

Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы

Наумцева Е.А.

Консалтинговая компания *Intend*, г. Москва, Российская Федерация,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8058-6774>, e-mail: lcoachingo@gmail.com

Штроо В.А.

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО «НИУ ВШЭ»),
г. Москва, Российская Федерация,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>, e-mail: vstroh@hse.ru

Цель. Изучение социально-психологических предикторов готовности сотрудников организации к переменам (идентификации с организацией в целом, идентификации с подразделением, инъонктивных и дескриптивных норм) и их вклада в формирование готовности сотрудников к переменам.

Контекст и актуальность. В связи с быстрым технологическим развитием растет количество необходимых перемен в организациях. Для их успешного осуществления необходима психологическая готовность сотрудников к предстоящим переменам, оказывающая влияние на эффективность рабочих процессов.

Дизайн исследования. В исследовании измерялись уровень готовности к организационным изменениям, уровень идентификации с организацией, с подразделением и субъективные нормы. Для обработки данных применялся регрессионный анализ, анализ различий по социально-демографическим признакам проводился с помощью U-теста Манна–Уитни и H-теста Краскела–Уоллиса.

Участники. В выборку исследования вошли работники ($N=308$) государственного медицинского учреждения, осуществляющего организационное изменение — внедрение электронных карт и историй болезни.

Методы (инструменты). Для оценки переменных использовались методика «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта, опросник «Организационная идентификация» Б. Эшфорта, Ф. Маела, шкалы для оценки воспринимаемых норм М. Фишбеина и А. Айзена.

Результаты. Установлено, что идентификация с организацией, идентификация с подразделением, а также инъонктивная и дескриптивная нормы связаны с готовностью к изменениям. Самым сильным предиктором готовности к организационным изменениям является инъонктивная норма в отношении перемен, следующая по силе предсказания — дескриптивная норма в отношении перемен. Менее значимый вклад в формирование готовности вносит идентификация с организацией в целом. Идентификация с рабочей группой (или подразделением) связана с готовностью к изменениям отрицательно. Обнаружены значимые различия в уровне готовности к переменам в зависимости от должности: руководители демонстрируют более высокий уровень в сравнении с рядовыми работниками.

Основные выводы. Идентификация с организацией и подразделением, инъонктивные и дескриптивные нормы выступают социально-психологическими предикторами, создавая зна-

чимый вклад в формирование готовности сотрудников к переменам. Уровень готовности к организационным изменениям у руководителей значимо выше, чем у исполнителей. Результаты исследования могут быть использованы руководителями и консультантами по управлению для оценки и формирования готовности персонала к организационным переменам.

Ключевые слова: готовность к организационным изменениям, организационная идентификация, идентификация с подразделением, инъективные групповые нормы, дескриптивные групповые нормы.

Финансирование. Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) в рамках научного проекта № 19-013-00393.

Для цитаты: Наумцева Е.А., Штроо В.А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы // Социальная психология и общество. 2020. Том 11. № 4. С. 151–164. DOI:<https://doi.org/10.17759/sps.2020110411>

Psychological Readiness for Organizational Change and its Socio-Psychological Predictors

Elena A. Naumtseva

consulting company Intend, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8058-6774>, **e-mail:** coachingv@gmail.com

Wladimir A. Stroh

National Research University “Higher School of Economic”, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>, **e-mail:** vstroh@hse.ru

Objectives. *The study of socio-psychological predictors of employees' readiness for changes (identification with the organization as a whole, identification with the unit, injective and descriptive norms) and the ratio of their contribution to the formation of employees' readiness for changes.*

Background. *Due to rapid technological development, the number of necessary changes within organizations is growing. A well-formed employees' readiness for the upcoming changes is needed for the success of their implementation. It will affect the productivity of work processes.*

Study design. *The study examined the level of readiness for organizational changes, the level of identification with the organization, with the unit, and subjective norms (injective and descriptive). Regression analysis was used to process the data. Socio-demographic characteristics differences were analyzed using the Mann–Whitney U-test and the Kruskal-Wallis N-test.*

Participants. *The study sample included the state medical organization employees' implementing electronic records and medical records (n = 308).*

Measurements. *To evaluate variables, we used questionnaire “Readiness for Organizational Change” by D. Holt, questionnaire by B. Ashfort, F. Mael “Organizational Identification”, and scales for assessing perceived norms of M. Fishbein and A. Aizen.*

