

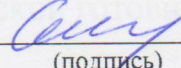
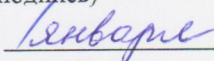
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Уральский гуманитарный институт

Кафедра общей и социальной психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК
Зав. кафедрой общей и социальной
психологии


(подпись) Сыманюк Э.Э.
(Ф.И.О.)
«24»  2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Самоотношение как фактор психологической готовности к организационным изменениям

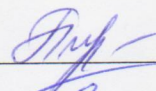
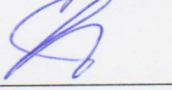
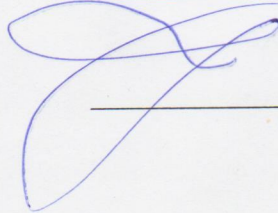
Руководитель: Печеркина А.А.,

канд. психол. наук, доцент

Нормоконтролер: Буковой Т.Д.

Студент группы: УГИЗМ-3955201

Чудинов Александр Васильевич

Екатеринбург
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ	8
1.1. Понятие психологической готовности к организационным изменениям	8
1.2. Обзор методологических подходов к изучению самоотношения как фактора психологической готовности к организационным изменениям	15
1.3. Обзор методик оценки психологической готовности персонала к организационным изменениям	27
Выводы по главе	37
2. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ САМООТНОШЕНИЯ КАК ФАКТОРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ	39
2.1. Организация исследования	39
2.2. Методологический аппарат исследования	39
2.3. Описание результатов исследования	45
2.3.1. Результаты описательной статистики	46
2.3.2. Результаты сравнительного анализа	49
2.3.3. Результаты корреляционной статистики	52
Выводы по главе	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	58
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

В качестве эпиграфа к данной исследовательской работе можно привести французскую поговорку: «Чем больше это меняется, тем больше остается тем же самым» [5, С.13]. Это связано с тем, что изменение – это объективный феномен, с которым каждый человек связан на уровне обыденного сознания, и как субъект хозяйственной деятельности. На уровне интуиции люди стремятся к стабильности и для этого используют данные им природой или приобретенные в течение жизнедеятельности защитные механизмы для сопротивления изменениям или уменьшения их последствий. Экономическое поведение, при этом требует другого подхода к восприятию изменений, способность человека принимать, инициировать и проводить инновации является стратегическим ресурсом, определяющим конкурентное преимущество и жизнеспособность организации в целом [21].

Исследования личности в ситуации изменений представляют одно из существенных направлений современной психологии. Актуальность этого направления непосредственно связана с непрерывностью и постоянством изменений, происходящих в обществе и, как следствие, в жизни человека. Соответственно одной из важных задач является наличие психологических методик, позволяющих изучать, реакцию человека на динамично и зачастую непредсказуемо меняющуюся ситуацию во всех сферах жизнедеятельности.

Проблема изучения отношения к изменениям является междисциплинарной, интерес к данному феномену проявляют социология, экономика, менеджмент. В психологии наиболее разработанной темой является управление организационными изменениями. Необходимо отметить, что изменения в организации, обычно, проводятся «сверху вниз» — по воле менеджмента компании, установка на перемены идет от организационного уровня до отдельного сотрудника. Данный процесс по причине расхождения

между скоростью технологических решений и динамикой изменения отношения к инновациям у сотрудников, что порождает их противодействие. Такие последствия можно устранить, если учитывать индивидуально-психологические механизмы принятия изменений. Знание таких механизмов позволит преодолеть сопротивление сотрудников через их вовлечение и создать условия для «мягкого» внедрения инноваций. Также это позволит прогнозировать разные варианты реагирования, которые определяют непосредственные и отдаленные эффекты изменений.

Проблема исследования

Исследования индивидуального поведения, как реакции на организационные изменения, в основной своей массе касаются таких областей, как харизматическое или трансформационное лидерство, с упором на роль высшего руководства в инициировании и проведении перемен. При этом, не рассматривается возможность того, что успешное преодоление изменений кроется в психологических предрасположенностях людей, непосредственно их переживающих [59].

Серьезную проблему для исследования самоотношения в контексте организационных изменений представляет терминологическая неопределенность. Исследователи по-разному трактуют понятие самоотношения в зависимости от исходной общепсихологической теории. Различное понимание конструкта самоотношения влечет за собой отличия в принципах и инструментах его исследования. При анализе зарубежных источников возникает вопрос: какое из используемых понятий наиболее точно соответствует принятому в отечественной психологии термину «самоотношение». Дословный перевод «самоотношения» на английский язык будет «self-attitude»; однако такое понятие накладывает на самоотношение категориальную сетку установки – то есть требует рассмотрения конструкта «самоотношения», как структуры состоящей из когнитивного, эмоционального и поведенческого элементов. Широко используемым в зарубежных источниках является термин «self-esteem» («самоуважение», «чувство собственного

достоинства»), но в различных работах его содержание меняется [29]. Необходимо отметить многозначность самого термина «самоуважение» («self-esteem»), Натаниэль Бранден [4] в своей работе определяет шесть компонентов: осознанность, самопринятие, самоответственность, самоутверждение, целенаправленная жизнь и личная целостность. В то же время самым распространенным инструментом определения уровня самооценки остается шкала М. Розенберга (Rosenberg Self-Esteem Scale) [57], отражающая одномерный подход, при котором самоотношение определяется как позитивная или негативная установка, направленную на Я, степень развития чувства самоуважения, ощущение собственной ценности. При том, что методика включает в себя 10 вопросов, исследователями высказывались мысли, нашедшие в дальнейшем эмпирическое подтверждение, что методика М. Розенберга может быть сокращена без снижения ее психометрических показателей до одного вопроса: «У меня высокая самооценка / чувство собственного достоинства» (в оригинале «I have high self-esteem»).

В данной работе будут использованы различные термины, значения которых будут уточняться с точки зрения определения их в той или иной концепции. Базовым термином, отражающим в наиболее общем виде отношение человека к себе, остается термин «самоотношение» (self-attitude).

Объектом исследования в данной работе является психологическая готовность к организационным изменениям.

Предметом исследования является самоотношение сотрудников как фактор психологической готовности к организационным изменениям, проводимым на одном из предприятий г. Нижнего Тагила.

Цель исследования заключается в изучении конструкта самоотношения в контексте организационных изменений. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач – теоретических, методических и эмпирических.

Теоретические задачи исследования: изучить существующие подходы и терминологический аппарат феномена психологической готовности к

организационным изменениям и самооотношения сотрудников, как фактора данной готовности.

Методические задачи исследования: выбрать методологический инструментарий для проведения исследования, соответствующий цели исследования.

Эмпирические задачи исследования: провести анализ путем сбора и обработки статистическими методами полученных данных на предмет подтверждения гипотез исследования.

Гипотезы исследования

Гипотеза 1 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его готовностью к организационным изменениям

Гипотеза 2 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его стилем реагирования на изменения

Гипотеза 3 – Пол, занимаемая позиция сотрудников статистически значимо коррелирует с готовностью к организационным изменениям, что выражается в стиле реагирования на изменения и убеждениях относительно проводимых изменений.

Научная новизна исследования

Сформировано теоретическое обоснование и частично подтверждено эмпирически, что самооотношение человека или, в частности компоненты самооотношения, как структуры психологической установки являются предиктора положительного отношения сотрудников к процессам организационных изменений.

Теоретическое значение исследования

Рассмотрены подходы к изучению самооотношения как фактора психологической готовности к организационным изменениям. Выводы полученные по результатам исследования могут быть использованы, как некоторая теоретическая база для дальнейшего изучения феномена готовности к организационным изменениям.

Практическое значение исследования

Выводы по эмпирической части могут быть использованы для проверки эффективности проводимых изменений на предприятии, послужившим объектом полевой работы. В том числе и для проверки достоверности полученных данных и правильности заключений результата анализа.

Объем и структура работы

Выпускная квалификационная работа (ВКР) состоит из двух глав, содержит введение и заключение, список использованной литературы из 61 источника (27 на русском языке и 34 на английском языке) и трех приложений. В работу включены 16 рисунков, 11 таблиц. ВКР состоит из 88 страниц.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

1.1. Понятие психологической готовности к организационным изменениям

Психологическая готовность к организационным изменениям является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность проведения изменений. Понятие организационной готовности к изменениям появилось в середине 80-х годов XX века. В начале девяностых годов появилась первая теоретическая концепция, посвященная оценке и повышению готовности организации к изменениям. На протяжении последних десяти лет наблюдается повышенный интерес к данной теме среди зарубежных и отечественных специалистов. Периодически стали публиковаться материалы с изложением практического опыта и результаты теоретических исследований; на рынке консалтинговых услуг появились предложения по оценке и повышению степени готовности организации к изменениям; спрос на данные услуги постепенно увеличивается.

Тема организационной готовности к изменениям наиболее активно разрабатывается такими специалистами, как А. Арменакис, С. Харрис, Д. Холт, Х. Файлд, К. Дженсен, Б. Вайнер и др. Большинство работ посвящено определению влияния различных факторов на готовность организации к проведению изменений и определение, и эмпирическое обоснование психологических феноменов, являющихся предикторами эффективности проведения изменений. Необходимо отметить, что при этом, нет единого видения структуры готовности к организационным изменениям, количество и сущность составляющих факторов могут существенно отличаться, часто за рамками исследований остаются социальные факторы. Исследование

психологической готовности к организационным изменениям находится в поисковой фазе, в данный момент нет единой точки зрения на такие ее составляющие аспекты, как виды, функции, структура.

В отечественной науке психологическая готовность к организационным изменениям рассматривается в работах А.А. Гридчина, Г.И. Янина, В.М. Захарова, И.В. Конева, А.И. Николаева, Л.И. Ермоленко, А.В. Сергиенко, А.А. Шаховской, Е.А. Наумцевой. В основном представлены практические методики оценки готовности в отдельных отраслях или конкретных условиях. Анализ работ отечественных и зарубежных исследователей позволяет сделать вывод, что по многим аспектам терминология считается общепринятой среди специалистов, что говорит о достаточно хорошем уровне развития данной области знания. Однако приходится констатировать, что до настоящего времени не существует единой концепции психологической готовности к организационным изменениям, которая позволила бы систематизировать накопленные знания. Несмотря на то, что понятие «психологическая готовность к организационным изменениям» является сравнительно новым, оно актуально как для развития теоретических знаний, так и для практики управления изменениями. Важно отметить, что у описываемого явления нет достаточного теоретико-методологического обоснования. Основная масса исследований направлена на решение узких, специальных задач в какой-либо конкретной сфере деятельности и не является универсальным инструментом. Феномен психологической готовности к организационным изменениям не отнесен ни к одной научной категории, не разработана комплексная модель, концепции, структуры психологической готовности к организационным изменениям, не выделены социальные аспекты. Рекомендации по управлению организационными изменениями зачастую противоречат друг другу. На практике это приводит к необъективной оценке психологической готовности к организационным изменениям, пренебрежению важными факторами или, наоборот, чрезмерной трате ресурсов организации для учета и управления излишним количеством факторов.

