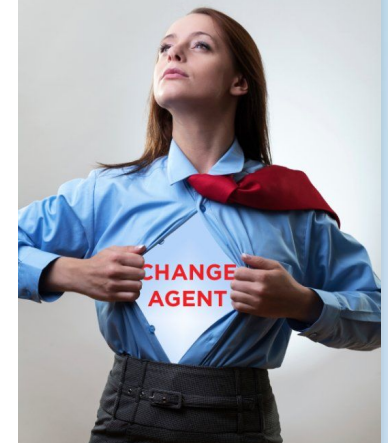


# Кто они, эти агенты?



# Агенты изменений

- Это сотрудники организаций разного уровня и специализации, которые становятся проводниками миссии, ценностей, стратегий, целей и принципов работы компании
- Основными задачами агентов изменений становятся:
  - Трансляция главных стратегических задач и ценностей компании
  - Информирование сотрудников о происходящих переменах, разъяснение их причин и особенностей
  - Вовлечение персонала в перемены и в реализацию поставленных задач
  - Передача необходимых знаний
  - Обучение соответствующим навыкам



# Агенты изменений

В роли агентов изменений могут выступать:

- Руководители всех уровней управления
- Ключевые специалисты государственного органа
- Сотрудники службы HR
- Внутренние/внешние тренеры и консультанты

Успешность решения таких задач зависит от многих факторов, в том числе и от мастерства команды агентов изменений



# Агенты изменений

Виды решаемых задач для формирования команды трансформации

- Развитие презентационных навыков (*коммуникативные*)
- Развитие фасилитационных навыков (*лидерские*)
- Разработка внутренних презентаций для агентов изменений (*вербовка*)
- Развитие знаний в области управления изменениями (*обучение менеджменту*)
- Развитие знаний по темам, необходимым для осуществления перемен (*целевое, точечное обучение*)



# Таблица методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Лимит времени для реформирования	Быстрота изменений	Сильное сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию организации	Слабое сопротивление, а на начальных этапах – поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации



# Характеристики, компетенции агента изменений

- Ясное видение, стратег
- Терпение и настойчивость
- Задающий сложные вопросы (мыслящий)
- Компетентный
- Вдохновляющий людей
- Строит крепкие взаимоотношения на основе доверия
- Умеет убеждать
- Готовность к обучению
- Гибкость
- Самоорганизация
- Стрессоустойчивость
- Фасилитатор
- Медиатор
- Навыки решения проблем
- Умение работать в команде ...



# Работа слушателей

- Назовите изменения, происходящие в вашем госоргане
- Какой метод оргизменений был применен?
- Ясна ли вам цель этих изменений?
- Преимущества/недостатки
- Принятие или сопротивление
- Почему таково поведение людей?





# Организационная культура в период изменений

- Организационная культура является одним из направлений проведения организационных изменений
- Организационная культура **не является обязательным объектом организационных изменений**
- Изменение организационной культуры – очень сложная задача – **требует больше времени**
- На стадии определения стратегии необходимо максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии

**Нужно выбрать такую стратегию, которая не требует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры**



# Организационная культура в период изменений

- Изменения организационной культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения персонала до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности (слабая культура)



# Что такое организационная культура?

- «Культура – понятие абстрактное, однако силы, возникающие в социальных и организационных, и определяемые культурой, чрезвычайно велики. Если не знать, как действуют эти силы, можно стать их жертвой», Э. Шейн [1, с. 21]
- Определение организационной культуры других западных ученых:  
*Организационная культура - это совокупность коллективных, общих для всех, основных правил, норм поведения, ценностей, которые могут быть **прописанными и непрописанными**. Они вырабатываются людьми в организации, реагирующими на внешние и внутренние изменения.*
- *Оргкультура в целом определяет взаимодействие людей **и значительно влияет на деятельность организации***
- Организационная культура - это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых всеми членами организации



# Что такое организационная культура?

Комплекс наиболее стабильных и долговременных характеристик организации



Рис. 1. Основные элементы организационной культуры



# Что такое организационная культура?

Специфическое объединение ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм проведения ритуалов, существующих в организации

## Теория менеджмента

Организационная культура – мощный стратегический инструмент

- фактор успеха организации, мотивации персонала, эффективности
- может повысить преданность персонала
- может улучшить процесс коммуникации
- может культивировать инновационное поведение
- влияет на имидж сотрудников глазами потребителей услуг



