

Социально-психологические детерминанты успеха проектов организационных изменений на примере предприятия среднего бизнеса текстильной промышленности. Часть 1

Socio-Psychological Determinants of Organizational Change Projects Success on the Example of the Textile Industry Enterprise of Medium Business. Part 1

DOI: 10.12737/19818

Получено: 10 декабря 2015 г. / Одобрено: 20 января 2016 г. / Опубликовано: 17 июня 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

Тищенко О.Э.

Магистрант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, 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

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

Tishchenko O.E.

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

Статья посвящена проблеме сопротивления организационным изменениям. Цель исследования — выявить зависимости между личностными характеристиками участников проектов организационных изменений, психологической готовностью сотрудников подразделений, вовлеченных в проект, способами разрешения конфликтов и эффективностью проекта. Результаты имеют практическое значение для повышения успеха проектов организационных изменений и аналогичных проектов с высокой степенью неопределенности либо требующих интеллектуального человеческого ресурса для решения когнитивных задач.

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

Введение

В последнее время наблюдается рост интереса к вопросам организационных изменений. В этой области изучаются такие вопросы, как типология организационных изменений. Так, разрабатываются типологии организационных изменений и модели их внедрения [15; 32], изучается связь управления проектом и управления изменениями [16; 17; 21; 22; 29; 30; 33; 39; 41–43; 46–48]. Также изучается социально-психологический аспект управления изменениями в проектах, в частности, с точки зрения сопротивления изменениям [6; 10; 13; 14; 31; 38; 44; 51; 53; 55]. Важным направлением, к которому в последнее время наблюдается возрастающий интерес, является изучение социально-психологи-

Abstract

The article is devoted to a problem of resistance to organizational changes. An objective of this research is to detect interdependence between personal characteristics of organizational change projects participants, psychological readiness of staff of the divisions involved in the project of organizational transformations, ways of conflict permission and efficiency of the realized projects. The results have practical value for increase of organizational change projects implementation success, and also similar projects with high degree of uncertainty, or the projects demanding an intellectual human resource for the solution of cognitive tasks.

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

ческих характеристик проектных работников [3–5; 7; 12; 24; 52]. Кроме того, изучаются конфликты как следствие изменений и их влияние на результаты деятельности проектной команды [1; 2; 8; 11; 19; 23; 25–27; 34; 35; 45; 49; 50; 55]. Данное исследование продолжает изучение социально-психологического аспекта управления проектами, связанного с изменениями, и предполагает выявление взаимозависимостей между личностными характеристиками участников проектов организационных изменений, психологической готовностью сотрудников подразделений, вовлеченных в проект организационных преобразований, способами разрешения конфликтных ситуаций и эффективностью реализуемых проектов.

Программа исследования социально-психологических детерминант успеха проекта организационных изменений

Исследование проводилось в рамках проекта организационных изменений, реализуемого на предприятии среднего бизнеса текстильной промышленности, в ходе которого осуществлялась оптимизация бизнес-процессов в связи с внедрением новой информационной системы управления производственным процессом. Проект реализовывался сотрудниками данной компании с привлечением внешних консультантов для организации успешного перехода из текущего положения в новое с применением технологий стандарта управления проектами *PMBoK*, а также гибких технологий управления проектами. В проекте было задействовано 9 подразделений компании. В исследовании приняли участие 59 человек, входивших в 9 проектных команд численностью от 3 до 9 человек, образованных на базе действующих подразделений компании. Менеджерами проектных команд являлись штатные руководители подразделений, руководителем проекта являлся представитель консалтинговой компании в соответствии с заключенным договором. Возраст сотрудников, принимавших участие в исследовании, варьировался от 27 лет до 54 лет, средний возраст составил 35 лет. Стаж работы в компании варьировался от 2 лет до 15 лет, средний стаж работы на предприятии — 6–7 лет.