Results. *It is established that identification with an organization, identification with a unit, an injective and descriptive norm are associated with a readiness to change. The strongest predictor of readiness for organizational change is the injective norm for change, the next most powerful predictor is the descriptive norm for change. A less significant contribution to readiness is identification with the organization as a whole. Identification with the working group (or unit) is associated with readiness to change negatively. The level of readiness for organizational changes among managers is significantly higher than among performers.*

Conclusions. *Identification with the organization and unit, injective and descriptive norms make a significant contribution to the formation of employee readiness for change. Significant differences were found in the level of readiness for changes depending on the position: managers demonstrate a higher level compared to ordinary employees. The results of the study can be used by managers and management consultants to assess and build readiness for change.*

Keywords: *readiness for organizational changes, organizational identification, identification with a unit, injective group norms, descriptive group norms.*

Funding. The reported study was funded by Russian Foundation for Basic Research (RFBR), project number 19-013-00393.

For citation: Naumtseva N.A., Stroh W.A. Psychological Readiness for Organizational Change and its Socio-Psychological Predictors. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2020. Vol. 11, no. 4, pp. 151–164. DOI: <https://doi.org/10.17759/sps.2020110411> (In Russ.).

Введение

Согласно многочисленным исследованиям, лишь малая часть инициатив по внедрению организационных изменений завершается успешно. Сильное влияние на результат оказывает индивидуальная готовность к изменениям сотрудников, которым они адресованы. Именно эта группа сотрудников (непосредственно пользователи (или адресаты) изменений и линейные руководители), а конкретнее, уровень готовности этой группы к переменам, влияют в конечном итоге на успех реализации перемен в современных компаниях. Поэтому изучение источников, форм и факторов формирования (повышения или снижения) психологической готовности к организационным изменениям продолжает сохранять свою как научную, так и практическую актуальность. Большой вклад в исследование готовности персонала к организационным изменениям внесли А. Арменакис [7], О. Дженсен и Х. Хуанг [18], Р.А. Джонс с коллегами [19], Р.Д. Санжаева [4], М. Фаерман [6], Д. Холт [17]. Вслед за Д. Холтом и А. Арменакисом психологическую готовность к изменениям сегодня многие исследователи рассматривают

как убеждения сотрудников относительно уместности перемен, способностей пережить перемены и поддержки руководства, личной валентности (позитивной или негативной) перемен [17].

Одним из ключевых факторов, определяющих отношения между личностью и организацией, выступает организационная идентификация. В современных исследованиях принято выделять различные уровни организационной идентификации [11; 22; 25]. В частности, различают идентификацию сотрудника с организацией в целом и идентификацию со своим подразделением внутри организации. Идентификация с подразделением рассматривается как восприятие индивидом своего единства с рабочей группой и склонность переживать успехи и неудачи группы как свои собственные. Идентификация с организацией рассматривается как восприятие индивидом единства с организацией в целом. Роль каждого из видов идентичности активно исследуется [5; 16], однако значение организационной идентификации в ситуации перемен остается недостаточно освещенным. Одни исследования показывают положительную связь идентификации с принятием сотрудниками

организационных перемен [12], другие — отрицательную [13].

Идентификация с организацией в целом и идентификация с подразделением могут быть взаимно связаны с готовностью к переменам различным образом (как, например, в случае с намерением уволиться, экстра-ролевым поведением и межгрупповым стратегическим консенсусом, обменом знаниями). Теория социальной идентичности говорит о том, что высокоидентифицированные с организацией сотрудники присваивают себе организационный аттитюд и рассматривают интересы организации как свои собственные. Можно предположить, что такое отношение распространяется и на организационные изменения. Следовательно, высокий уровень идентификации с организацией будет положительно связан с готовностью сотрудников к переменам. И в то же время теория социальной идентичности утверждает, что групповая идентификация обеспечивает стабильность картины мира группы и позитивной самооценки работника. Предстоящие перемены эту стабильность нарушают и таким образом угрожают индивиду. Следовательно, можно предположить, что идентификация с рабочей группой (или подразделением, что обычно рассматривается как синонимы) и готовность к предстоящим переменам будут связаны отрицательно.

Не меньшее значение для организационного поведения имеют действующие в организации и воспринимаемые сотрудниками социальные нормы. Р. Чалдини разделяет субъективные нормы на дескриптивные (или описательные) и иньонктивные (или предписывающие) [10]. Дескриптивные нормы информируют о поведении, описывая ситуацию «как есть». Иньонктивные нормы регулируют

поведение, описывая ситуацию «как должно быть». В случае совпадения дескриптивных и иньонктивных норм их воздействие на индивида может усиливаться [9]. Положительная связь воспринимаемых норм с воспринимаемой пользой от новых технологий и аттитюдом к переменам отмечена в метааналитическом исследовании Дж. Шеперса [28]. Следовательно, можно предположить, что и иньонктивные, и дескриптивные нормы будут связаны с готовностью к изменениям положительно.