# Модели организационной культуры

Теория Э. Шайна



Организационная культура

ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Технологии
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения
- Стиль одежды
- Эмоциональная атмосфера
- Рабочее место
- Символы, ритуалы и церемонии

Объективная культура

ПОДПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Моральные взгляды
- Этические правила
- Стратегия
- Философия
- Ценности
- Кодекс поведения и нормы взаимоотношений
- Цели и целеполагание
- Миссия и девизы

Субъективная культура

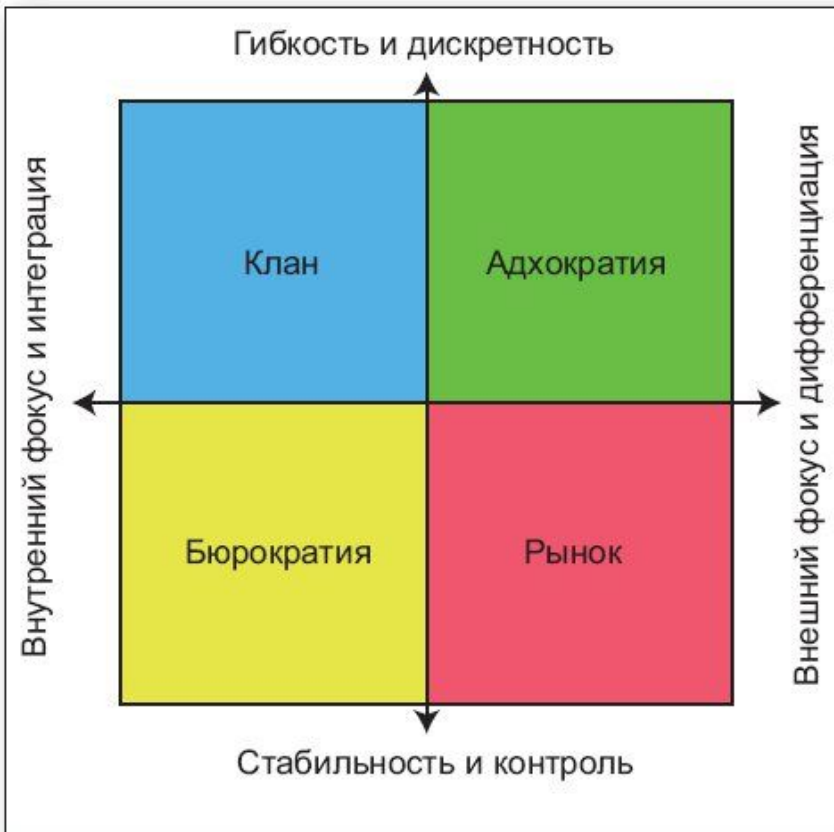
ГЛУБИННЫЙ УРОВЕНЬ

БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Смысл предметов и явлений
- Отношения с природой
- Понимание реальности, времени и пространства
- Отношение к человеку и деятельности
- Верования и убеждения
- Национальный менталитет

# Модели организационной культуры

Теория К.Камерона и Р.Куина







# Ценностные ориентации – основа организационной культуры

- Ориентация ряда стран на ценностную модель, означает, что именно **ценности служения обществу должны быть базовым универсальным регулятором деятельности государственных служащих**

Отход многих странах от парадигмы New Public Management (NPM) как перспективной модели государственной службы стран ОЭСР

*NPM получили критику за «провал в удовлетворении нужд граждан как главной задачи реформы государственного сектора», которые во главе угла ставили принципы управления частного сектора, ослабив демократическую подотчетность и (Minogue, Polidano and Hulme, 1998 в UN report Public Sector Reform, 2015, стр. 9).*

- Изучая опыт стран, новый подход к управлению в публичном секторе **New Public Service (NPS)** приобретает актуальность.
- Фокусом данного подхода служит **общество, нужды граждан и гражданское общество**