Психологическая готовность к изменениям

Психологическое сопровождение проектов, заключающееся в выявлении готовности сотрудников к изменениям и в формировании позитивного к ним отношения, обретает первостепенное значение в проектах, подобных рассматриваемому в данной статье [10]. Поэтому для выбора antecedентов восприятия организационных изменений при проведении исследования были использованы результаты работы *MelFugate, Gregory E. Prussia u Angelo J. Kinicki*, в которой выбор antecedентов базировался на двух критических элементах. Во-первых, antecedенты должны явно отражать взаимосвязь сотрудника и организационного изменения. Во-вторых, antecedенты должны были быть способны к изменению посредством управляющих воздействий сотрудника или менеджера, участвующего в проекте изменений [28]. В соответствии с предложенной в данной работе схемой в качестве antecedентов были избраны «**положительная ориентация на изменения**

(*positive change orientation*) и «**ожидаемая справедливость, связываемая с изменениями**» (*change-related fairness*). «Положительная ориентация на изменения» (*positive change orientation*) определяется как совокупность гибких личностных характеристик, отражающих реакцию личности на изменение. «Сотрудники, имеющие высокий уровень “положительной ориентации на изменения”, уверены в своих способностях удовлетворить требованиям грядущих изменений и способны проявить более активный подход в реализации проекта организационных изменений» [37]. В качестве индикаторов скрытой конструкции «положительной ориентации на изменения» использовано три параметра: «собственная эффективность в изменениях» (*change self-efficacy*) [36], «положительные отношения к изменениям» (*positive attitudes toward changes*) и «воспринимаемый контроль в изменениях» (*perceived control of the changes*) [57]. В качестве индикаторов скрытой конструкции «ожидаемая справедливость, связываемая с изменениями» (*change-related fairness*) принимаются оценки трех форм «справедливости, связываемой с изменениями»: «дистрибутивная справедливость» (*distributive fairness*), отображающая восприятие сотрудником того, насколько справедливо распределены «выгоды и неудобства» предстоящего проекта организационного изменения; «процедурная справедливость» (*procedural fairness*), касающаяся процессов и процедур планирования и вовлечения сотрудников в проект организационных изменений, распределения объема работ и соответствия вознаграждения исполняемому ими объему работ; «справедливость взаимодействия» (*interactional fairness*), характеризующая отношение сотрудников к межличностным взаимодействиям в процессе реализации проекта организационных изменений, являющаяся очень «важным детерминантом отношения сотрудников к организации, сохранивших свои рабочие места после осуществления проекта организационных изменений» [40] и «выступающая основным элементом мотивации поддержки сотрудниками проекта организационных изменений и участия в нем» [54].

«Положительная ориентация на изменения» была определена посредством измерения трех ее индикаторов. В значительной степени анкеты для измерения всех трех индикаторов использовали недавние изменения в компании, проведенные в рамках внедрения в компании процессного управления, и каждая мера индикатора явно отталкивалась от фактических

изменений, которые произошли, вместо реакций сотрудников на изменения в целом. Например, в качестве конструкции анкеты для измерения «собственной эффективности в изменениях» (*change self-efficacy*) была использована схема: «Нас интересует Ваше восприятие способности иметь дело с изменениями, происходящими в компании. Укажите степень, в которой Вы согласны со следующим...» Пример утверждения: «В тех случаях, когда проект организационных изменений будет касаться моих обязанностей, я уверен, что смогу развиваться и работать в ключе нововведений». Для измерения «положительного отношения к изменениям» (*positive attitudes toward changes*) использована схема: «Нас интересует Ваше отношение к изменениям, происходящим на работе. Укажите степень, в которой Вы согласны со следующим...» Пример утверждения: «Я считаю, что изменения имеют положительное значение». И, наконец, для измерения индикатора «воспринимаемый контроль в изменениях» (*perceived control of the changes*) соответствовала схема: «Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с тем, что изменения в организации контролируемы...» Пример утверждения: «Я считаю, что каждое изменение предусматривает контроль на стадии разработки... на стадии внедрения... влияние изменения на деятельность подконтрольно». Каждый из этих трех индикаторов был измерен по пятибалльной шкале Лайкерта с вычислением среднего значения.