Взаимосвязь между нормами и идентификацией с группой исследовалась в нескольких работах. Так, К. Гуд с коллегами открыли, что влияние норм снижается, если индивид не идентифицирует себя с группой [15]. На примере исследования расовых стереотипов К. Стэнгор с коллегами пришли к аналогичным выводам [29]. Однако работы, в которых изучается соотношение вклада иньонктивных, дескриптивных норм и идентификации с организацией и подразделением, на сегодня отсутствуют. О роли разного типа норм известно на сегодняшний день также недостаточно.

Таким образом, цель данного исследования заключалась в изучении социально-психологических предикторов готовности сотрудников организации к переменам, в качестве которых мы рассматриваем организационную идентификацию и организационные нормы. В качестве гипотез исследования мы рассматривали следующие предположения.

Гипотеза 1. Идентификация с организацией (ИО) положительно связана с готовностью к организационным изменениям.

Гипотеза 2. Идентификация с подразделением (ИП) отрицательно связана с готовностью к организационным изменениям.

Гипотеза 3. Инъюнктивные нормы (ИН) положительно связаны с готовностью к организационным изменениям.

Гипотеза 4. Дескриптивные нормы (ДН) положительно связаны с готовностью к организационным изменениям.

Методы

Для измерения уровня готовности к организационным изменениям использовалась сокращенная версия опросника «Готовность к организационным изменениям» (ГОИ) [1], русскоязычной адаптации методики Д. Холта с коллегами «Readiness for organizational change» (ROC) [17], состоящая из 14 пунктов. Вопросы направлены на прояснение отношения испытуемого к предстоящим переменам по четырем шкалам: «Валентность изменений» ($\alpha=0,7$), «Целесообразность изменений» ($\alpha=0,801$), «Поддержка менеджмента» ($\alpha=0,77$), «Самоеффективность» ($\alpha=0,78$). Для ответов использовалась семибалльная шкала Р. Ликерта.

Для оценки уровня идентификации с организацией и идентификации с подразделением использовался модифицированный опросник Ф. Маела и Б. Эшфорта «Организационная идентификация» в модификации Ю. Липпоне-на [22] с двумя соответствующими шкалами: идентификация с организацией (пример пункта «Когда я говорю о своей организации, я обычно говорю “мы”, а не “они”»; $\alpha=0,7$) и идентификация с подразделением (пример пункта «Когда я говорю о сотрудниках моего отдела, я обычно говорю “мы”, а не “они”»; $\alpha=0,71$). Каждая из шкал содержит по пять вопросов, позволяющих оценить степень идентификации работника по пятибалльной шкале Ликерта [2; 20].

Для оценки инъюнктивных и дескриптивных норм использовались шкалы для оценки субъективных норм М. Фишбейна и А. Айзена, содержащие по три пункта (например, «Мои коллеги, к чьему мнению я прислушиваюсь, считают, что я должен(на) использовать в своей работе электронную карту и электронную историю болезни» для оценки инъюнктивных норм и «В ситуации изменений мои коллеги, к чьему мнению я прислушиваюсь, активно пользовались бы электронной картой и электронной историей болезни в своей работе» для оценки дескриптивных норм) [14]. Коэффициент α Кронбаха для шкалы инъюнктивных норм составил 0,87, для дескриптивных норм — 0,89. При оценке пунктов использовалась пятибалльная шкала Ликерта.

Выборка. В выборку исследования вошли работники медицинской организации г. Калуги, находящейся в ситуации организационных изменений ($N=308$). Из них 33 линейных руководителя и 275 специалистов. В составе выборки было 262 женщины и 46 мужчин. Средний возраст испытуемых составил 45 лет (от 20 до 79 лет). Исследование проводилось на примере внедрения новой технологии — электронной медицинской карты и электронной истории болезни. Все респонденты были осведомлены о предстоящем нововведении.

Процедура. Исследование проводилось в мае-июле 2019 года. Сотрудники в ходе очных рабочих собраний коллективов получали бланки исследования и заполняли их.

Статистическая обработка данных. Для оценки вклада каждого из предикторов в уровень психологической готовности к организационным изменениям были построены регрессионные модели на основе суммарных показателей по ме-

тодикам. Для анализа различий в уровне готовности к организационным изменениям по социально-демографическим показателям использовался U-критерий Манна–Уитни для парных выборок (например, мужских и женских, руководителей и сотрудников) и H-критерий Краскела-Уоллеса — для сравнения средних в нескольких выборках (по возрасту и стажу). Для обработки данных использовался статистический пакет SPSS.