	Новое государственное управление	Новая государственная служба
Теоретическая основа	Экономическая теория, позитивистская социальная наука	Демократическая теория
Рациональность и модели поведения людей	Рациональность в техническом, экономическом плане, личная заинтересованность	Стратегический рационализм и интересы граждан
Кому государственные служащие подотчетны?	Клиентам	Гражданам
Роль правительства	Управление, служить катализатором для мобилизации рыночных рычагов	Служить, ведя переговоры и быть посредником интересов граждан
Механизмы достижения стратегических целей	Создание механизмов и инициатив посредством частных и некоммерческих организаций	Создание союза между государственными, некоммерческими и частными организациями
Подход к ответственности	Ориентир на стимулирование результатов работы рынка и личных выгод	Многогранные госслужащие, руководствующиеся законом, ценностями, профессиональными нормами и интересами граждан
Административные действия	Широкие полномочия для выполнения предпринимательских задач	Осторожность, ограниченная ответственность
Предполагаемая организационная структура	Децентрализованные государственные организации с основным контролем внутри	Общая структура совместного общего руководства
Предполагаемая основа мотивации госслужащих	Дух предпринимательства, желание сократить штат и функции правительства	<b>Служение народу, желание внести вклад в развитие общества</b>



# Ценностные ориентации – основа организационной культуры

Основные шаги для развития сильной организационной культуры	Основные условия для развития сильной организационной культуры
<p>Продвижение ценностей Продвижение этических правил развитие лидерства обучение Работа в командах Компетентностный подход к отбору персонала Улучшение внутренних коммуникаций Улучшение навыков менеджмента у руководящего состава.</p>	<p>Политическая воля, Условия и механизмы подотчетности системы государственной службы обществу за счет общественного контроля и активного гражданского общества Функционирующий кодекс этики Условия поддержки этики на госслужбе, Эффективная правовая база, Система обучения госслужащих, основанная на ценностях государственной службы Сильные антикоррупционные органы</p>



# Каковы наши ценности?

- Статья 1 Конституции Республики Казахстан:
  - Республика Казахстан утверждает себя демократическим, светским, правовым и социальным государством, высшими ценностями которого являются человек, его жизнь, права и свободы
- Ценность служения обществу
- Ценности честного и добросовестного исполнения служебных обязанностей ...

## Пример основных ценностей госслужбы Сингапура

### **Добросовестность, Служба и Мастерство (с 2003 г.)**

*Эти ценности служат компасом для правил поведения государственных служащих, и определяют содержание ежедневной работы от проектирования до предоставления услуг.*

*Ценности включены в правила и инструкции, а также вошли в обновленный Кодекс поведения на государственной службе, в котором изложен образ и поведение, ожидаемое от должностных лиц (Tan and Thangaraju, 2014)*





АГЕНТСТВО РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН  
ПО ДЕЛАМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
И ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ

*Наш долг - служение народу*

A Brilliant Civil Service	IMPROVED OUTCOMES	Effective Leaders
	Skilled people	A great place to work



OUR PRINCIPLES , OUR VALUES, OUR ETHICS , WHAT WE BELIEVE , OUR PRINCIPLES , OUR VALUES, OUR ETHICS, WHAT WE BELIEVE , OUR PRINCIPLES , OUR VALUES, OUR ETHICS, WHAT WE BELIEVE

## OUR CORE VALUES



### Service to the Nation

We are part of the Singapore Public Service, committed to integrity, excellence and efficiency



### Passion for Excellence

We aim to be the best in all that we do



### Develop our Community

We value our people and build trusted teams



### Inspire Trust

We act with credibility, professionalism and integrity, to instill public trust and confidence



### Live Innovation

We seek constantly to improve and transform



# Ценности госслужбы зарубежных стран

- Пример Великобритании и Канады
  - добросовестность (*integrity*), честность (*honesty*), объективность (*objectivity*) и беспристрастность (*impartiality*)
- Эти основные ценности перекрестны с миссией госорганов
- обеспечивают достижение наивысших возможных стандартов во всем, что касается государственной службы
- Это, в свою очередь, помогает государственной службе завоевать и сохранить уважение министров, парламента, общественности и получателей услуг
- Ценности формируют сильную, эффективную организационную культуру