«Связываемая с изменениями справедливость» (*change-related fairness*) была измерена посредством измерения трех ее индикаторов: «дистрибутивной справедливости» (*distributive fairness*), «процедурной справедливости» (*procedural fairness*) и «справедливости взаимодействия» (*interactional fairness*). В качестве опросника применялась методика Colquitt (2001), адаптированная к данному проекту организационных изменений и состоящая из пяти утверждений для определения (*distributive fairness*), пяти утверждений для определения (*procedural fairness*) и четырех утверждений для определения (*interactional fairness*). Утверждения оценивались по пятибалльной шкале и приводились к усредненному значению [18].

Личностные характеристики членов проектных команд

Для описания психологического портрета личности членов проектных команд использовался

пятифакторный личностный опросник (тест «Большая пятерка» — *Big Five*), разработанный американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983–1985 гг., выявляющий пять личностных факторов темперамента и характера (нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, сотрудничество, добросовестность) [20], адаптированный для России А.Б. Хромовым в 1999 г. и состоящий из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятибалльную оценочную шкалу (–2; –1; 0; 1; 2) для диагностики степени выраженности каждого из пяти факторов: экстраверсия – интроверсия; привязанность – обособленность; самоконтроль – импульсивность; эмоциональная неустойчивость – эмоциональная устойчивость; экспрессивность – практичность [9].

Стиль разрешения конфликтов

Для оценки стиля разрешения конфликтов членов проектных команд использовалась адаптированная для русскоязычной выборки методика *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*, состоящая из 30 вопросов, оцениваемых по пятибалльной шкале Лайкерта, направленная на выявление пяти стилей разрешения конфликтов: избегание (уход), подавление (силовой метод), конкуренция (соперничество), компромисс и объединение (сотрудничество) [49]. Утверждения оценивались по пятибалльной шкале Лайкерта. Примеры утверждений: «Я пытаюсь избежать конфликтных ситуаций и связанных с ними простоев в работе и поэтому предпочитаю не высказывать недовольство работой своих подчиненных (коллег)». «Я пытаюсь работать с моими подчиненными (коллегами), чтобы найти решения проблемы, которые удовлетворяют нашим ожиданиям». «Я считаю, что усредненные решения способствуют выходу из тупиковых ситуаций». «Я использую свое влияние для принятия подчиненными (коллегами) моей точки зрения».

Оценка эффективности реализуемого проекта

Эффективность проекта выявлялась путем опроса проектных менеджеров и руководителей подразделений, в которых реализовывался проект с использованием авторской методики оценки эффективности проекта, в рамках которой выяснялось

соответствие фактически реализованных работ по 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. Анкета для определения эффективности реализуемого проекта включала в себя 30 утверждений, оцениваемых по пятибалльной шкале Лайкерта. Оценка руководителями проектных команд эффективности реализуемого проекта, а также конфликты и стили их разрешения, были дополнительно проверены и откорректированы через оценку этих показателей, полученную в результате глубинного интервью, проведенного с руководителем проекта, а также одним из стейкхолдеров проекта – заместителем генерального директора компании по производству.

Результаты исследования

Для исследования влияния социально-психологических характеристик личности членов проектных команд, antecedентов восприятия организационных изменений и стили разрешения конфликтов на эффективность проекта организационных изменений использовался множественный регрессионный анализ.

В соответствии с целью и эмпирическими задачами исследования были выявлены влияющие на показатели эффективности проектов организационных изменений факторы, к которым относятся конфликтность, фактический стиль разрешения конфликтов, предрасположенность к стилю разрешения конфликтов «конкуренция» и предрасположенность к стилю разрешения «сотрудничество». Результаты множественного регрессионного анализа представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты множественного регрессионного анализа (зависимая переменная – эффективность проекта)

Итоги регрессии для зависимой переменной: эффективность $R = 0,925$ $R^2 = 0,856$, $C_{\text{коррект}} R^2 = 0,810$, $F(14,44) = 18,725$ $p < 0,00000$						
	БЕТА	Стд. Ош. БЕТА	В	Стд. Ош. В	T(141)	p-уров.
Свободный член			-0,336	0,207	-1,620	0,112183
Экстраверсия	0,168	0,090	0,170	0,091	1,859	0,069722
Нейротизм	0,012	0,072	0,018	0,106	0,177	0,859963
Самоконтроль	0,059	0,065	0,078	0,085	0,920	0,362553
Эмоц. неуст.	-0,059	0,068	-0,066	0,077	-0,865	0,391286