Результаты

Регрессионный анализ показал, что три предиктора связаны с готовностью к организационным изменениям (ГОИ) положительно и один предиктор (идентификация с подразделением) — отрицательно (табл. 1). Положительная взаимосвязь обнаружена для дескриптивных, инъонктивных норм, а также для идентификации с организацией. Регрессионный анализ позволил установить, какой вклад имеет каждый из предикторов. Рассмотрим их в порядке возрастания. Минимальный вклад в формирование ГОИ имеет идентификация с подразделением, и этот вклад — отрицательный ($\beta = -0,165$; $p < 0,05$). Следующий по величине вклада предиктор — это идентификация с организацией ($\beta = 0,213$; $p < 0,01$).

И самыми значимыми по вкладу являются инъонктивные и дескриптивные социальные нормы ($\beta = 0,308$; $p < 0,01$ и $\beta = 0,294$; $p < 0,01$ соответственно).

Анализ взаимосвязей по факторам готовности к организационным изменениям

Для более детального анализа полученных данных были построены регрессионные модели для каждого из факторов готовности к организационным изменениям. К факторам ГОИ в нашем исследовании относятся четыре параметра:

- *валентность изменений* — отражает оценку личных последствий изменений для респондента, т.е. несет ли изменение для сотрудника преимущества или угрозы;
- *уместность изменений* — оценка того, насколько оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведет к повышению эффективности организации в целом;
- *поддержка руководства* — отражает оценку респондентом степени поддержки, оказываемой руководством будущим изменениям;
- *эффективность изменений* — отражает оценку респондентом собственных навыков, ресурсов и способности справиться с будущей работой после внедрения изменений.

Таблица 1

Вклад социально-психологических предикторов в формирование готовности сотрудников к организационным изменениям

Предиктор	B	β	T	KPD
Инъонктивные нормы	2,617	0,308	4,273**	2,650
Дескриптивные нормы	2,516	0,294	4,108**	2,611
Идентификация с организацией	0,708	0,213	3,943**	1,486
Идентификация с подразделением	-0,508	-0,165	-3,130*	1,416

Примечания. $R^2 = 0,407$; скорректированный $R^2 = 0,399$; $F(4) = 51,947^{***}$; * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Для параметра «Персональная валентность» обнаружен только один значимый предиктор — дескриптивные нормы ($\beta=0,284$; $t=3,127$; $p<0,05$). Идентификация с подразделением, с организацией и инъонктивные нормы не являются предикторами валентности. То есть если работник полагает, что его коллеги не планируют использовать новую систему в своей каждодневной практике, то и он сам видит в ее использовании скорее угрозы, чем возможности. И наоборот: работник, коллеги которого планируют применять новую систему в каждодневной практике, скорее видит преимущества, чем недостатки в использовании новой системы.

Для параметра «Уместность изменений» все четыре предиктора значимо взаимосвязаны с уровнем ГОИ. Рассмотрим их в порядке возрастания значимости вклада. Идентификация с подразделением связана значимо отрицательно с уровнем ГОИ ($\beta=-0,201$; $t=3,954$; $p<0,01$). То есть более уместными предстоящие перемены выглядят для сотрудников с низким уровнем причастности к рабочему коллективу. Далее следуют такие предикторы, как дескриптивные нормы и идентификация с организацией. И самый значимый вклад составляют инъонктивные нормы ($\beta=0,409$; $t=5,877$; $p<0,01$).

Для параметра «Поддержка руководства» был выявлен один значимый предиктор — идентификация с организацией ($\beta=0,264$; $t=4,119$; $p<0,01$). Связи с тремя другими предикторами оказались незначимыми. То есть чем больше сотрудник чувствует себя причастным к организации, в которой работает, тем в большей степени полагает, что руководство организации поддерживает предстоящие перемены.

Для параметра «Эффективность изменений» были обнаружены три зна-

чимых предиктора. Перечислим их в порядке возрастания значимости вклада. Идентификация с подразделением имеет значимый отрицательный вклад в формирование оценки эффективности перемен ($\beta=-0,163$; $t=-3,073$; $p<0,05$). То есть наиболее способными справиться с предстоящими переменами себя считают сотрудники с низким уровнем причастности к рабочему подразделению, и наоборот. Воспринимаемые нормы связаны с оценкой эффективности в переменмах положительно, при этом максимальный вклад имеют инъонктивные нормы ($\beta=0,386$; $t=5,317$; $p<0,01$).