Далее, в целях конкретизации задач в целях исследования необходимо определиться с терминологией психологической готовности к организационным изменениям, обозначить роли и ключевые позиции участников процесса изменений.

В целом, как было сказано выше, исследователи формулируют психологическую различными способами, зачастую определения носят частный ситуационный характер и соответствуют какой-либо конкретной ситуации или организации. Примеры определений психологической готовности к организационным изменениям приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение понятия готовности к изменению [31, С.115]

Автор	Конструкт	Уровень анализа	Определение
Эби, Адамс, Рассел и Габи, 2000 [41, С.422]	Готовность к изменениям	Индивидуальный уровень	“Готовность к изменениям концептуализируется в терминах восприятия индивидом определенного аспекта его или ее рабочей среды — степени, в которой организация воспринимается как готовая к крупномасштабным изменениям. . . . Готовность к организационным изменениям отражает уникальную интерпретирующую реальность организации”.
Эби и др., 2000 [41, С.422]	Готовность к изменениям	Индивидуальный уровень	Готовность относится к “восприятию индивидом определенного аспекта его или ее рабочей среды – степени, в которой организация воспринимается как готовая к изменениям”.
Каннингем и др., 2002 [37, С.377]	Готовность к изменениям	Индивидуальный уровень	Готовность включает в себя “очевидную потребность в изменениях, ощущение своей способности успешно осуществлять изменения (самоэффективность) и возможность участвовать в процессе изменений”.
Джонс, Джиммисон и Гриффитс, 2005 [42, С.362]	Готовность к изменениям	Индивидуальный уровень	“Понятие готовности к изменениям можно определить как степень, в которой сотрудники придерживаются позитивных взглядов на необходимость организационных изменений (т.е. принятия изменений), а также степень, в которой сотрудники считают, что такие изменения, вероятно, будут иметь положительные последствия для них самих и организации в целом”.
Холт, Арменакис, Фейлд и Харрис, 2007 [43, С.238]	Индивидуальная готовность к изменениям	Индивидуальный уровень	Готовность к изменениям - это “степень, в которой индивид или индивиды когнитивно и эмоционально склонны принимать, принимать и принимать конкретный план целенаправленного изменения статус-кво”.
Вайнер, 2009 [60, С.2]	Организационная готовность к изменениям	Организационный уровень	“Организационная готовность к изменениям относится к приверженности членов организации изменениям и самоэффективности для осуществления организационных изменений”.

С.Ю. Иванов, В.Н. Тренёв, И.В. Халитова предлагают системно-комплексный подход [8], который учитывает объективные свойства организации

как социального объекта и сущность психологической готовности к организационным изменениям как предмета управления, включает в себя концептуальную модель изменений и технологию управления ею. Данная системная (комплексная) модель готовности к организационным изменениям, представленная на рисунке 1 является многоаспектной. В ней содержатся три уровня: организационный, социальный и индивидуальный. Организационный уровень соответственно включает в себя нижестоящие уровни.



Рисунок 1 – Субъекты управления, структура и технологии управления готовностью к организационным изменениям по уровням

В целях настоящего исследования наибольший интерес представляет индивидуальный уровень.

В процессе организационных изменений выделяют следующие роли [3]:

- *Адресаты изменений* – это лица, на которых направлены перемены и которые, в дальнейшем, будут непосредственными пользователями результатами перемен. Адресатам изменений отводится центральная роль. На этой роли находятся рядовые сотрудники организации, в которой проводится внедрение инноваций.

- *Спонсоры* – это лица, отвечающие за реализацию проектов изменений, которые определяют общие цели и ожидаемые результаты. Являются поддерживающей процесс изменения ролью.

- *Агенты изменений* – это лица, которые могут оказывать неформальное влияние на сотрудников, пользуются доверием у коллег и демонстрируют требуемую для проведения изменений модель поведения. Также, как и спонсоры являются поддерживающей ролью.

- *Лидер управления изменениями* – это лицо, ответственное за стратегию внедрения изменений.

- *Практик управления изменениями* – лицо ответственное за координацию, применение и отслеживание производимых изменений.

- *Команда управления изменениями* – группа лиц, отвечающая за конструирование, анализ, разработку и использование результатов изменений.

Лидеры, практики и команда изменений выступают в качестве управляющих процессом и могут быть внешними, привлеченными специалистами.

Основной объем теоретических изысканий, отражённых в данной работе, относятся к адресатам и агентам изменений. В Эмпирической части фокус сделан на адресатах изменений, поскольку цель данной работы является определить степень связи между самоотношением непосредственных пользователей результатами перемен и их готовностью к изменениям.

Роль адресатов изменений в процессе организационных перемен.

Очевидно, что при изменении текущего порядка или структуры организации в первую очередь страдают сотрудники – адресаты изменений, реакция которых может быть положительной или отрицательной [32]. При этом в проведенных исследованиях указывается, что открытость сотрудников в отношении принятия и сопротивления зависит от их отношения и поведения по отношению к рабочему месту и индивидуальному контексту, данные представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Номенклатура организационных изменений

Успех организационных изменений часто определяется отношением и убеждениями сотрудников в отношении изменений. Установки сотрудников

отражают склонность человека чувствовать, думать или вести себя позитивно или негативно по отношению к объекту отношения. Восприятие индивидом новой ситуации в первую очередь влияет на цели и задачи организационных изменений.

Из-за большого количества вовлеченных в процесс людей, имеющих разный жизненный опыт, важно развивать позитивную реакцию сотрудников на изменения. Реакция сотрудника на перемены в значительной степени зависит от его или ее положительного или отрицательного восприятия. Положительная реакция сотрудника показывает готовность к переменам, в то время как отрицательная является свидетельством сопротивления. Когда реакция сотрудника отрицательная, это означает, что он не принимает или не верит и будет оказывать сопротивление или захочет уволиться. Учитывая возможность такой реакции, организация может столкнуться с недовольством со стороны сотрудников, высокой текучестью кадров, неопределенностью, разочарованием, снижением эффективности, беспокойством, снижением производительности и снижением организационной приверженности. И наоборот, положительное отношение к изменениям показывает готовность сотрудников к принятию инноваций. Такая реакция может обеспечить высокую приверженность, низкую текучесть кадров, высокую производительность. Соответственно, в области управления организационными изменениями человеческий фактор является наиболее важным, сложным и доминирующим фактором в поддержке эффективного и успешного осуществления изменений в организации.

Материалы по управлению изменениями показывают, что установки, убеждения, восприятие и отношение сотрудников имеют решающее значение для успешных организационных изменений. Принятие и сопротивление зависят от того, как сотрудники воспринимают влияние изменений на чувство идентичности. Можно предположить, что в зависимости от уровня самооценки, отдельные люди будут способствовать усилиям по внедрению изменений в условиях, удовлетворяющих их потребности в самосовершенствовании. Следовательно положительную реакцию сотрудников

на изменения можно получить, удовлетворяя основные финансовые и психологические потребности. На рисунке 3 обозначены основные факторы приверженности сотрудников, влиянием на которые, предположительно можно увеличить степень положительной реакции на изменения



Рисунок 3 - Факторы организационной и карьерной приверженности сотрудников

1.2. Обзор методологических подходов к изучению самоотношения как фактора психологической готовности к организационным изменениям

Для понимания функции самоотношения сотрудников адресатов и агентов изменений необходимо провести анализ теоретических подходов к описанию процесса изменений и ролью участников в них.

Традиционный подход к изучению факторов готовности к организационным изменениям направлен на выявление причин сопротивления

сотрудников переменам, определение трудностей, сопровождающих изменения, выявление сил, препятствующих изменениям, и поиск вариантов снижения их влияния. Снижение сопротивления персонала –закономерная часть процесса, и далее будет показано, что это являются лишь частью процесса изменений, в этом случае готовность к организационным изменениям и сопротивление изменениям не являются двумя сторонами одного целого [47]. Вернее, будет учитывать сопротивление сотрудников как неизбежная часть комплексного понятия готовности.

Большинство исследователей готовности к организационным изменениям изначально базировались на концепции К. Левина о трех стадиях прохождения группы (организации) через процесс изменений (размораживание – изменение – замораживание) [28], схематично этапы данного процесса представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Трех-шаговая модель Курта Левина

На основании концепции К. Левина были проведены исследования, которые подтверждают возможность применения переменных критериев для мониторинга процесса внедрения [30]. Модель внедрения и понимания реакций на изменения, в обобщенном виде представлена на рисунке 5. Например, восприимчивость и сопротивление в качестве критериев реализации полезно для оценки стадии отрицания / сопротивления. Данная модель включает функцию оценки, позволяющую агентам изменений отслеживать и управлять этапами готовности- принятия-институционализации процесса изменений. Очевидно, что перемены могут вызвать цинизм и стресс, тем самым препятствуя успеху. Понимание, полученное в результате усилий по борьбе с такими аффективными

реакциями, может дать объяснения статуса инициативы по изменению и предупредить агентов изменений о необходимости изменения выбранных процедур реализации, необходимых для принятия и институционализации изменений.