Окончание табл. 1

Итоги регрессии для зависимой переменной: эффективность $R = 0,925$ $R^2 = 0,856$, $C_{\text{коррект}} R^2 = 0,810$, $F(14,44) = 18,725$ $p < 0,00000$						
	БЕТА	Стд. Ош. БЕТА	В	Стд. Ош. В	T(141)	p-уров.
Экспрессивность	0,014	0,063	0,024	0,106	0,230	0,818586
Изменения +	-0,124	0,065	-0,203	0,107	-1,890	0,065267
Справедливость изм.	0,048	0,078	0,059	0,096	0,613	0,542390
Уход	-0,147	0,109	-0,094	0,070	-1,347	0,184706
Силовой	-0,107	0,148	-0,067	0,093	-0,724	0,472454
Конкуренция	-0,365	0,120	-0,210	0,069	-3,025	0,004134
Компромисс	-0,149	0,085	-0,148	0,085	-1,746	0,087742
Сотрудничество	0,325	0,098	0,324	0,097	3,313	0,001852
Конфликтность	0,448	0,065	1,117	0,163	6,833	0,000000
Фактич. стиль конфл.	0,594	0,080	0,098	0,013	7,346	0,000000

R^2 составил 0,856, при этом выявлено что стиль разрешения конфликтов «сотрудничество» ($p < 0,01$) положительно коррелирует с эффективностью проекта организационных изменений, а стиль разрешения конфликтов «конкуренция» ($p < 0,01$) отрицательно коррелирует с эффективностью проекта организационных изменений.

Также была построена регрессия, где зависимой переменной выступал фактический стиль разрешения конфликтов, а в качестве объясняющих факторов – предрасположенности к стилям разрешения конфликтов у членов проектных команд. Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты множественного регрессионного анализа (зависимая переменная – фактический стиль разрешения конфликтов)

Итоги регрессии для зависимой переменной: фактический стиль разрешения конфликтов $R = 0,660$, $R^2 = 0,436$, $C_{\text{коррект}} R^2 = 0,383$, $F(5,53) = 8,2090$ $p < 0,001$						
	БЕТА	Стд. Ош. БЕТА	В	Стд. Ош. В	T(141)	p-уров.
Свободный член			-0,906	0,967	-0,937	0,352869
Уход	-0,020	0,156	-0,078	0,608	-0,129	0,897634
Силовой	-0,405	0,231	-1,543	0,881	-1,752	0,085475
Конкуренция	0,326	0,199	1,141	0,695	1,640	0,106847
Компромисс	0,280	0,132	1,688	0,798	2,115	0,039086
Сотрудничество	0,392	0,133	2,363	0,800	2,950	0,004709

Проведенный анализ показал, что проектные менеджеры и руководители подразделений досто-

верно определяли два стиля разрешения конфликтов – «компромисс» ($p < 0,05$) и «сотрудничество» ($p < 0,01$).

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют говорить о частичном подтверждении выдвинутой в исследовании гипотезы в части влияния стиля разрешения конфликтов на эффективность проектов организационных изменений. Влияние психологической готовности сотрудников (членов проектных команд) на эффективность проекта организационных изменений в рамках данного исследования не подтвердилось. Возможно, это обусловлено тем, что проект, в рамках которого производилось исследование, реализовался в условиях уже проведенных в компании организационных преобразований и среди сотрудников, оставшихся в организации.