Анализ различий по полу, должности, возрасту и стажу

Анализ различий по социально-демографическим критериям показал следующее (табл. 2). Уровень готовности к организационным изменениям значимо отличается у руководителей (средний ранг по критерию Манна—Уитни 224,59; $p<0,001$) и специалистов (средний ранг по критерию Манна—Уитни 146,09; $p<0,001$).

Обсуждение результатов

Положительная взаимосвязь с готовностью к организационным изменениям обнаружена для дескриптивных, инъонктивных норм и идентификации с организацией. То есть чем в большей степени сотрудник полагает, что перемен будут придерживаться значимые коллеги, что коллеги ожидают от него включения в перемены, тем большую готовность к переменам он проявляет. И чем больше сотрудник чувствует себя взаимосвязанным с организацией, тем большую готовность к переменам он демонстрирует.

**Различия в уровне готовности к организационным изменениям
по социально-демографическим критериям**

Критерий	Группа	Готовность к изменениям
Пол	Женский	149,40
	Мужской	156,57
Должность	Линейный руководитель	224,59***
	Специалист	146,09***
Возраст	до 24 лет	147,39
	От 25 до 44 лет	139,28
	От 45 до 64 лет	137,97
	Более 65 лет	114,53
Стаж	до 1 года	164,64
	1 год–5 лет	140,81
	6–10 лет	135,18
	Более 10 лет	132,96

К сходным выводам о необходимости отдельного рассмотрения воздействия инъюнктивных и дескриптивных норм пришли в своих эмпирических исследованиях на примере изменения поведения в отношении здоровья Н. Льюис [20], а также Р. Римал и К. Рил [26].

Вклад идентификации с подразделением в формирование готовности к организационным изменениям — отрицательный, в то время как вклад идентификации с организацией — положительный. То есть чем больше сотрудник соотносит себя с рабочим коллективом, тем в меньшей степени он готов к предстоящим переменам. Эти результаты согласуются с выводами ряда исследований [8; 11; 23; 24]. В частности, согласно теории социальной идентичности, одна из функций идентичности — сохранить непротиворечивую, стабильную картину мира индивида. В ситуации перемен эта картина начинает разрушаться, и те работники, которые сильно идентифицированы с рабочей группой, демонстрируют низкий уровень готовности к переменам.

В табл. 3 отражен вклад каждого из предикторов в формирование каждого из факторов готовности к организационным изменениям. Инъюнктивные нормы (ИН) создают значимый положительный вклад с максимальным значением (в сравнении с другими предикторами) в формирование двух факторов ГОИ: уместность изменений и эффективность в изменениях. Дескриптивные нормы (ДН) создают значимый положительный вклад в формирование трех факторов ГОИ: персональная валентность, уместность изменений, эффективность в изменениях. Идентификация с организацией (ИО) создает значимый положительный вклад в формирование двух факторов ГОИ: уместность изменений и поддержка руководства. Идентификация с подразделением (ИП) создает значимый отрицательный вклад в формирование двух факторов ГОИ: уместность изменений и эффективность в изменениях.

Руководители демонстрируют более высокий уровень готовности к организационным изменениям. Вероятно, это

Таблица 3

Вклад каждого из предикторов в формирование факторов готовности к изменениям (в порядке убывания)

Готовность к изменениям в целом	Персональная валентность изменений	Уместность изменений	Поддержка менеджмента	Эффективность в изменениях
1. Инъюнктивные нормы 2. Дескриптивные нормы 3. Идентификация с организацией 4. Идентификация с подразделением (-)	1. Дескриптивные нормы	1. Инъюнктивные нормы 2. Идентификация с организацией 3. Дескриптивные нормы 4. Идентификация с подразделением (-)	1. Идентификация с организацией	1. Инъюнктивные нормы 2. Дескриптивные нормы 3. Идентификация с подразделением (-)

связано с более высоким уровнем субъективного контроля ситуации, которым обладают руководители в сравнении с рядовыми работниками, которые зачастую выступают в роли получателей, адресатов изменений и не обладают всей информацией и цельной картиной перемен в компании. В лонгитюдном исследовании А.Н. Онучина были получены похожие результаты: более высокий контроль обстоятельств предсказывает положительные перспективы в ситуации изменений [3]. Значимые различия по полу, возрасту и стажу в уровне готовности к изменениям не выявлены. Однако Н-тест показал тенденцию к снижению уровня готовности с ростом стажа и с увеличением возраста. Другими словами, чем дольше сотрудник работает в компании, тем ниже его уровень готовности к переменам. И чем старше сотрудник, тем ниже его готовность к переменам. Эти выводы все же требуют дальнейшей эмпирической проверки.