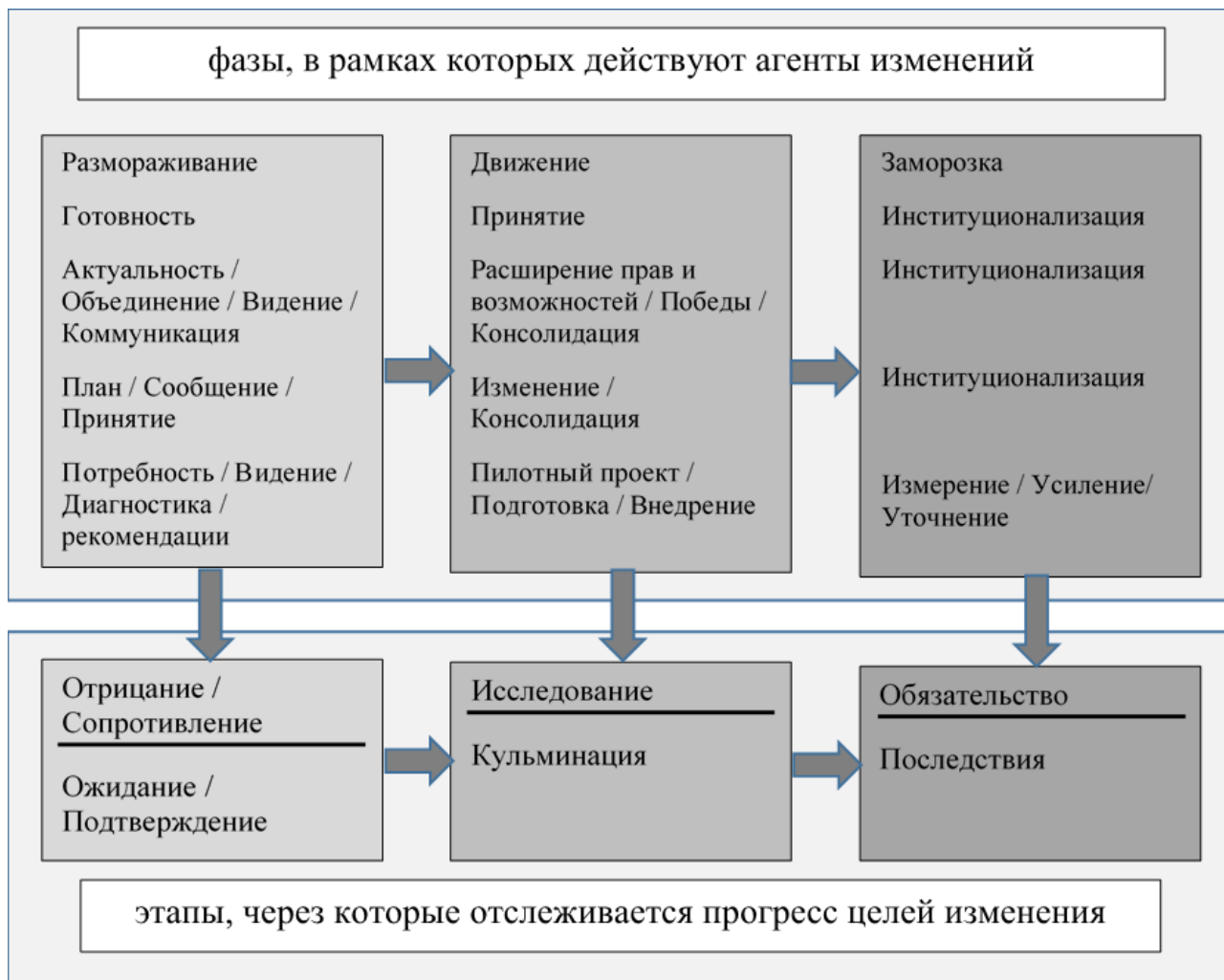


Рисунок 5 – Обобщённая модель внедрения изменения и понимания реакций для агентов перемен

Готовность к организационным изменениям как аттитюд. Психологическую готовность в данном случае рассматривают как одну из видов социальных установок по отношению к организационным изменениям, традиционно в структуре аттитюда к организационным изменениям выделяют три компонента: когнитивный, аффективный и поведенческий. Критика оценки готовности к организационным изменениям как аттитюда связана с неоднозначностью взаимосвязи когнитивного и поведенческого уровней.

Транстеоретическая модель (модель изменения поведения Дж. Прохазки).

Транстеоретическая модель возникла в психотерапевтической литературе как способ определения готовности индивидов предпринять изменения, связанные с терапией [45]. В последующем эта модель была адаптирована для объяснения организационных изменений исследователями в области благополучия детей, здравоохранения и психического здоровья.

Чтобы помочь заинтересованным сторонам подготовиться к изменениям, транстеоретическая перспектива предполагает, что агенты изменений устраняют барьеры на пути изменений и усиливают мотивирующие элементы, которые могут быть структурными или психологическими. Кроме того, модель уделяет внимание роли амбивалентности по отношению к изменениям, отмечая, что за периодами готовности могут следовать периоды сопротивления или отстранения. Готовность к изменениям с этой точки зрения присуща не отдельным людям, а скорее взаимодействию между отдельными лицами и их организациями.

Модель предполагает, что изменение - это процесс, проходящий в течение шести этапов. На стадии предварительной подготовки люди не намерены вносить изменения в обозримом будущем. Нет ни желания, ни интереса что-либо менять. На стадии созерцания люди намерены предпринять изменения в течение шести месяцев. На этом этапе люди оценивают преимущества и недостатки изменений и могут принять решение продолжать их или нет. На этапе подготовки люди планируют осуществить изменения в ближайшем будущем. Они рассмотрели обоснование, процессы и ожидаемые результаты изменений и приняли определенное решение участвовать в изменениях. На протяжении всего этапа действия люди вносят определенные изменения в поведение и активно стремятся к переменам. На этапе технического обслуживания люди стремятся избегать возобновления старого поведения. Происходит интернализация и институционализация изменений. Наконец, на этапе завершения люди больше не беспокоятся о возобновлении старого поведения, поскольку новое поведение вошло в привычку.

Несмотря на широкое применение транстеоретической модели, существует мало эмпирических обоснований ее эффективности в обеспечении изменений. Критика этой модели направлена на отсутствие четких критериев и границ между стадиями, механизмов перехода с одной стадии на другую.

Подход на основании теории планируемого поведения, разработанной А. Айзенем. Теория планируемого поведения — это социально-психологическая модель для предсказания поведения. В соответствии с теорией планируемого поведения определяющими являются три фактора: позитивные или негативные аттитюды, воспринимаемые нормы – ожидания других от поведения человека и воспринимаемый контроль поведения – ожидание человеком результата от совершения действия. Из этих факторов складывается намерение. Согласно теории планируемого поведения, психологическая готовность к организационным изменениям трактуется как намерение совершить определенные действия в поддержку проводимых изменений. В основе данного подхода заложено предположение о рациональном принятии решений человеком, за такое недостаточное внимание аффективной составляющей поведения человека.

Диспозиционный подход определяемый по отношению к изменениям. Данный подход базируется на утверждении, что у каждого человека есть свои стойкие склонности (диспозиции), которые имеют обобщенный характер и проявляются в различных жизненных ситуациях. Применение данного подхода к исследованию готовности к организационным изменениям характерно отечественным исследователям. В контексте оценки готовности к организационным изменениям главное значение приобретает инновативная диспозиция. Инновативная диспозиция соответствует предрасположенности личности к изменениям и нововведениям, диспозиция имеет многоуровневую иерархическую структуру, соответствующую принципам организации общей диспозиционной структуры личности. В зависимости от уровня проявляемой инновативной диспозиции можно выделить следующие типы отношения к изменениям: «консерваторы», «умеренные» и «инноваторы». Критика замечания

данного подхода заключаются в том, что на его основе не всегда можно предсказать поведение человека в ситуации перемен, при хорошем объяснительном аппарате поведения человека.

Модель принятия, основанная на проблемах. Данная модель, возникшая в области образования, описывает и прогнозирует потенциальные проблемы и поведение учителей на протяжении всего процесса изменений в школе.

Модель основана на ряде предположений о том, как происходят изменения. Во-первых, разработчики модели принятия предполагают, что изменение – это процесс, а не событие, и поэтому для его институционализации требуется время. Во-вторых, модель предоставляет преимущество отдельным лицам по сравнению с объединениями и организациями, участвующими в изменениях, то есть модель принятия предполагает, что изменения осуществляются отдельными лицами, и организации не изменятся, если сначала не изменятся отдельные лица. В связи с этим модель предполагает, что изменение – это личный опыт; и, хотя все люди проходят через этапы по мере того, как они предпринимают изменения, каждый отдельный человек будет испытывать эти изменения уникальным способом. Наконец, модель принятия предполагает, что изменения – это процесс развития. По мере того, как люди предпринимают изменения, их чувства и отношения будут расти в соответствии с этапами модели, вызывающими озабоченность.

Три диагностических измерения модели принятия, отражающие теоретическую основу и допущения модели, могут быть использованы для оценки готовности и взаимодействия с изменениями, а также для мониторинга прогресса на протяжении всего процесса изменений:

- Проблемы, вызывающие озабоченность: Семь различных стадий чувств и восприятий, которые испытывают участники, когда они внедряют новую программу или практику.
- Уровни использования: Восемь поведенческих профилей, описывающих различный набор действий и моделей поведения, которыми

занимаются участники по мере того, как они становятся более ознакомленными и более опытными в использовании инноваций или принятии изменений.

- **Конфигурации инноваций:** Различные способы внедрения инноваций, показанные в непрерывном потоке от идеальной реализации или практики до наименее желательной практики.

Этапы, вызывающие озабоченность, заключаются в следующем.

- **Осведомленность:** Участники мало озабочены или не вовлечены в инновации или изменения.

- **Информационный:** Участники проявляют общий интерес к инновациям и хотели бы узнать о них больше.

- **Личный:** Участники хотят узнать о личных последствиях нововведения. Они задаются вопросом, как нововведение повлияет на них.

- **Управление:** Участники изучают процессы и задачи инноваций. Они сосредоточены на информации и ресурсах.

- **Следствие:** Участники сосредотачиваются на воздействии инноваций на прочих заинтересованных лиц.

- **Сотрудничество:** Участники сотрудничают с другими сотрудниками в реализации инноваций.

- **Переориентация:** Участники учитывают преимущества инноваций и думают о дополнительных альтернативах, которые могли бы работать еще лучше.

Стадии беспокойства можно сравнить с Уровнями использования, которые приведены ниже.

- **Пользование:** (потенциальный) пользователь мало или вообще ничего не знает об инновациях, не участвует в них и не предпринимает никаких шагов для участия.

- **Ориентация:** Пользователь недавно приобрел или получает информацию об инновациях или недавно исследовал, или изучает их ценностную ориентацию и требования к использованию.

- Подготовка: Пользователь готовится к первому использованию инновации.
- Механическое использование: Пользователь сосредотачивает большую часть усилий на краткосрочном использовании инновации с небольшим количеством времени для размышлений. Изменения в использовании, как правило, вносятся с учетом потребностей пользователей, а не потребностей клиентов. Пользователь предпринимает поэтапные попытки освоить задачи, необходимые для использования инновации, что часто приводит к разрозненному и поверхностному использованию.
- Регулярное использование: Использование инновации стабилизировано. В текущем использовании мало что меняется, если вообще вносятся какие-либо изменения. Мало внимания уделяется подготовке или продумыванию улучшения использования инноваций или их последствий.
- Уточнение: Пользователь варьирует использование инноваций для усиления воздействия на клиентов в пределах непосредственной сферы влияния. Вариации основаны на знании как краткосрочных, так и долгосрочных последствий для клиентов.
- Интеграция: Пользователь объединяет свои собственные усилия по использованию инноваций с соответствующей деятельностью коллег для достижения коллективного воздействия на клиентов в их общей сфере влияния.
- Обновление: Пользователь переоценивает качество использования инноваций, ищет существенные модификации или альтернативы инновациям для достижения большего воздействия на клиентов, изучает новые разработки в данной области и исследует новые цели.