При обработке данных, полученных в ходе исследования, была проверена зависимость психологической готовности к организационным изменениям от черт личности членов проектных команд (сотрудников, участвующих в проекте). В результате множественного регрессионного анализа была выявлена положительная корреляция между свойством личности «экстраверсия» ($p < 0,05$) и антецедентом восприятия организационных изменений, «связываемая с изменениями справедливость». Результаты анализа представлены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты множественного регрессионного анализа – зависимая переменная «связываемая с изменениями справедливость»

Итоги регрессии для зависимой переменной: связываемая с изменениями справедливость $R = 0,535$ $R^2 = 0,286$, $C_{коррект} R^2 = 0,219$, $F(5,53) = 4,2560$ $p < 0,05$						
	БЕТА	Стд. Ош. БЕТА	B	Стд. Ош. B	T(141)	p-уров.
Свободный член			0,579	0,170	3,393	0,001294
Экстраверсия	0,297	0,125	0,245	0,103	2,372	0,021321
Нейротизм	-0,215	0,124	-0,257	0,148	-1,731	0,089184
Самоконтроль	0,118	0,119	0,125	0,127	0,985	0,329063
Эмоц. неуст.	-0,227	0,119	-0,207	0,109	-1,899	0,062964
Экспрессивность	0,190	0,119	0,260	0,163	1,590	0,117630

Выявив влияние личностных характеристик, таких как предрасположенности к стилям разрешения конфликтов «компромисс» и «сотрудничество», была проведена кластеризация сотрудников по данным характеристикам и антецедентам готовности к организационным изменениям с целью выделения

групп со статистически значимыми схожими результатами в рамках данной выборки с использованием кластерного анализа *K-means*. В ходе проведения кластерного анализа были выделены четыре типа сотрудников: «сотрудничающий и готовый к изменениям», «готовый пойти на компромисс», «неохотно идущий на компромисс (но идущий)», «негативно относящийся к изменениям». Результаты представлены на рис. 1 и в табл. 4.

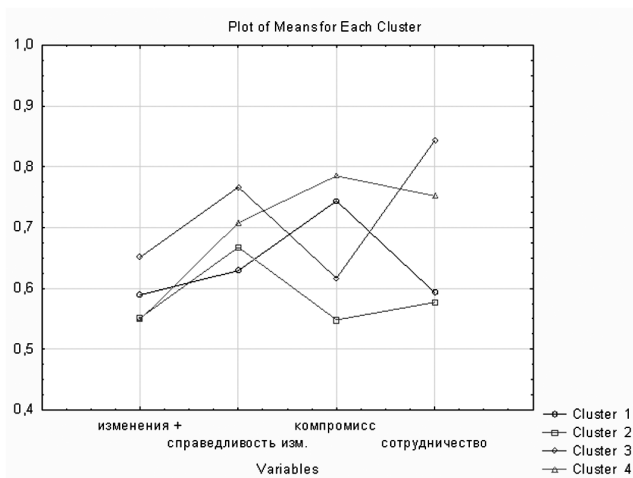


Рис. 1. Типы сотрудников по отношению к изменениям

Таблица 4

Качество кластеризации

Перемен.	Между SS	сс	Внутри SS	сс	F	Значим. p
Изменения +	0,078391	3	0,217413	55	6,61030	0,000679
Справедливость изм.	0,115638	3	0,406118	55	5,22022	0,003041
Компромисс	0,604501	3	0,194655	55	56,93425	0,000000
Сотрудничество	0,622135	3	0,172550	55	66,10153	0,000000

К первому типу относятся 13 человек, ко второму типу – 17 человек, к третьему типу – 9 человек и к четвертому типу – 19 человек. Описательная статистика всех типов представлена в табл. 5–8.

Таблица 5

Тип 1 – неохотно идущий на компромисс (но идущий)

Описательная статистика для первого типа, 13 случаев			
	Средн.	Станд. откл.	Дисперсия
Изменения +	0,589231	0,065886	0,004341
Справедливость изм.	0,629231	0,093493	0,008741
Компромисс	0,743846	0,029872	0,000892
Сотрудничество	0,593077	0,070165	0,004923

Таблица 6

Тип 2 – негативно относящийся к изменениям

Описательная статистика для второго типа, 17 случаев			
	Средн.	Станд. откл.	Дисперсия
Изменения +	0,551176	0,076312	0,005824
Справедливость изм.	0,667647	0,118877	0,014132
Компромисс	0,548235	0,065597	0,004303
Сотрудничество	0,577059	0,065265	0,004260