Выводы

1. Данное исследование позволило построить модель и эмпирически прове-

рить взаимосвязь между готовностью к организационным изменениям и такими социально-психологическими предикторами, как идентификация с организацией, идентификация с подразделением, инъюнктивные и дескриптивные воспринимаемые нормы.

2. Полученные результаты позволяют сопоставить вклад каждого из предикторов со всеми остальными. По степени снижения величины вклада в формирование психологической готовности сотрудника к организационным изменениям предикторы располагаются так: инъюнктивные, затем дескриптивные воспринимаемые нормы и идентификация с организацией в целом. Предиктор «Идентификация с подразделением» вносит пусть и небольшой, но отрицательный вклад в готовность к изменениям. Это означает, что чем в большей степени сотрудник полагает, что перемен будут придерживаться значимые коллеги, что коллеги ожидают от него включения в перемены, тем большую готовность к переменам он проявляет. И чем больше сотрудник чувствует себя взаимосвязанным с организацией, тем большую готовность к переменам он демонстрирует.

3. Каждый из предикторов имеет частные связи с конкретными факторами готовности к изменениям (валентность, целесообразность перемен, воспринимаемая поддержка руководства и оценка самоэффективности в ситуации перемен). При этом уместность изменений и эффективность в изменениях отрицательно связаны с идентификацией с подразделением.

Заключение

Для формирования положительной валентности необходимы ясные сообщения от топ-менеджеров и непосредственных руководителей для сотрудников о возможностях, которые принесут перемены (например, упрощение работы, снижение временных затрат на выполнение трудовых обязанностей при внедрении новой ИТ-системы). Особое значение имеют дескриптивные нормы, то есть важны примеры вовлечения в перемены со стороны лидеров мнений, не только руководителей (например, публикации интервью, кейсов, типовых трудностей и способов их преодоления).

Для формирования такого фактора готовности к переменам, как воспринимаемая поддержка со стороны руководства, особое значение имеет идентификация с организацией. Поэтому при выявлении дефицита воспринимаемой поддержки необходимо обеспечить регулярное проведение общих собраний работников с высшими руководителями и демонстрацию использования новации этими руководителями.

При выявлении дефицита оценки уместности перемен необходимы сообщения от значимых коллег или непосредственных руководителей о необходимости и неотложности перемен,

связанных, например, с долгосрочной стратегией развития компании (например, обоснование внедрения новой ИТ-платформы/CRM-системы планируемым ростом и открытием филиалов в нескольких городах и стандартами распределенной работы в командах). Большое значение будут иметь сформулированные ожидания от значимых коллег или непосредственного руководителя по применению нововведения конкретным работником.

При обнаружении дефицита в области воспринимаемой эффективности изменений сотрудниками необходимо провести обучение для освоения ими новых задач и организовать систему наставничества и коучинга. Критически важным для этого фактора становится донесение обратной связи или необходимости обучения значимыми коллегами или непосредственным руководителем.

С практической точки зрения результаты нашего исследования могут быть полезны руководителям и консультантам по внедрению изменений для фокусирования управленческого внимания в период перемен. Помимо этого, полученные результаты могут быть включены в содержание учебных дисциплин по управлению изменениями и по организационной психологии. Комплекс использованных методик может быть полезен в организационной психодиагностике в ситуации перемен.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение кросс-культурных факторов готовности к организационным изменениям, путей и способов формирования психологической готовности к организационным переменам различного типа (трансформация стратегии, реорганизация, изменение корпоративной культуры).