В модели принятия, основанной на проблемах готовность к организационным изменениям - это индивидуальный процесс, посредством которого люди постепенно взаимодействуют с инновацией. Готовность связана не со статическим состоянием, а с озабоченностью практикующих по поводу изменений. Но в модели четко не указано, на каком этапе участники считаются

готовыми к изменениям, хотя они, скорее всего, не будут готовы к новшествам, о которых они ничего не знают.

Модель диффузии инноваций. Теория диффузии инноваций рассматривает, как, по каким причинам и как быстро организационные изменения распространяются по группам [55]. Модель основана на эпидемиологической перспективе и использовалась для объяснения адаптивных механизмов, начиная от необходимости обязательного посещения школы и заканчивая распространением гибридной кукурузы. В последнее время модель широко применяется для рассмотрения вопросов внедрения различных информационных и коммуникационных технологий и медицинских инноваций.

Модель предлагает три типа решений об инновациях, а именно:

- **Опциональное инновационное решение:** Решение принимается индивидом, который каким-либо образом отличается от других в социальной системе.
- **Коллективное инновационное решение:** Это решение принимается коллективно всеми участниками социальной системы.
- **Инновационное решение, основанное на авторитете:** Решение, принимается для всей социальной системы несколькими лицами, занимающими влиятельные или властные посты.

Модель также предполагает, что диффузия (распространение) - это пятиэтапный процесс.

- **Знание:** На этом этапе люди впервые знакомятся с инновацией, но им не хватает информации о ней, и они еще не заинтересованы в том, чтобы узнать о ней больше.
- **Убеждение:** На этом этапе люди проявляют интерес к инновациям и активно ищут дополнительную информацию.
- **Решение:** Отдельные лица рассматривают преимущества и недостатки использования инновации и решают, принять ее или отклонить.
- **Внедрение:** На данном этапе люди используют инновации в разной степени в зависимости от своих обстоятельств. Отдельные лица определяют

полезность инновации на этом этапе и могут запросить дополнительную информацию о ней.

- Подтверждение: На этом этапе отдельные лица завершают принятие решения о продолжении использования инновации и могут использовать инновацию в полной мере.

Модель диффузии инноваций учитывает ценность инноваций для отдельных лиц, которые могли бы рассмотреть возможность их принятия. Относительное преимущество инновации заключается в сравнении того, насколько она улучшает предыдущее поколение аналогичных инноваций. Совместимость инновации зависит от того, насколько легко она может быть внедрена в жизнь отдельных людей. Сложность инновации играет важную роль в вероятности того, что изменение будет принято. Если данная инновация слишком сложна в использовании, люди с меньшей вероятностью примут ее. Возможность испытания или то, насколько легко можно экспериментировать с инновацией по мере ее внедрения, также играет важную роль. Если пользователи сталкиваются с трудностями при попытке внедрить новую инновацию, вероятность того, что они ее примут, снижается. Заключительной характеристикой инноваций является их наблюдаемость, или степень, в которой их использование видно другим. Заметная инновация усилит коммуникацию между коллегами и сетями индивида, что, в свою очередь, вызовет больше реакций на инновацию.

Модель дополнительно предполагает, что скорость внедрения инноваций связана с категориями пользователей. Новаторы первыми внедряют инновации. Они, как правило, готовы идти на риск, имеют больше финансовых ресурсов, очень общительны и имеют тесные контакты с другими новаторами. Поддерживающие составляют вторую по скорости категорию тех, кто внедряет инновации. Эти люди, как правило, имеют наивысшую степень лидерства во мнениях среди других категорий усыновителей, что означает, что они часто передают информацию о новых инновациях последователям. Лица, относящиеся к категории последователей, внедряют инновацию по прошествии

определенного периода времени, который, тем не менее, значительно превышает время, затрачиваемое новаторами и поддерживающими на внедрение новой инновации. Люди этой категории, как правило, имеют социальный статус выше среднего, находятся в контакте с поддерживающими и демонстрируют определенное лидерство во мнениях. Люди в категории сопротивляющихся склонны внедрять инновации позже, подходя к инновациям со скептицизмом даже после того, как большинство группы приняло инновацию. Сопротивляющиеся, как правило, имеют меньше финансовых ресурсов и не являются лидерами общественного мнения. Отстающие последними внедряют инновации. Они, как правило, не склонны к переменам и вместо этого сосредоточены на традициях. Они также, как правило, старше, менее финансово стабильны и имеют ограниченные социальные сети [40].

В литературе по распространению инноваций готовность к принятию связана с отношением человека к данной инновации, характеристиками самой инновации и отношениями с другими, которые могут или не могут пытаться внедрить инновацию. Таким образом, как только люди решили внедрить инновацию, которую они определили, как лучший вариант по сравнению с другими альтернативами по различным параметрам, и вступили в контакт с другими сторонниками, успешная реализация более вероятна.

Сложные адаптивные системы. В отличие от пошаговых или поэтапных представлений об изменениях, современные взгляды распространяются на изменения, которые, используя идеи теорий хаоса и сложности в физике, фокусируются на системах как органических, взаимозависимых и развивающихся сущностях [52]. С такой позиции, изменения являются нелинейными и возникающими по мере того, как взаимосвязанные системы приспособляются к изменяющимся условиям и потребностям. Внутри подсистем субъекты ведут себя в соответствии с определенными правилами, некоторые из которых требуют, чтобы субъекты корректировали свое поведение, приспособлявая его к другим. Эти адаптации в конечном итоге становятся упорядоченными паттернами самоорганизации, некоторые из которых очень

сложны. Таким образом, изменения являются коэволюционными, когда системы некоторым образом ограничивают действующих лиц, но действующие лица изменяют системы посредством своего взаимодействия с ними. Тем не менее, агенты изменений должны осознавать, согласно этой точке зрения, что результаты могут быть непредсказуемыми; невозможно предвидеть, как изменения на одном уровне системы повлияют на изменения на другом.

Ключевые особенности сложных адаптивных систем заключаются в следующем:

- Сложные адаптивные системы будут самоорганизовываться, и в различных точках будут появляться новые элементы. Эти изменения могут быть постепенными или резкими по мере того, как они адаптируются к реакциям между подсистемами и другими системами.
- Неопределенность неизбежна в развивающейся системе, что делает невозможным управление сверху вниз. Мнения и опыт тех, кто работает в различных подразделениях организации, необходимы для того, чтобы получить представление о ней.
- Спонтанные изменения происходят легче там, где существует ряд различных моделей поведения (микродиверсность).
- Агенты в организации действуют в соответствии со своими собственными внутренними правилами или ментальными моделями. Модели аттракторов внутри системы будут “обрамлять” и ограничивать изменения.
- Простые правила или руководящие принципы могут привести к инновационным возникающим изменениям.
- Изменение может быть стимулировано поощрением новых генеративных отношений. Это может привести к новому пониманию и решению сложных проблем.
- Одновременно будут наблюдаться стабильность и нестабильность на грани хаоса — необходимое условие для появления новизны.

Это представление об изменениях является относительно новым и не было полностью уточнено. Однако готовность к изменениям, согласно этой модели,

может быть истолкована как состояние, в котором отдельные субъекты, подсистемы и более крупные системы вместе движутся к принятию инноваций или внедрению новой практики.

1.3. Обзор методик оценки психологической готовности персонала к организационным изменениям

Следует отметить, что не все методологические подходы, обозначенные в предыдущем параграфе, имеют достоверное эмпирическое подтверждение, поскольку в области измерения готовности к организационным изменениям существует ряд проблем. Проблема заключается в том, описание феномена на уровне выше не подчиняется правилу аддитивности, входящих в него элементов. Вторая проблема заключается в том, что ряд комплексных методик, разработанных для целей организационной диагностики, и включающие в себя индикаторы готовности, в итоге характеризуют скорее психологический климат организации в рассматриваемый момент, а не степень готовности ее сотрудников к изменениям. Третья проблема состоит в том, что существующие диагностические методики разработаны на основании различных теоретических подходов к изучению психологической готовности к организационным изменениям, что не позволяет сравнивать результаты различных эмпирических исследований между собой и строить универсальные модели.

Сначала рассмотрим методики, в названии которых непосредственно звучит термин «готовность», далее различные прикладные методики, имеющие практическую направленность. Далее представлены методики оценки готовности сотрудников к организационным изменениям, прошедшие психометрическую проверку и применимые для исследования социально – психологических феноменов в контексте организационных изменений. Необходимо уточнить, что самоотношение, как фактор не включен в рассматриваемые ниже методики и в целях данного исследования для данного

конструкта будет определена методика, без непосредственной привязки к контексту организационных изменений.

Методика «Готовность к организационным изменениям» (оригинальное название - *Readiness for Organizational Change*) разработана Д. Холтом и А. Арменакисом и в настоящий момент является наиболее часто используемой в исследованиях психологической готовности к организационным изменениям. Авторы принимают готовность к изменениям как мультимодальный конструкт, на который влияют следующие убеждения и верования сотрудников:

- Они способны реализовать это изменение
- Предлагаемое изменение актуально для организации
- Лидеры оказывают всестороннюю поддержку предлагаемому изменению
- Предлагаемое изменение полезно лично для членов организации

В соответствии с перечисленными убеждениями в методику заложены четыре шкалы, имеющие близкое к указанным пунктам название.

Методика «Организационная готовность к внедрению изменений» (оригинальное название - *Organizational readiness for implementing change*) разработана К. Ши, С. Якобсом, Д. Эссерманом, на основании теории организационной готовности к изменениям Б. Вайнера и оценивает индивидуальный уровень готовности, представляющий из себя интегральное понятие между групповым и организационным уровнями. Методика не имеет широкого применения, и по замечанию самих авторов требует дальнейшей психометрической проверки, а именно проверки дискриминативной и прогностической валидности [60].

«Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность» (оригинальное название - *Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness*), Одна из шкал которого позволяет оценить готовность к организационным изменениям на индивидуальном уровне. Согласно методике, готовность рассматривается как аттитюд, с классической трехкомпонентной структурой [18]:

- мысли и представления членов организации о процессе перемен – когнитивные компонент

- чувства по поводу конкретного проекта изменения в стадии внедрения – эмоциональный компонент

- усилия и энергия членов организации, которые они готовы инвестировать в процесс изменений – интенциональный компонент

Другие шкалы методики: качество коммуникации, отношение высшего руководства к организационным изменениям, поддержка руководителей, доверие руководству, сплоченность.