Таблица 7

Тип 3 – сотрудничающий и готовый к изменениям

Описательная статистика для третьего типа, 9 случаев			
	Средн.	Станд. откл.	Дисперсия
Изменения +	0,651111	0,036209	0,001311
Справедливость изм.	0,766667	0,044721	0,002000
Компромисс	0,616667	0,078740	0,006200
Сотрудничество	0,843333	0,043589	0,001900

Таблица 8

Тип 4 – готовый пойти на компромисс

Описательная статистика для четвертого типа, 20 случаев			
	Средн.	Станд. откл.	Дисперсия
Изменения +	0,548500	0,056965	0,003245
Справедливость изм.	0,708000	0,055782	0,003112
Компромисс	0,785000	0,058714	0,003447
Сотрудничество	0,752000	0,039815	0,001585

В результате проведенного дискриминантного анализа (табл. 9) было выявлено, что основным фактором дискриминации между получившимися типами сотрудников при данной выборке является уровень конфликтности.

Таким образом, дополнительно проведенный анализ позволил выявить некоторые взаимозависимости между социально-психологическими характеристиками личностей сотрудников компании (членов проектных команд), antecedентами восприятия ими организационных изменений и их предрасположенностью к стилям разрешения конфликтных ситуаций, что может быть использовано в дальнейшем для изучения проблемы организаци-

онных изменений и эффективности проектов в этой области.

Вывод

Подводя итоги данному исследованию, целью которого являлось выявление взаимосвязи между личностными характеристиками членов проектных команд (сотрудников организации, участвующих в проекте организационных изменений), их психологической готовностью к организационным изменениям, стилями разрешения конфликтов и эффективностью проектов организационных изменений, мы можем говорить о том, что стиль разрешения конфликтов и психологическая готовность к изменениям влияют на эффективность проекта организационных изменений. Эта гипотеза подтверждена в части влияния стиля разрешения конфликтов на эффективность проектов организационных изменений. Была выявлена положительная корреляция предрасположенности к стилю разрешения конфликтов «сотрудничество» с эффективностью проекта и отрицательная корреляция предрасположенности к стилю разрешения конфликтов «конкуренция» с эффективностью проекта, а также выявлено, что фактический стиль разрешения конфликтов, среди которых достоверно выявлены «сотрудничество» и «компромисс», влияет на эффективность проекта организационных изменений.

Также в рамках данного исследования были сделаны выводы о том, что такая черта личности, как «экстраверсия», положительно коррелирует с antecedентом психологической готовности к изменениям «связываемая с изменениями справедливость», а основным фактором дискриминации между кластерами сотрудников, полученными на основе их психологической готовности к организационным изменениям и предрасположенности к стилю разрешения конфликтов, является уровень конфликтности в проекте.

Таблица 9

Результаты дискриминантного анализа

Итоги анализа дискриминант. функций: Переменных в модели: 9; Группир.: Тип отношения к изменениям (4 гр.). Лямбда Уилкса: 0,26565 прил. $F(27,137) = 2,9339 P < 0,0000$						
	Уилкса лямбда	Частная лямбда	F-исключ (3,47)	p-уров.	Толер.	1-толер. (R-кв.)
Фактич. стиль. конфл.	0,300297	0,884626	2,043263	0,120606	0,348495	0,651505
Конфликтность	0,317940	0,835537	3,083753	0,036194	0,472505	0,527495
Эффективность	0,303949	0,873998	2,258631	0,093862	0,236092	0,763908
Экстраверсия	0,292154	0,909284	1,563012	0,210835	0,840479	0,159521
Нейротизм	0,299296	0,887584	1,984243	0,129188	0,718205	0,281795
Самоконтроль	0,294625	0,901656	1,708761	0,178024	0,937818	0,062182
Эмоц. неуст.	0,299101	0,888163	1,972736	0,130931	0,851968	0,148032
Экспрессивность	0,266978	0,995029	0,078270	0,971459	0,901293	0,098706
Отдел	0,273457	0,971455	0,460350	0,711296	0,524835	0,475165