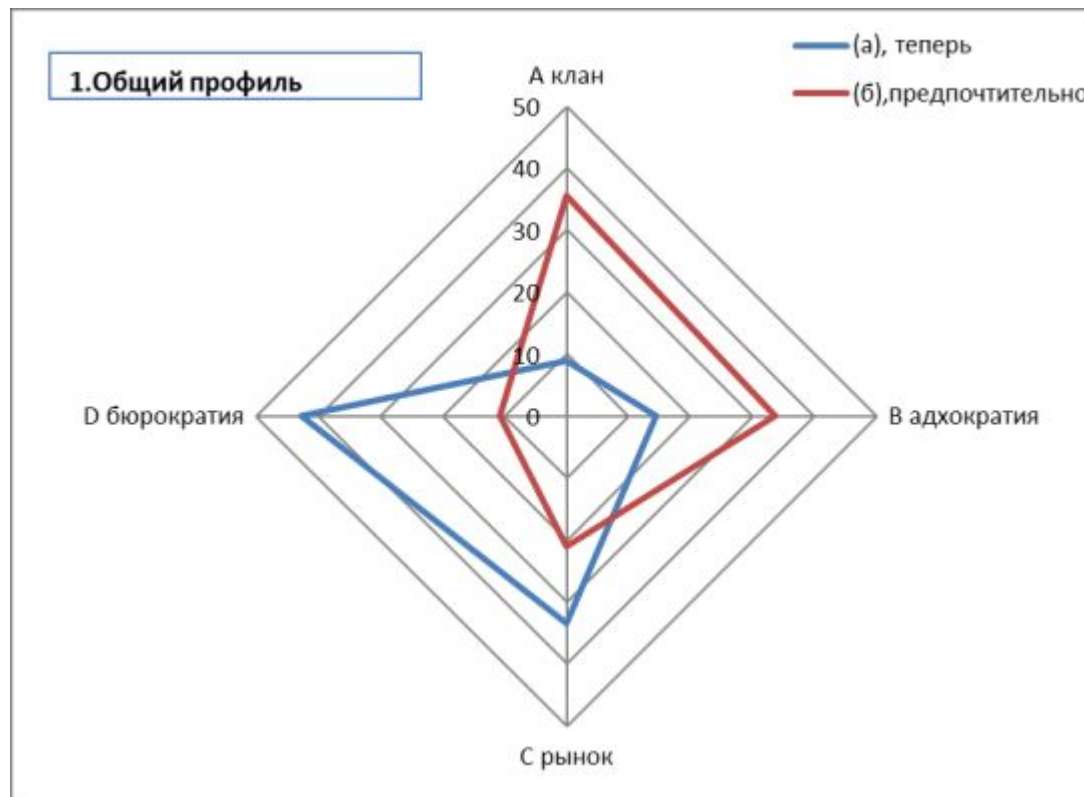


# Время перемен

- Какой тип государственного управления в Казахстане?
- Какая у нас организационная культура, сильная или слабая?
- Куда нам двигаться?
- Как улучшить организационную культуру?



# Диагностика оргкультуры по теории К. Камерона и Р.Куина



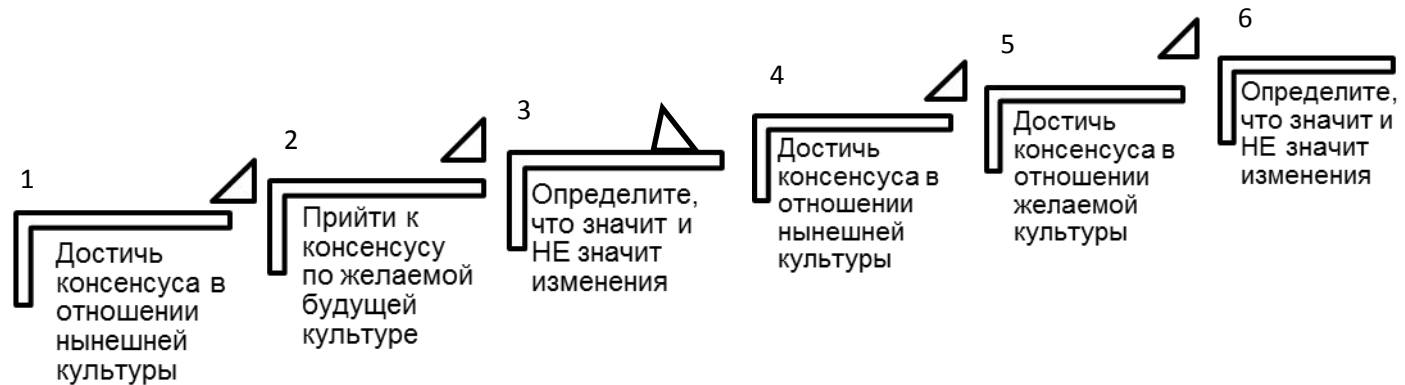


- Идеального профиля организационной культуры нет
- Организационная культура – живой организм
- Каждой организации присуща своя уникальная организационная культура
- Организация сама должна определить и развить уникальный подход к изменению своей культуры к сильной культуре