Опросник «Стили реагирования на изменения» был разработан Российскими исследователями Т.Ю. Базаровым и М.П. Сычевой [3]. Авторы объединили установочный и типологический подходы к пониманию социально-психологических явлений к изменениям и определили стиль реагирования на изменения как «предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающееся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях» [2]. Опросник позволяет определить четыре стиля реагирования сотрудников на организационные изменения: инновационный, консервативный, реактивный и реализующий. Более подробная информация об опроснике содержится в параграфе 2.2.

Можно отметить, что аналогичный подход, в несколько отличной терминологии был сформирован А. Жангреко [28]. В таблице 2 приведена типология сотрудников, ранжированных по поддерживающему изменения и сопротивляющемуся поведению. По данной типологии отсутствуют данные о надежности методики. Пояснения относительно определенных типов реагирования, следующие:

- Первая ячейка охватывает людей, которые сообщают, что часто участвуют в поведении, способствующем изменениям, но редко или никогда не выступают против изменений. Другими словами, они поддерживают перемены и прилагают много усилий, чтобы способствовать им, либо продвигая перемены

вместе с другими людьми, либо посвящая себя лично этим переменам, либо и то, и другое. Они являются сторонниками перемен.

- Вторая ячейка включает людей, которые сообщают о низкой частоте поведения как сторонников изменений, так и противников изменений. Они не способствуют изменениям, участвуя в поддерживающем поведении, но в то же время они не ведут себя так, чтобы показать несогласие с изменениями. Они являются безучастными / пассивными сопротивляющимися изменениям.

- Третья ячейка относится к лицам, которые сообщают, что редко или никогда не участвуют в поведении, способствующем изменениям, но часто участвуют в поведении, направленном против изменений. Они не одобряют изменения и либо лично участвуют в поведении, направленном против изменений, либо поддерживают чьи-либо действия против изменений. Они являются активными противниками изменения.

- Четвертая ячейка включает людей, которые сообщают о высокой частоте поведения как сторонников изменений, так и противников изменений. Предполагается, что эти модели поведения за и против изменений распределены во времени, поскольку никто не может одновременно участвовать в потенциально противоречивом поведении такого рода. Однако в эту категорию включаются люди, которые смущены этим изменением.

Таблица 2 – Матрица распределения сотрудников по поведению, поддерживающему и сопротивляющимся изменениям

		Поведение, направленное против изменений	
		Низкое	Высокое
Поведение, способствующее изменению	Высокое	1. Поддерживающие изменения	4. Обескураженные изменениями
	Низкое	2. Безучастные / пассивные сопротивляющиеся изменениям	3. Активно сопротивляющиеся изменениям

Далее представлены методики, рекомендуемые для практического применения агентами изменений и не применяемые в рамках психологических исследований, часть элементов которых может быть применена при разработке новых методик оценки готовности к изменениям.

Шкала готовности к организационным изменениям (ACCOUNTS) разработана Коннером [28] в качестве диагностического инструмента, который можно использовать для определения общего уровня принятия организационных изменений. Шкала состоит из 23 утверждений; за каждым утверждением следуют две фразы, которые изображают противоположные концы континуума готовности (пять баллов за каждую фразу). Точка зрения сотрудника на конкретное организационное изменение оценивается путем деления на пять баллов между двумя альтернативами. Восприятия, способствующие изменениям, называются «Силами возможностей». Те, которые препятствуют процессу изменений, называются «Силами опасности». В любой ситуации, в которой существует потенциал для изменений, всегда присутствуют как силы «Возможностей», так и силы «Опасности». Успешные организационные изменения происходят, когда возникает дисбаланс между этими двумя силами в направлении предполагаемых изменений. Оценка готовности рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Готовность к переменам} = \frac{\text{Оценка опасности}}{\text{Оценка возможностей}}$$

Чтобы определить общее состояние, шкала Коннера предлагает пять возможных состояний готовности к изменениям (высокая возможность, умеренная возможность, осторожность, умеренная опасность и высокая опасность) в соответствии с оценкой готовности к изменениям, как показано на рисунке 6.

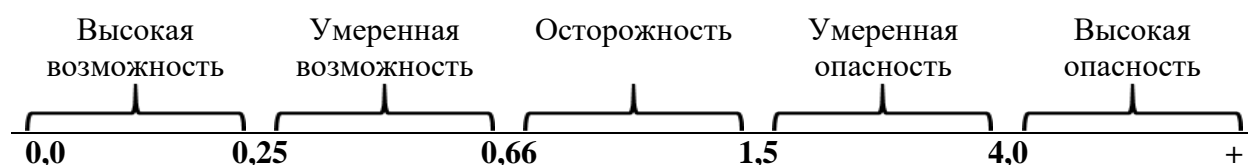


Рисунок 6 – Шкала Коннера оценки готовности к организационным изменениям

Модель процесса изменения (Кюблер-Росс) [36]. Другой способ оценить отношение сотрудников к процессу изменений – это модель цикла переживания горя Элизабет Кюблер-Росс. Эта модель, первоначально использовавшаяся для объяснения переживания человеком тяжелой утраты, также широко

используется для объяснения эмоциональных реакций, которые люди испытывают во время других форм изменений.

Модель определяет эмоциональное путешествие индивида с течением времени. Как лидер, вы должны поддерживать людей по-разному на каждой из разных эмоциональных стадий. Этапы изменения следующие:

- Отрицание
- Гнев
- Ведение переговоров
- Депрессия
- Принятие

В то время как очередность этапов кажется логичной, в реальной жизни люди проживают их с разной скоростью. Некоторые проходят эти этапы довольно равномерно. Они, кажется, проносятся прямо через части пути сопротивления, довольно быстро продвигаясь прямо к принятию.

Другие могут застрять на определенный период времени на одном из этапов. У них возникают проблемы с «отпусанием», из-за чего они застопориваются на этом пути.

Когда в течение короткого периода времени в организации происходит несколько изменений в шахматном порядке или одновременно, нередко бывает, что человек возвращается к более ранней стадии, когда наступает следующая волна изменений.

Интересно, что все люди, как правило, проходят через одно и то же эмоциональное состояние, независимо от того, воспринимают ли они изменение как положительное, что они выбрали сами, или как отрицательное, что было им навязано «сверху». В таблице 3 перечислены поведенческие показатели, а также различные стратегии, которые следует использовать на каждом этапе, чтобы помочь агентам изменений составить план оказания индивидуальной поддержки. Распознавание и активное реагирование на потребности каждого сотрудника на каждом этапе поможет смягчить сопротивление и даст импульс для изменения отношения сотрудников к изменениям.

Таблица 3 – Модель процесса изменений. Индикаторы и стратегии влияния (Кьюблер-Росс)

Стадия	Видимая реакция	Наиболее распространенные высказывания	Стратегии влияния
1	2	3	4
Стадия отрицания	<ul style="list-style-type: none"> • Безразличие • Неверие • Выполнение всех необходимых действий через силу • Уклонение / Отступление 	<ul style="list-style-type: none"> • Молчание • «Все в порядке» • «Этого никогда не случится» • «Это не повлияет на меня» • «Все, что нам нужно сделать, это...» 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставляйте частую и последовательную информацию об изменениях; объяснять, чего ожидать, и действия по корректировке • Уточните, что меняется, а что нет • Место изменений в более широком контексте • Устраняйте слухи и дезинформацию; противостоять, не угрожая
Стадия сопротивления (Гнев/Торг/Депрессия)	<ul style="list-style-type: none"> • Гнев/Враждебность • Жалобы • Прославление прошлого • Скептицизм • Несчастные случаи • Недостаток концентрации 	<ul style="list-style-type: none"> • «Это несправедливо» • «Это не имеет смысла» • «Я уйду» • Запрос более подробной информации 	<ul style="list-style-type: none"> • Признавайте и говорите о чувствах, не оправдывайте необходимость перемен сейчас • Проясняйте аргументы в пользу изменений • Когда всплывают старые проблемы, не душийте и не наказывайте их • Предоставьте больше информации об изменениях; расскажите людям, где они находятся. • Установите твердые ожидания • Определите пробелы в знаниях/навыках, чтобы подготовиться к изменениям • Предоставляйте информацию и возможность влиять на процесс изменений
Этап тестирования	<ul style="list-style-type: none"> • Изучение вариантов • Принятие рисков • Осторожность • Нетерпение • Деятельность без фокуса 	<ul style="list-style-type: none"> • Энтузиазм • Оптимизм • «У меня есть идея» • «Давай попробуем...» • «Что, если...» 	<ul style="list-style-type: none"> • Сосредоточьтесь на краткосрочных целях и приоритетах • Поощряйте личный анализ и постановку целей, а также изучение вариантов • Поощряйте принятие рисков • Поощряйте приобретение новых навыков. • Закрепляйте желаемое поведение • Отмечайте успехи и завершение этапов • Предоставляйте возможности для участия и личного вклада

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Стадия Принятия	<ul style="list-style-type: none"> • Принятие изменений • Ориентация на будущее • Инициатива • Самоэффективность • Уверенность 	<ul style="list-style-type: none"> • «Как я могу внести свой вклад?» • «Давайте продолжим с этим» • «Мы можем сделать это еще лучше» • «Я готов ко всему, что произойдет» 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставляйте рекомендации, поддержку и признание • Предоставляйте частую обратную связь о прогрессе • Установите «рычаги эффективности» для поддержания нового поведения. • Обеспечьте лидерство: меньше информации, больше вдохновения • Будьте осторожны, чтобы не перегружаться или не перегорать • Выказывайте готовность помогать другим

*Модель изменений Бекхарда - Харриса ($D * V * F > R$)*

Модель изменений Бекхарда - Харриса описывает условия, необходимые для того, чтобы произошли изменения. Модель определяет, что организации и отдельные лица меняются, когда:

- Существует Неудовлетворённость (D - DISSATISFACTION) текущим состоянием (независимо от того, в чем может заключаться фокус изменений), и,
- Существует четкое и общее Видение (V - VISION) предпочтительного будущего, и,
- Существует приемлемая Дорожная карта Первых шагов (F - FIRST STEPS) для достижения Видения, и
- Результат $D * V * F$ больше, чем существующее Сопротивление (R – RESISTANCE) изменениям среди тех, чья поддержка необходима для успешной реализации.

Эти условия приводят к изменению формулы: $D * V * F > R$

Эта формула изменений также подразумевает, что для того, чтобы произошли изменения, должны присутствовать все три элемента с левой стороны: Желание, Видение и Первые шаги. Если какой-либо элемент

отсутствует, произведение умножения равно нулю, что всегда будет меньше Сопротивления изменениям, которое всегда присутствует в некоторой степени.