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 [Электронный ресурс] // 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. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности: учебно-методическое пособие [Текст] / А.Б. Хромов. — Курган: Изд-во Курганского государственного университета, 2000. — 23 с.
10. Ципес Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании [Текст] / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. — М.: Олимп, 2006. — 304 с.
11. Amason A.C. Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US. 1997. P. 51–63.
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. P. 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. Colquitt J.A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. 2001. No. 86. P. 386–400.
19. Cooke-Davies T. The «real» success factors on projects // *International Journal of Project Management*. 2002. No. 20. P. 185–190.
20. Coser K. *The functions of Social Conflict*. Glencoe IL, Free Press, 1956.
21. Costa P.T. Jr., McCrae R.R. *NEO PI-R professional manual*. Psychological Assessment Resources, Odessa, 1992.
22. Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A.H. *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA, 2014.
23. Crawford L., Hassner-Nahmias A.H. Competencies for managing change // *International Journal of Project Management*. 2010. No. 4. P. 405–412.
24. De Dreu C., Van Vianen A. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams // *Journal of Organizational Behavior*. 2001. No. 3. P. 309–328.
25. De Mascia S. *Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project*. Gower, 2012.
26. Deutsch M. Conflicts: Productive and Destructive // *Journal of Social Issues*. 1969. No. 25, P. 7–41.
27. Deutsch M. *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven, 1973.
28. Evan W. Conflict and Performances in R&D organizations // *Industrial Management Review*. 1965. No. 7. P. 37–46.
29. 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.
30. Gardner P.J. Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans., PM*. 03.1–PM. 03.25, 2009.
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., Shah P. Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintances groups // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. No. 72, P. 775–790.
36. Jehn K.A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict // *Administrative Science Quarterly*. 1995. No. 40, P. 256–282.
37. Jimmieson N., Terry D., Callan V.A. Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2004. No. 9, P. 11–27.
38. Jones R.A., Jimmieson N.L., Griffiths A. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change // *Journal of Management Studies*. 2005. No. 42. P. 361–386.

39. *Kaminsky J.B.* Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success. Webster University, St. Louis. 2010.
40. *Kenny J.* Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context // *Project Management Journal*. 2003. No. 2. P. 43–53.
41. *Kernan M.C., Hanges P.J.* Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice // *Journal of Applied Psychology*. 2002. No. 87. P. 916–928.
42. *Kolodny H.* Integrating Project and Change Management. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9), 2004.
43. *Levine H.G., Rossmore D.* Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study // *J. Manag. Inf. Syst.* 1993. No. 2. P. 55–73.
44. *Lundy V., Morin P.-P.* Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service // *Proj. Manag. Journal*. 2013. No. 4. P. 45–64.
45. *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.
46. *Nolan W., Nolan V., Nolan L.* Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups // *Human Relations*. 1986. No. 39. P. 1033–1052.
47. *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.
48. *Partington D.* The project management of organizational change // *International Journal of Project Management*. 1996. No. 1. P. 13–21.
49. *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.
50. *Rahim M.A.* A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. 1983. No. 26. P. 368–376.
51. *Rahim M.A.* Toward a theory of managing organizational conflict // *International Journal of Conflict Management*. 2002. No. 13. P. 206–235.
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. *Spreitzer G., Mishra A.* To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing // *Journal of Organizational Behavior*. 2002. No. 23. P. 707–729.
56. *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.
57. *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.
58. *Wanberg C., Banas J.* Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace // *Journal of Applied Psychology*. 2000. No. 85. P. 132–142.