Литература

1. *Наумцева Е.А.* Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 104–117.
2. *Несмеянова Р.К.* Субъективное представление о корпоративной культуре и организационная идентификация: особенности взаимосвязи // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2017. № 1. С. 88–104.
3. *Онуцин А.Н.* Переживание социальных и организационных изменений // Коллективные переживания социальных проблем / Под ред. Т.Г. Стефаненко, С.А. Липатова. М.: Смысл, 2015. С. 149–168.
4. *Санжаева Р.Д.* Психологические механизмы формирования готовности человека к деятельности: дисс. ... докт. психол. наук. Новосибирск, 1997. 354 с.
5. *Сидоренков А.В., Сальникова Е.С., Штроо В.А.* Идентичность и вклад работников в деятельность малой производственной группы // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2019. Т. 16. № 3. С. 551–561.
6. *Фаерман М.И.* Психологическое сопровождение инновационной деятельности организации: методические указания. Ярославль: ЯрГУ, 2008. 76 с.
7. *Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W.* Creating readiness for organizational change // Human Relations. 1993. № 46. P. 681–703.
8. *Bartels J., Pruyn A., De Jong M., Joustra I.* Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate // Journal of Organizational Behavior. 2006. Vol. 28. № 2. P. 173–190.
9. *Borsari B., Carey K.B.* Peer influences on college drinking: A review of the research // Journal of Substance Abuse. 2001. № 13. P. 391–424.
10. *Cialdini R.B., Kallgren C.A., Reno R.R.* A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior // Advances in experimental social psychology. 1991. № 24. P. 201–234.
11. *Dick van R., Wagner U., Stellmacher J., Christ O., Tissington P.* To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts // Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 2005. Vol. 131. № 3. P. 189–218.
12. *Drzensky F., Egold N., van Dick R.* Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change // Journal of Change Management. 2012. Vol. 12. № 1. P. 95–111.
13. *Ellemers N.* Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases / In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow, N. Ellemers (eds.) // Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice. 2003. P. 191–203.
14. *Fishbein M., Ajzen I.* Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press, 2010. 538 p.
15. *Goode C., Balzarini R., Smith H.* Positive peer pressure: Priming member prototypicality can decrease undergraduate drinking // Journal of Applied Social Psychology. 2014. № 44. P. 567.
16. *Hekman D., Steensma K., Bigley G., Hereford J.* Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior // The Journal of applied psychology. 2009. № 94. P. 1325.
17. *Holt D.T., Armenakis A.A., Field H.S., Harris S.G.* Readiness for organizational change: the systematic development of a scale // Journal of Applied Behavioral Science. 2007. Vol. 43. № 2. P. 232.
18. *Janssen O., Huang X.* Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors // Journal of Management. 2008. Vol. 34. № 1. P. 69–88.

19. 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. Vol. 42. № 2. P. 361–386.
20. Lewis N. Norms and observability // *Journal of Applied Social Psychology*. 2013. № 43. P. E97–E108.
21. Lipponen J. Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context. Helsinki: University of Helsinki, 2001. 129 p.
22. Mael F., Ashforth B.E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification // *Journal of Organizational Behavior*. 1992. Vol. 13 (2). P. 103–123.
23. Miscenko D., Day D. Identity and identification at work // *Organizational Psychology Review*. 2016. Vol. 6. № 3. P. 215–247.
24. Olkkonen M., Lipponen J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group–related outcomes // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006. Vol. 100. № 2. P. 202–215.
25. Porck J., van Knippenberg D., Tarakci M., Ates N., Groenen P., de Haas M. Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus? // *Journal of Management*. Advance online publication. 2018. P. 1–27.
26. Riketta M. Organizational identification: A meta–analysis // *Journal of Vocational Behavior*. 2005. Vol. 66. № 2. P. 358–384.
27. Rimal R., Real K. Understanding the Influence of Perceived Norms on Behaviors // *Communication Theory*. 2013. Vol. 13. № 2. P. 184–203.
28. Schepers J., Wetzels M. A meta–analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects // *Information, Management*. 2007. Vol. 44. P. 90–103.
29. Stangor C., Sechrist G.B., Jost J.T. Changing racial beliefs by providing consensus information // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2001. Vol. 27. № 4. P. 486–496.

References

1. Naumtseva E.A. Analiz psikhometricheskikh svoystv russkoyazychnoi versii oprosnika D.Kholta “Gotovnost’ k organizatsionnym izmeneniyam” [Analysis of the psychometric properties of the Russian version of the D. Holt questionnaire “Readiness for organizational change”]. *Organizatsionnaya psihologiya = Organizational psychology*, 2016, no. 4, pp. 104–117. (In Russ.).
2. Nesmeyanova P.K. Sub”ektivnoe predstavlenie o korporativnoi kul’ture i organizatsionnaya identifikatsiya: osobennosti vzaimosvyazi [The subjective representation of corporate culture and organizational identification: features of the relationship]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psihologiya = Bulletin of Moscow University. Series 14. Psychology*, 2017, no. 1, pp. 88–104. (In Russ.).
3. Onuchin A.N. Perezhivanie sotsial’nykh i organizatsionnykh izmenenii [Experiencing social and organizational change]. In Stefanenko T.G (eds.). *Kollektivnie perezhivaniya socialnih problem [Collective experiences of social problems]*. Moscow: Smisl, 2015. 240 p. (In Russ.).
4. Sanzhaeva R.D. Psikhologicheskie mekhanizmy formirovaniya gotovnosti cheloveka k deyatel’nosti. Diss. dokt. psikhol. nauk. [Psychological mechanisms of the formation of human readiness for performance. Dr. Sci. (Psychology) diss.]. Novosibirsk, 1997. 354 p. (In Russ.).
5. Sidorenkov A.V., Salmnikova E.S., Stroh V.A. Identichnost’ i vklad rabotnikov v deyatel’nost’ maloi proizvodstvennoi gruppy [The identity and contribution of workers to the activities of a small production group]. *Psihologiya. Zhurnal Vishei shkoli ekonomiki = Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 2019, no. 16(3), pp. 551–561. (In Russ.).
6. Faerman M.I. Psikhologicheskoe soprovozhdenie innovatsionnoi deyatel’nosti organizatsii: metodicheskie ukazaniya [Psychological support of the organization’s innovative activity: guidelines]. Yaroslavl, 2008. 76 p. (In Russ.).

7. Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 1993, no. 46, pp. 681–703.
8. Bartels J., Pruyn A., De Jong M., Joustra I. Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 2006. Vol. 28, no. 2, pp. 173–190.
9. Borsari B., Carey K.B. Peer influences on college drinking: A review of the research. *Journal of Substance Abuse*, 2001, no. 13, pp. 391–424.
10. Cialdini R. B., Kallgren C. A., Reno R. R. A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in experimental social psychology*, 1991, no. 24, pp. 201–234.
11. Dick van R., Wagner U., Stellmacher J., Christ O., Tissington P. To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 2005. Vol. 131, no. 3. pp. 189–218.
12. Drzensky F., Egold N., van Dick R. Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 2012. Vol. 12, no. 1, pp. 95–111.
13. Ellemers N. Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. In Haslam S.A., van Knippenberg D., Platow M.J., Ellemers N. (eds.). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 2003, no. 191–203.
14. Fishbein M., Ajzen I. Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press, 2010. 538 p.
15. Goode C., Balzarini R., Smith H. Positive peer pressure: Priming member prototypicality can decrease undergraduate drinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 2014, no. 44, pp. 567.
16. Hekman D., Steensma K., Bigley G., Hereford J. Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *The Journal of applied psychology*, 2009, no. 94, pp. 1325.
17. Holt D.T., Armenakis A.A., Field H.S., Harris S.G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, no. 43 (2), pp. 232–255.
18. Janssen O., Huang X. Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 2008, no. 34(1), pp. 69–88.
19. 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 (2), pp. 361–386.
20. Lewis N. Norms and observability. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, no. 43, pp. E97–E108.
21. Lipponen J. *Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Helsinki: University of Helsinki, 2001. 129 pp.
22. Mael F., Ashforth B.E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, no. 13 (2), pp. 103–123.
23. Miscenko D., Day D. Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 2016, no. 6(3), pp. 215–247.
24. Olkkonen M., Lipponen J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, no. 100(2), pp. 202–215.
25. Porck J., van Knippenberg D., Tarakci M., Ates N., Groenen P., de Haas M. Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus? *Journal of Management. Advance online publication*, 2018, pp. 1–27.

26. Riketta M. Organizational identification: A meta—analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, no. 66 (2), pp. 358—384.
27. Rimal R., Real K. Understanding the Influence of Perceived Norms on Behaviors. *Communication Theory*, 2013, no. 13(2), pp. 184—203.
28. Schepers J., Wetzels M. A meta—analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. *Information, Management*, 2007, no. 44, pp. 90—103.
29. Stangor C., Sechrist G.B., Jost J.T. Changing racial beliefs by providing consensus information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2001, no. 27(4), pp. 486—496.

Информация об авторах

Наумцева Елена Александровна, кандидат психологических наук, консультант, консалтинговая компания Intend, г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8058-6774>, e-mail: coachingv@gmail.com

Штроо Владимир Артурович, кандидат психологических наук, профессор департамента психологии факультета социальных наук, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО «НИУ ВШЭ»), г. Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>, e-mail: vstroh@hse.ru

Information about the authors

Elena A. Naumtseva, PhD in Psychology, consultant, consulting company Intend, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8058-6774>, e-mail: coachingv@gmail.com

Wladimir A. Stroh, PhD in Psychology, professor of School of Psychology of Faculty of Social Sciences, National Research University “Higher School of Economic”, Moscow, Russia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3627-9950>, e-mail: vstroh@hse.ru

Получена 16.01.2020

Received 16.01.2020

Принята в печать 14.10.2020

Accepted 14.10.2020