Неудовлетворенность существующим положением вещей

Все изменения начинаются с (а) неудовлетворенности текущим состоянием, основанной на признании того, что боль от отсутствия изменений, скорее всего, будет больше, чем неопределенность изменений, и (б) готовности искать альтернативы. Сочетание этих двух элементов создает стремление к переменам. Руководители организаций никогда не должны считать само собой разумеющимся, что остальная часть предприятия увидит необходимость изменений так же ясно, как и они.

Видение перемен

Когда отдельные люди или группы желают перемен, но не могут найти «выход», результатом становится гнев, депрессия, разочарование, тревога и/или апатия. Какова бы ни была реакция, она редко бывает положительной. Мобилизация энергии, порожденной стремлением к переменам, требует видения. В самом простом виде общее видение - это ответ на вопрос: «Что мы хотим создать или достичь – вместе?»

Хотя не особенно важно, где в организации зародилось Видение, крайне важно, чтобы Видение было передано таким образом, чтобы членам организации было рекомендовано – не уполномочено – делиться видением.

Первые шаги

В то время как Неудовлетворенность без видения часто приводит к отчаянию, Видение без действий - это не более чем «воздушный замок», отличная идея без дорожной карты. Это тоже может вызвать разочарование и чувство беспомощности, чувства, которые часто приводят к апатии и/или цинизму.

Вовлекая членов организации в процесс изменений, они должны иметь возможность описать свою собственную реальность, повлиять на формирование нового видения будущего и участвовать в разработке планов действий (Первых шагов) для воплощения Видения в реальность.

Сопротивление переменам

Для того чтобы результат Желания, Видения и Первых шагов был больше, чем Сопротивление изменениям, важно иметь метод измерения степени и характера сопротивления. Организации не сопротивляются переменам — это делают люди. И хотя они сопротивляются переменам по сугубо личным причинам, существуют некоторые общие принципы. Люди сопротивляются переменам, когда они:

- полагают, что они потеряют что-то ценное при изменении (статус, принадлежность, компетентность).
- отсутствие доверия к тем, кто способствует или стимулирует перемены
- считают, что у них недостаточно знаний о предлагаемом изменении и его последствиях
- опасаются, что они не смогут адаптироваться к изменениям и им не будет места в организации
- считают, что это изменение не отвечает наилучшим интересам организации
- считают, что им было предоставлено недостаточно времени для понимания и принятия мер по изменению

Дело не в том, что люди сопротивляются переменам; просто они сопротивляются “быть измененными”.

Безусловно, наиболее эффективным методом борьбы с сопротивлением является вовлечение заинтересованных сторон в формирование элементов в левой части уравнения изменений. Вовлекая заинтересованные стороны в оценку необходимости изменений (неудовлетворенности), создавая Видение предпочтительного будущего и определяя первые шаги к достижению видения, система не только становится богаче мудростью и страстью, но и многие реальные или потенциальные проблемы, связанные с изменениями, будут решены.

DVF на двух уровнях:

Предыдущее обсуждение предполагает, что в каждой ситуации организационных изменений заинтересованные стороны должны испытывать Неудовлетворенность, Видение и Первые шаги на двух разных, но взаимосвязанных уровнях:

- На уровне всей инициативы по изменению; и
- На уровне личного воздействия изменений

Эти параллельные «потoki» изменений проиллюстрированы на рисунке 7.

Необходимые условия для системных изменений		
Признание необходимости организационных изменений	Понимание и принятие того, куда движется организация	Понимание и принятие плана по достижению видения
Неудовлетворенность	Видение	Первые шаги
Принятие необходимости индивидуальных изменений в поведении	понимание и принятие их новой роли и/или поведения	понимание и принятие конкретных шагов, которые он/она должен предпринять для принятия новых ролей и моделей поведения
Необходимые условия для персональных изменений		

Рисунок 7 – Составляющие эффективных изменений на организационном и персональном уровнях

Выводы по главе

В первой главе были рассмотрены различные определения понятия психологической готовности к организационным изменениям. Конструкт готовности имеет многоуровневую структура со сложными, нелинейными связями между уровнями, в рамках данной работы акцент был сделан на индивидуальные уровень, поскольку психологическая готовность каждого отдельного сотрудника является незаменимой составляющей общей готовности организации. Далее в целях исследования индивидуальную готовность к изменениям будем рассматривать как аттитюд сотрудников относительно

целесообразности, эффективности и уместности с точки зрения личной выгоды. Также будет рассмотрена готовность согласно диспозиционному подходу, относительно возможных стилей реагирования на изменения.

В результате изучения теоретического материала установил, что даже с учетом определенности в части влияния личностных установок, отдельно конструкт самоотношения не рассматривался как фактор или предиктор готовности к организационным изменениям. Также пришел к выводу, что практически все методики не имеют предиктивного характера, а оперируют с фактическим данными. Таким образом, проводя исследования можно оценить фактическое текущее состояние по отношению сотрудников к изменениям, что не позволяет с некоторой допустимой степенью вероятности запланировать какие-либо мероприятия, предвосхищающие реакцию сотрудников в будущем при внедрении инноваций. Считаю, что для устранения данного рассогласования, при последующих исследованиях целесообразно делать акцент на эмоциональной и аффективной составляющих личности сотрудников. Данные факторы необходимо еще учитывать и по той причине, что не всегда поведение людей можно объяснить рационально, что зачастую является существенным фактором, который влияет на успешность проведения организационных изменений. Здесь уместны будут методы психологической диагностики, основанные на наблюдении или проективные, но в данный момент они не находят широкого применения в силу своей трудоемкости и необходимости специальной подготовки к этим процедурам агентов изменений.

2. РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ САМООТНОШЕНИЯ КАК ФАКТОРА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

2.1. Организация исследования

В настоящем исследовании анализ взаимосвязи самооотношения людей, а также анализ различия сотрудников по полу, возрасту, занимаемой позиции, и их реакции на ситуацию организационных изменений моделируется на примере внедрения новой системы управления охраной труда на промышленном предприятии. Внедрение новой системы управления охраной труда представляет собой объективно наблюдаемое изменение, требующее перестройки способа выполнения ряда функциональных задач всеми сотрудниками предприятия, вне зависимости от социального и должностного статуса. При этом часть мероприятий по внедрению направлена на изменение культуры взаимоотношений между сотрудниками, что способствует актуализации всего спектра реакций со стороны работников на нововведение: изменение личного статуса в иерархической структуре предприятия, страх потерять работу или наоборот ожидание новых возможностей в карьерном росте. Это является подходящими условиями для исследования взаимосвязи самооотношения и готовности сотрудников к изменениям в организационном контексте.

2.2. Методологический аппарат исследования

Цель исследования заключается в изучении взаимосвязи самооотношения и психологической готовности сотрудников предприятия к организационным изменениям.

Теоретическим объектом исследования является самооотношение как фактор психологической готовности к организационным изменениям.

В качестве эмпирического объекта исследования выступает исследование самоотношения в условиях проводимого организационного изменения системы управления охраной труда на промышленном предприятии г. Нижнего Тагила.

Предметом исследования является самоотношение как фактор психологической готовности сотрудников предприятия к проводимым изменениям.

Гипотезы исследования

Опираясь на теоретический анализ, мной были выдвинуты следующие гипотезы:

Гипотеза 1 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его готовностью к организационным изменениям

Гипотеза 2 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его стилем реагирования на изменения

Гипотеза 3 – Пол, занимаемая позиция сотрудников статистически значимо коррелирует с готовностью к организационным изменениям, что выражается в стиле реагирования на изменения и убеждениях относительно проводимых изменений.

Для оценки уровней самоотношения и психологической готовности к организационным изменениям были выбраны следующие методики:

Конструкт «Самоотношение». Оценка самоотношения произведена с помощью теста-опросника В.В. Столина и С.Р. Пантелеева (далее тест-опросник Самоотношения), построенного в соответствии с разработанной В.В. Столиным иерархической моделью структуры самоотношения [6, С. 150]. Данная версия опросника позволяет выявить три уровня самоотношения, отличающихся по степени обобщенности:

1. Глобальное самоотношение.

Шкала S опросника, измеряет интегральное чувство "за" или "против" собственно "Я" испытуемого.

2. Самоотношение, дифференцированное по показателям:

Шкала I – самоуважение.

Шкала II – аутосимпатия.

Шкала III – ожидаемое отношение от других.

Шкала IV – самоинтерес.

3. *Уровень конкретных действий (готовностей к ним) в отношении к своему "Я" (В целях данного исследования указанные семь шкал не применялись):*

Шкала 1 – самоуверенность.

Шкала 2 – отношение других.

Шкала 3 – самопринятие.

Шкала 4 – саморуководство, самопоследовательность.

Шкала 5 – самообвинение.

Шкала 6 – самоинтерес.

Шкала 7 – самопонимание.

В качестве исходного принимается различие содержания «Я-образа» (представления или знания о себе, в том числе и в форме оценки выраженности каких-либо черт) и самоотношения. В ходе жизни человек познает себя и накапливает знания о себе, эти знания составляют содержательную часть его представлений о себе. Однако знания о себе самом, естественно, ему небезразличны: то, что в них раскрывается, оказывается объектом его эмоций, оценок, становится предметом его более или менее устойчивого самоотношения [19].

Полный текст теста-опросника Самоотношения с ключами и интерпретацией результатов приведен в приложении А.1.

Конструкт «Готовность к организационным изменениям». Оценка уровня психологической готовности к организационным изменениям произведена с помощью русскоязычной версии методики «Готовность к организационным изменениям», разработанной Д. Холтом и адаптированной Е.А. Наумцевой (далее – методика Готовность к организационным изменениям), в оригинале – «Readiness for organizational change» [18].

Д. Холт с коллегами [43] определяет готовность к изменению как комплексную социальную установку индивида, на которую влияют

одновременно то, что изменяется – содержание, как изменение реализуется – процесс, обстоятельства, при которых изменения происходят – контекст, и характеристики тех, кто вовлечен в процесс изменений – т.е. непосредственно сами участники процесса изменений. С помощью метода критических инцидентов Д. Холт с коллегами провели серию полуструктурированных интервью, а также стандартизированный опрос на выборке из 75 руководителей коммерческих и государственных компаний, в результате были определены ключевые факторы, связанные с готовностью. Самые значимые из этих факторов далее были объединены в четыре группы убеждений сотрудников:

1. Они способны реализовать это изменение – эффективность в области изменений (change – specific efficacy);
2. Предлагаемое изменение подходит для организации – организационная валентность (organizational valence);
3. Лидеры привержены предлагаемому изменению – поддержка менеджмента (management support);
4. Предлагаемое изменение выгодно для членов организации – персональная валентность (personal valence).

Методика содержит четыре шкалы в соответствии с перечисленными убеждениями и обладает необходимой надежностью результатов. В таблице 4 приведены значения α Кронбаха для каждой из шкал оригинальной методики [16].