# 6 шагов к проектированию и внедрению изменения организационной культуры



Менеджмент – агенты изменений (лидеры) - персонал



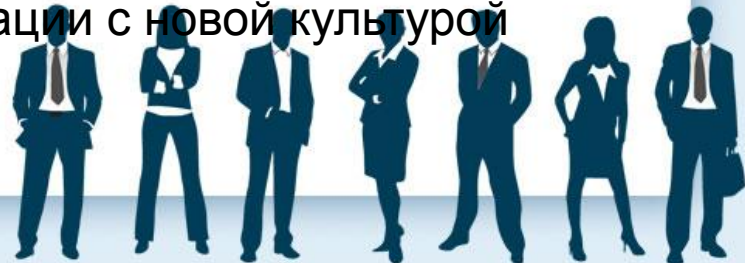
## Для изменения организационной культуры часто предлагаются следующие методы:

- изменения через влияние сторонних экспертов, в качестве которых могут выступать приглашенные консультанты и менеджеры других компаний;
- изменения в составе высшего руководства;
- изменения в результате слияния и поглощения другими компаниями с иной организационной культурой;
- изменения посредством внедрения новых НПА, регламентов;



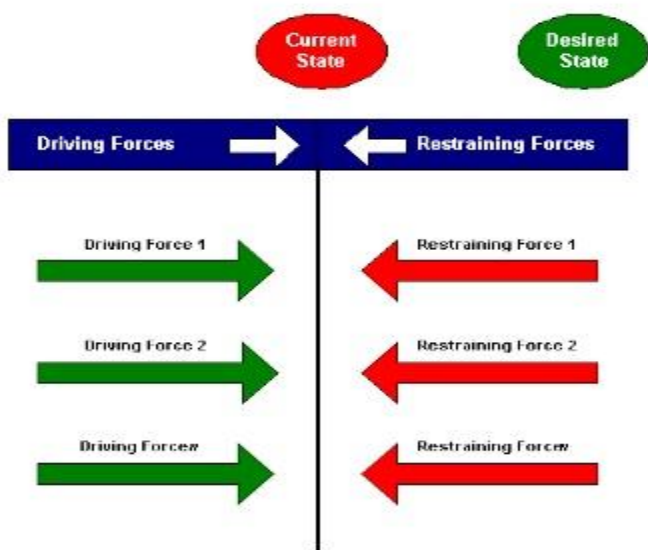
## Примеры изменений, влияющих на организационную культуру государственной службы

- реорганизация государственного органа
- изменения посредством преобразований в области управления персоналом
  - изменение критериев приема на работу, оценки персонала, аттестация, внедрение факторно-балльной шкалы, изменение методов стимулирования, заостренное внимание к этическому поведению госслужащего, усиление общественного контроля и др.
- изменения путем реорганизации и реструктуризации – создание новых департаментов и подразделений, которые объективно основываются на другой культуре;
  - эти подразделения становятся основными проводниками изменений и создания новой организации с новой культурой



# Теория Курта Левина

## Инструмент: Force Field Analysis



- Kurt Levin - американский социальный психолог, автор концепции.
- Force Field Diagram (Диаграмма силового поля) - модель, построенная на идее, что силы как способствуют, так и сдерживают изменения.
- Система находится в динамическом «равновесии» при балансе сил.
- Для проведения изменений, необходимо чтобы сумма «движущих сил» (driving forces), была больше суммы «сдерживающих сил» (restraining forces)

26



# Закон 5% или эффект толпы

- В психологии есть такое понятие как **автосинхронизация**
  - Если в какой-то группе 5% процентов совершают одновременно определенное действие – остальное большинство начинает повторять
  - Если в мирно пасущемся табуне лошадей испугать 5% особей и «пустить их в бегство», то весь остальной табун сорвется с места
- Английские ученые поставили эксперимент:

В просторный зал пригласили людей и дали им задание «перемещайтесь как вам угодно». А некоторым давали четко определенное задание как именно двигаться и когда.