References

1. Bagrationi K.A. Psikhologicheskiy podkhod k konfliktmenedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie Ch. 1 [A psychological approach to conflict management projects typology, causes, management, Part 1]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2011, I. 3, pp. 210–219.
2. Bagrationi K.A. Psikhologicheskiy podkhod k konfliktmenedzhmentu proektov: tipologiya, prichiny, upravlenie Ch. 2 [A psychological approach to conflict management projects typology, causes, management. Part 2]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2011, I. 4, pp. 280–290.
3. Bagrationi K.A. Upravlenie izmeneniyami: faktory, vliyayushchie na uspekh proekta [Change management: factors affecting the success of the project]. *Rossiyskiy zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management]. 2013, I. 4, pp. 56–64. DOI: 10.12737/1962.
4. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskiy podkhod. Ch. 1 [Risk management in projects: a psychological approach. Part 1]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2015, I. 5, pp. 100–107.
5. Bagrationi K.A., Reshetko S.A., Kirina M.A. Upravlenie riskami v proektakh: psikhologicheskiy podkhod. Ch. 2 [Risk management in projects: a psychological approach. Part 2]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2015, I. 6, pp. 75–85.
6. Lebedev A.N., Bagrationi K.A. Inkorporativnost' gruppy kak faktor soprotivleniya izmeneniyam v organizatsii. [Incorporative group as the factor of resistance to change within the organization]. *Upravlenie proektami i programmami* [Project and Program Management]. 2013, I. 1, pp. 62–68.
7. Prilipko A.G., Bagrationi K.A. Podkhody i sredstva dlya upravleniya proektami NIOKR [Approaches and tools for R & D project management]. *Informatsionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy* [Information technologies and computer systems]. 2015, I. 1, pp. 69–76.
8. Razu M.L. *Upravlenie programmami i proektami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov "Upravlenie razvitiem organizatsii". Modul' 8.* [Programme and project management: the 17-modular program for managers "Management of organization". Module 8]. M, INFRA-M Publ., 2000. 320 p.
9. Khromov A.B. *Pyatifaktornyy oprosnik lichnosti* [Five-factor personality questionnaire: teaching manual]. Kurgan, Izd-vo Kurganskogo gosudarstvennogo universiteta Publ., 2000. 23 p.
10. Tsipes G.L. *Menedzhment proektov v praktike sovremennoy kompanii* [Project Management in the practice of modern companies]. Moscow, Olimp Publ., 2006. 304 p.
11. Amason A.C. (1997). Good and Bad Conflict in Strategic Decision Making. *Strategic Decisions*, Springer US, 51-63.
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. Colquitt J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
19. Cooke-Davies T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185-190.
20. Coser K. (1956). *The functions of Social Conflict*. Glencoe IL, Free Press,
21. Costa P.T., Jr., McCrae R.R. (1992). NEO PI-R professional manual. Psychological Assessment Resources, Odessa.
22. Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A.. (2014). *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
23. Crawford L., Hassner-Nahmias, A.H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal Of Project Management*, 28 (4), 405–412.
24. De Dreu C., Van Vianen A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22/3, 309–328.
25. De Mascia S. (2012). *Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project*. Gower, 2012.
26. Deutsch M. (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*, 25, 7–41.
27. Deutsch M. (1973). *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press, New Haven.
28. Evan W. (1965). Conflict and Performances in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37–46.
29. 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.
30. Gardner P.J. (2009). Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans.*, PM. 03.1–PM. 03.25.
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., Shah P. (1997). Interpersonal relationship and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintances groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775–790.
36. Jehn K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
37. Jimmieson N., Terry D., Callan V. A. (2004). Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 11–27.
38. Jones R.A., Jimmieson N.L., Griffiths A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361–386.
39. Kaminsky J.B. (2010). *Impact of Non-Technical Leadership Practices on IT Project Success*. Webster University, St. Louis.
40. Kenny J. (2003). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Proj. Manag. J.*, 34 (2), 43–53.
41. Kernan M.C., Hanges P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916–928.
42. Kolodny H. (2004). *Integrating Project and Change Management*. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University (Friday, April 9).
43. 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.
44. Lundy V., Morin P.-P. (2013). Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service. *Proj. Manag. J.*, 44 (4), 45–64.
45. 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.
46. Nolan W., Nolan V., Nolan L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.
47. 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.
48. Partington D. (1996). The project management of organizational change. *International Journal of Project Management* 14 (1), 13–21.
49. 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.
50. Rahim M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
51. Rahim M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206–235.
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. Spreitzer G., Mishra A. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707–729.
56. 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.
57. 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.
58. Wanberg C., Banas J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142.