Таблица 4. Показатели внутренней согласованности по шкалам методики Готовность к организационным изменениям Д. Холта

№	Название шкалы	Значение α Кронбаха
1.	Уместность изменений (Appropriateness)	0,79
2.	Поддержка руководства (Management Support)	0,80
3.	Реализуемость изменений (Change Efficacy)	0,79
4.	Личная выгода (Personal Valence)	0,65

Оригинальная методика Д. Холта «Readiness for organizational change» [43] состоит из 25 утверждений (18 прямых и 7 обратных), свое отношение к каждому

из которых авторы предлагают оценить респондентам по 7-балльной шкале Ликерта, где 7 баллов присваивается ответу «Полностью согласен», 1 балл — ответу «Абсолютно не согласен». Разработка оригинальной методики была произведена на выборке из 900 сотрудников организаций с различным уровнем образования (от выпускников школ до обладателей ученых степеней), с разнообразными функциональными обязанностями (управление персоналом, проектная деятельность и инженерное дело, логистика, образование). Ограничения методики, по мнению авторов, заключаются в том, что она разрабатывалась на выборке из сотрудников организаций, в которых непосредственно уже происходили системные и структурные преобразования и, вероятно, не может быть применена для оценки готовности к организационным изменениям до начала самого процесса внедрения инноваций. Однако можно подчеркнуть разнообразие выборки, и предположить, что общие факторы, выявленные на использованных данных, могут предоставить близкое к полному понимание феномена готовности к организационным изменениям [43].

Текст, ключи и интерпретация результатов методики Готовность к организационным изменениям приведены в приложении А.2.

Конструкт «Стили реагирования на изменения». Опросник «Стили реагирования на изменения» (далее – опросник Стили реагирования на изменения) построен на основании комплексной модели, разработанной Т.Ю. Базаровым и М.П. Сычевой [1].

В результате проведенного Т.Ю. Базаровым и М.П. Сычевой поискового исследования было выявлено 4 типа отношения к изменениям [2]:

1. Отрицание. Выражается в общем негативном отношении к изменениям, однако при этом в высказываниях не наблюдается тревога относительно изменений, преобладают отсылки на объективное отсутствие необходимости перемен. Для данного типа характерно когнитивное отрицание необходимости изменений и эмоциональное отстранение от инноваций, внедряемых «сверху».

2. Переживание. Выражается в смещении акцента на индивидуальные трудности в преодолении вопросов, возникающих вследствие внедрения

изменений. Для такого типа изменения переживаются как стресс, как эмоционально напряженная ситуация.

3. Обоснование. Проявляется в отношении к изменениям как к необходимости, когнитивном принятии изменений, при этом отсутствуют ярко выраженные позитивные эмоции от изменений. Характер высказываний у данного типа относится к поиску инструментов быстрого внедрения изменений.

4. Принятие. Выражается в позитивном отношении к большинству проводимых и предлагаемых изменений. Для данного типа характерна установка на самостоятельный поиск выгод и преимуществ от изменений, которые принимаются когнитивно и эмоционально.

Обобщенные результаты поискового исследования позволили сформировать четыре стиля реагирования сотрудников на организационные изменения: инновационный, консервативный, реактивный и реализующий (рисунок 8).



Рисунок 8. Модель типологии по критерию отношения к изменениям

Предлагаемая модель типологии по отношению к изменениям основана на пересечении двух характеристик личности, которые могут принимать полярные

значения: ориентация на стабильность – инновационность, ориентация на восприятие – суждение (иррационализм – рационализм).

Ориентация на стабильность – инновационность. Для испытуемых с ориентацией на «стабильность» характерны низкая толерантность к неопределенности, которая проявляется в неготовности оперативно менять поведение и внутренние установки при изменении внешних факторов. Ориентации на «инновационность» соответствует толерантность к неопределенности, которая проявляется в уровне осознания нестабильности внешней среды и готовности реагировать на изменчивость внешних факторов определенным образом.

Ориентации на восприятие соответствует тенденция к восприятию мира как гибкого и стихийного, где открыты варианты выбора и решения не принимаются до последнего момента, ориентации на суждение – тенденция восприятия мира как предсказуемого и упорядоченного.

Полный текст, ключи и интерпретация результатов опросника Стили реагирования на изменения представлены в приложении А.3.

2.3. Описание результатов исследования

Исследование было проведено путем добровольного тестирования сотрудников промышленного предприятия путем заполнения респондентами 3-х тестов-опросников в приложении Google docs в период с 17.10.2021г. по 06.12.2021г. Данные по профилю респондента представлены в таблице 5. Диаграммы, иллюстрирующие Графическое изображение по описанию распределения профиля респондента по полу, возрасту и занимаемой позиции представлено в виде диаграмм на рисунках 9, 10, 11 в Приложении Б.1.

Выборка представлена 81 респондентом, из них 50 мужчин и 38 женщин. Возрастные категории выборки ранжированы по диапазонам: младше 25 лет, 25-35 лет, 35-45 лет и старше 45 лет, большая часть – 57% от общего количества респондентов представлена в возрастной категории 35-45 лет. По занимаемой

позиции, большую часть выборки – 67% составили рабочие / служащие, в отличие от руководителей подразделений, к линейным руководителям относятся мастера, начальники смен, бригадиры.

Таблица 5 – Профиль респондента

Показатель	N	%
Пол		
Мужской	50	62
Женский	31	38
Возраст		
Моложе 25 лет	7	9
25-35 лет	22	27
35-45 лет	46	57
Старше 45 лет	6	7
Занимаемая позиция		
Руководитель подразделения	9	11
Линейный руководитель	18	22
Рабочий / служащий	54	67

Репрезентативность выборки по отношению к генеральной совокупности в разрезе половозрастных различий и различий по занимаемой позиции соответствует средним значениям по предприятию.

Обработка результатов исследования произведена с помощью надстройки Attestat к стандартной программе Excel.

2.3.1. Результаты описательной статистики

Сводные результаты описательной статистики приведены в таблице 11 приложения В.1.

Необходимо отметить сравнительно высокие значения баллов по шкалам теста-опросника Самоотношения В.В. Столина и С.Р. Панталева, средние значения, равно как мода и медианные значения получились выше, чем возможное количество баллов по всему диапазону шкал. Наиболее характерны

сравнительно высокие показатели описательной статистики по тесту-опроснику Самоотношения для следующих категорий респондентов:

- По полу для мужчин по шкалам интегральной, ожидаемого отношения от других и самоинтереса, у женщин выше значения по шкалам самоуважения и аутосимпатии. Данное распределение подтверждает более насыщенную эмоциональную сферу женщин, по сравнению с мужской половиной респондентов;

- По занимаемой позиции для руководителей подразделений и линейных руководителей, по сравнению с рабочими / служащими;

- По возрасту для категорий 25-35 лет и старше 45 лет.

В целом характер полученных сравнительно высоких значений по шкалам опросника Самоотношения обусловлен малым количеством выборки и тем, что респонденты находятся под влиянием определённой организационной культуры. В ситуации проведенного исследования проявилась угроза валидности в виде эффекта Хотторна [20, С.21], что может быть тревожным сигналом, когда сотрудники стремясь соответствовать ожиданиям работодателя стремятся «приукрасить» действительность и скрывают свое истинное отношение к происходящим на предприятии процессам. С аналогичным вопросом по влиянию фактора социальной желательности на валидность методик и достоверность данных сталкивалась Е.А. Наумцева при проведении исследования по определению социально – психологических предикторов готовности к организационным изменениям [16]. На основании ряда исследований Е.А. Наумцева отмечает [17], что сравнительно высокие средние значения баллов по всем шкалам опросника не оказывает существенного влияния на результаты исследования в целом.

По методике Готовность к организационным изменениям и опроснику Стили реагирования на изменения средние значения полученных баллов сопоставимы с возможными средними значениями по диапазонам шкал. Здесь необходимо отметить получившиеся сравнительно низкие значения баллов по шкале Личной валентности методики Готовность к организационным

изменениям, что дополнительно может подтверждать стремление соответствовать социальной желательности при ответах на вопросы тестов. При значениях баллов выше возможного среднего количества по всему диапазону по шкалам: Уместность изменений, Поддержка менеджмента и Эффективность изменений; и соответственно демонстрируемой поддержке проводимых изменений респонденты не уверены, что внедряемые инновации приведут к положительным или выгодным последствиям лично для них. Об этом же феномене могут свидетельствовать сравнительно высокие средние значения баллов по шкале Консервативного стиля опросника Стили реагирования на изменения.

В целом, по полученным баллам опросника Стили реагирования на изменения можно отметить сравнительно низкое значение по шкалам Реактивного и Инновационного стилей для всех категорий респондентов и примерно равное значение по баллам по шкалам Консервативного стиля и Реализующего стиля, в целом превышающего возможные средние значения баллов по всему диапазону. Последнее свидетельствует, что положительным проявлением формирующейся организационной культуры предприятия, сотрудники которого были респондентами данного исследования является готовность работников поддерживать изменения, в случае если существует объективная необходимость в этом, про личную выгоду утверждать однозначно нельзя, учитывая сравнительно низкие значения баллов по шкале Личной валентности методики Готовность к организационным изменениям. Это дополнительно может свидетельствовать, что при критическом анализе и осторожном принятии внедряемых изменений сотрудники для своих-же личных интересов вынуждены демонстрировать высокую приверженность инновациям. Данный разрыв между демонстрируемым поведением и истинным отношением к проводимым изменениям будет является одним из существенных сдерживающих факторов, на который необходимо обратить особое внимание руководителям предприятия, где проводилось исследование.

2.3.2. Результаты сравнительного анализа

Для целей дальнейшего анализа полученные данные были проверены на характер нормальности распределения. Графический результат анализа представлен на рисунке 12 приложения Б.2.1, рисунке 13 приложения Б.2.2 и рисунке 14 приложения Б.2.3. По приведенным гистограммам распределения баллов можно сделать вывод, что полученные данные имеют ненормальный характер распределения, соответственно для сравнения выборок были выбраны следующие непараметрические методы:

1. Для сравнения значимых различий по полу и характеру отношений к изменениям – U критерий Манна-Уитни;
2. Для сравнения значимых различий по возрасту и занимаемой позиции по отношению к изменениям – H критерий Краскела-Уоллеса

Общие результаты анализа различий представлены в таблицах 6, 7 и 8.