Таким образом было экспериментально подтверждено, что 5% человек перемещающихся с определенной целью могут заставить всё множество двигаться в том же направлении



# Закон 5% или эффект толпы

Практические выводы из этого:

- не стоит делать коллективы больше 20 человек
- $20 \text{ человек} / 100\% * 5\% = 1$  – эта единица и есть лидер, увеличение же количества человек влечет за собой потерю управления
- В аудитории, где человек 30-40, преподавателю будет очень трудно задавать тон занятия и постоянно держать внимание группы
- **Автосинхронизация** действует при низком уровне личной дисциплины, осознанности, контроля
- Данным явлением очень много кто пользуется в корыстных целях, запуская слухи, например, что через пару дней исчезнут какие-то товары и 5% испугавшихся и побегу покупать эти товары
- Достаточно 5% процентов провокаторов, чтобы мирный митинг превратился в массовое побоище



- Закон 5 % работает в любом направлении, ПОЭТОМУ ИМ МОЖНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ для создания крепкого коллектива на госслужбе



<https://www.youtube.com/watch?v=SGFFVJzJz3o&t=7s>





# Подведение итогов тренинга

## Упражнение 3. «Мнение»

С какими чувствами вы заканчиваете нашу встречу?  
Что нового и важного вы сегодня узнали?



# Список использованных источников

- Электронная энциклопедия современной юридической психологии.  
[http://legal\\_psychology.academic.ru/](http://legal_psychology.academic.ru/)
- Волкова М.Н., Курс лекций по дисциплине «Психология труда».  
[http://www.msun.ru/folders/edu\\_lit/kaf/phsihology/Volkova4.pdf](http://www.msun.ru/folders/edu_lit/kaf/phsihology/Volkova4.pdf)
- Асеев В. Г. Психология труда. — Иркутск: Иркут. ун-т, 2005. — 342 с. — ISBN 5-9624-0023-2.
- Психология труда / Под ред. А. В. Карпова. — М.: Владос-Пресс, 2005. — 305 с. — ISBN 5305001110.
- Тренинг «Коррекция синдрома профессионального выгорания среди педагогов – путь к гармонии». <http://cdkchr.ru/gallery/treningi/98-vigoranie.html>
- <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Книга издательства "Питер", г., 825 с., 8-е изд.. 2004.
- <https://informburo.kz/novosti/nazvany-samye-nizkoeffektivnye-gosudarstvennye-organy-kazahstana.html>
- Karmakar N., Paneerselv.S. Tips of High-Performance Team Building for Organizational Effectiveness. Journal On Management. Mar-May2014, Vol. 8 Issue 4, p.15-21. 7p.
- <http://www.hr-portal.ru/article/socialno-psihologicheskii-klimat-diagnosticska-i-formirovanie>



# Список использованных источников

- <https://www.zakon.kz/4766851-jeticheskijj-kodeks-gossluzhashhikh.html>
- Cameron E., Green M. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. – Kogan Page Publishers, 2015.
- Clegg S. R., Matos J. A. Sustainability and Organizational Change Management. – 2017.
- Alvesson M., Sveningsson S. Changing organizational culture: Cultural change work in progress. – Routledge, 2015.
- Fullan M. Leading in a culture of change personal action guide and workbook. – John Wiley & Sons, 2014.
- Kuipers B. S. et al. The management of change in public organizations: A literature review //Public Administration. – 2014. – Т. 92. – №. 1. – С. 1-20.
- Alisheva D. M. et al. The Role of Information Technology in Improving Human Resources Management Systems of the Company //European Researcher. – 2014. – Т. 70. – №. 3-1. – С. 478-483.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Перевод с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – Питер, 2011. – 336 с.
- Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. Учеб. Пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 287 с.
- <http://www.hr-portal.ru>
- Основы управления изменениями. Часть 4.  
[http://becmology.ru/blog/business/change\\_man04.htm](http://becmology.ru/blog/business/change_man04.htm)
- [https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/Culture\\_Getting\\_Started.htm#The\\_Getting\\_Started\\_Guide.htm](https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/Culture_Getting_Started.htm#The_Getting_Started_Guide.htm)



Благодарю за участие