Таблица 6 – Результаты сравнительного анализа выборок значимых различий по полу, возрасту и занимаемой позиции относительно шкал теста - опросника Самоотношения

Критерий	P-значение для шкал теста-опросника Самоотношения (U критерий Манна-Уитни, P-значение < 0,05)				
	Интегральная - S	Самоуважение	Аутосимпатия	Ожидаемое отношение от других	Аутоинтерес
Пол	0,9033	0,6305	0,4172	0,1271	0,7120
Возраст	0,0306	0,1026	0,3774	0,0188	0,3585
Занимаемая позиция	0,4455	0,2573	0,2584	0,1631	0,0622

Относительно теста – опросника Самоотношения статистически значимое различие выявлено только по возрастной категории по шкалам Интегральной и Ожидаемого отношения от других. Можно предположить, что данный феномен объясним некоторыми переживаниями относительно своего социального статуса, характерного для возрастных категорий: младше 25 лет и старше 45 лет, когда чаще происходят значимые события, как-то окончание учебы и начало

трудовой деятельности, или наоборот - окончание трудовой деятельности, изменение семейного статуса.

Таблица 7 – Результаты сравнительного анализа выборок значимых различий по полу, возрасту и занимаемой позиции относительно шкал методики Готовность к организационным изменениям

Критерий	Р-значение для шкал методики Готовность к организационным изменениям (Н критерий Краскела-Уоллеса, Р-значение < 0,05)			
	уместность изменений	поддержка менеджмента	эффективность изменений	личная валентность
Пол	0,0224	0,0020	0,0057	0,0026
Возраст	0,0033	0,2539	0,1970	0,0182
Занимаемая позиция	0,1245	0,0038	0,0002	0,0018

По результатам методики Готовность к организационным изменениям можно отметить статистически значимые различия по полу для всех шкал, что обусловлено большей сосредоточенностью мужчин на своей работе и соответствующей заинтересованностью в том, какие выгоды и преимущества они могут получить в результате проводимых изменений. Влияние возраста на восприятие уместности изменений и личной валентности проявилось для категорий «моложе 25 лет» и «старше 45 лет», что может быть обусловлено малым количеством и некоторой однородностью данных выборок, данный фактор предлагаю не учитывать, поскольку он требует дополнительной проверки на большем количестве респондентов. Интерес для анализа представляет установленная статистически значимая зависимость между занимаемой позицией и отношением к проводимым изменениям по трем шкалам опросника Готовность к организационным изменениям, кроме шкалы Уместность изменений. Здесь необходимо отметить сравнительно низкие значения показателей Личной валентности для категории «Линейный руководитель» и далее, соответствующие более низкие показатели по шкалам «Поддержка менеджмента» и «Эффективность изменений» для категории

«Рабочие / Служащие». Данный феномен может говорить о следующем, с учетом иерархической структуры предприятия, даже при полной поддержке изменений со стороны первых руководителей, в случае, когда линейные руководители, являющиеся средним руководящим звеном, не видят личных выгод и преимуществ по результатам внедрения инноваций, свое реактивное отношение данные линейные руководители транслируют на своих подчиненных – рабочих или служащих. Последние, в свою очередь, показывают более низкую убежденность в том, менеджмент поддерживает изменения и могут сомневаться в наличии собственных и коллективных ресурсов, необходимых для реализации инноваций.

Таблица 8 – Результаты сравнительного анализа выборок значимых различий по полу, возрасту и занимаемой позиции относительно шкал опросника Стили реагирования на изменения

Критерий	Р-значение для шкал опросника Стили реагирования на изменения (Н критерий Краскела-Уоллеса, Р-значение < 0,05)			
	Консервативный стиль	Инновационный стиль	Реактивный стиль	Реализующий стиль
Пол	0,2013	0,0037	0,0040	0,0008
Возраст	0,0623	0,4547	0,4893	0,1755
Занимаемая позиция	0,0000	0,0001	0,0001	0,0001

По данным анализа относительно статистически значимого влияния на результаты опросника Стили реагирования на изменения можно отметить, выявленную зависимость проявления инновационного, реактивного и реализующего стиля от пола. Навыки характерные для инновационного и реализующего стилей получились больше свойственны мужчинам, реактивный стиль в большей степени проявился у женщин, что может служить подтверждением, что мужчины более склонны к риску и имеют большую устойчивость к неопределенности. Наиболее интересный для анализа результат был получен относительно влияния занимаемой позиции к проявлению стилей

реагирования. Ожидается высокие значения инновационного и реализующего стилей проявили руководители подразделений. При этом, что важно отметить, сравнительно более высокие значения консервативного и реактивного стилей среди всех трех категорий были проявлены линейными руководителями. Что еще раз подтверждает необходимость проведения отдельной работы по объяснению целесообразности изменений и обоснования личной заинтересованности в этом с данной аудиторией.

2.3.3. Результаты корреляционной статистики

С учетом ненормального характера распределения полученных данных для целей корреляционного анализа были определены критерий Спирмена. Корреляционная матрица, сформированная по критерию Спирмена представлена на рисунке 15 приложения В.2.

В целях исследования интерес представляли значимые ($p < 0,05$), в соответствии со шкалой Чеддока, взаимосвязи с умеренной ($0,3 < r < 0,5$) и заметной ($0,5 < r < 0,7$) теснотой связи между шкалами теста-опросника Самоотношения со шкалами методики Готовность к организационным изменениям и опросника Стили реагирования на изменения. Данные попарного анализа представлены на рисунке 16 приложения В.3.

По данным корреляционной матрицы выявлены следующие статистически значимые зависимости между следующими показателями:

1. Шкалой Самоинтереса и шкалами Уместность изменений ($r = 0,28$, $p = 0,011$), Эффективность изменений ($r = 0,34$, $p = 0,002$). Данные факторы могут говорить о том, оценку целесообразности и обеспеченности ресурсами проводимого изменения на уровне организации сотрудники производят через восприятие личной заинтересованности в этом и способности самостоятельно успешно реализовать мероприятия в рамках инноваций.

2. Между интегральной шкалой Самоотношения и шкалой Личная валентность ($r = 0,36$, $p = 0,001$), что может служить подтверждением того, что сотрудники при оценке личных последствий изменений руководствуются не

только материальными соображениями, а пытаются определить свой образ и отношение к этому образу в будущей ситуации, когда изменение будет реализовано.

3. Между интегральной шкалой Самоотношения и всеми стилями реагирования на изменения. Прямая корреляционная зависимость с инновационным ($r = 0,29$, $p = 0,08$) и реализующим ($r = 0,44$, $p < 0,05$) стилями и обратная корреляционная зависимость с консервативным ($r = -0,32$, $p = 0,004$) и реактивным ($r = -0,50$, $p < 0,05$) стилями. Что подтверждает выдвинутую гипотезу о статистически значимой зависимости между самоотношением сотрудников и проявлением стилей реагирования на изменения, сформулированными и обоснованными Т.Ю. Базаровым и М.П. Сычевой.

Выводы по главе

В результате проведенного исследования частично были подтверждены выдвинутые гипотезы:

Гипотеза 1 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его готовностью к организационным изменениям. В результате проведенного исследования установлено, что Самоинтерес – понятие, отражающее меру близости к собственным мыслям и чувствам может являться предиктором убежденности сотрудников в целесообразности изменений и их соответствия имеющимся ресурсам, которые позволят справиться с задачами по внедрению инноваций. Исследование, проведенное Л.В. Карапетян также подтверждает, что высокий уровень самоотношения, проявленный через жизнестойкость, психологическое благополучие является предиктором успешности в профессиональной деятельности и соответственно положительного принятия изменений [9].

Гипотеза 2 – Самоотношение человека статистически значимо коррелирует с его стилем реагирования на изменения. Выявлена прямая

зависимость между интегральным самоотношением сотрудников с проявлением инновационного и реализующего стилей реагирования на изменения и обратная – с проявлением консервативного и реактивного стилей. Соответственно, можно сделать заключение, что самоотношение человека – его степень принятия собственного «Я» положительно отражается на когнитивном и эмоциональном восприятии изменений, и подтверждают готовность человека к новому, снижают степень его сопротивления переменам. Что может найти практическое применение при формировании команд для реализации изменений, поскольку критическое осмысление и анализ идей, также необходимы, как и их поддержка. Подобный дифференцированный взгляд на перемены позволяет выявить «слабые» места инновационных предложений и заранее скорректировать возможные ошибочные или нецелесообразные действия [13].

Гипотеза 3 – Пол, занимаемая позиция сотрудников статистически значимо коррелирует с готовностью к организационным изменениям, что выражается в стиле реагирования на изменения и убеждениях относительно проводимых изменений. В результате анализа было определено, что по отношению к изменениям статистически значимое влияние оказывают пол и занимаемая позиция сотрудников, зависимость по возрасту не подтверждена. Для целей дальнейших исследований целесообразно будет использовать в качестве факторов стаж работы или период работы в занимаемой должности, данные критерии предположительно могут служить предикторами готовности к организационным изменениям и проявлению определенных стилей реагирования на изменения.

По полученным данным можно сделать вывод, что для успешности проведения организационных изменений особое внимание необходимо уделять линейным руководителям возрастной категории 25-35 лет путем объяснения уместности изменений и наведения фокуса на личный интерес участников процесса, поскольку именно линейные руководители характеризуются частым проявлением консервативного и реактивными стилями реагирования на изменения, и большинство линейных руководителей

принадлежат возрастной категории 25-35 лет. Что косвенно подтверждает выводы Е.А. Наумцевой об отрицательной связи между групповой идентификацией и готовностью к организационным изменениям [17].

За рамками данной работы остались вопросы влияния групповой динамики на готовность к организационным изменениям, это может быть темой дальнейших исследований и ключевым этапом создания культуры саморазвивающейся организации, что является жизненно необходимым для своевременного реагирования и адаптации предприятия под внешние вызовы в условиях турбулентности и непредсказуемости развития событий в социально-экономической сфере жизнедеятельности сообщества [24].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях турбулентности внешних условий для организаций и предприятий оценка готовности сотрудников становится одной из самых важных задач еще на этапе подбора персонала. Результаты исследований, рассмотренных в теоретической части данной работы, говорят о том, что психологическая готовность к организационным изменениям это многоуровневый конструкт, включающий в себя индивидуальный, групповой и организационный уровни, со сложными, нелинейными связями между ними. Соответственно создание универсального инструмента оценки психологической готовности в таких условиях практически невозможна, и мое убеждение – нецелесообразна. Для оценки психологической готовности конкретной организации необходим индивидуальный набор инструментов, учитывающий особенности организационной культуры, масштаб организации, иерархическую систему управления организацией и, возможно, национальные и территориальные особенности.

Соответственно сказанному выше, могу утверждать, что выводы по эмпирической части данного исследования не носят универсального характера и применимы только для объекта исследования. Можно предположить, что данные полученные в результате этого исследования при проведении аналогичного тестирования через некоторый период времени будут другими, поскольку изменения носят непрерывный характер, и не всегда являются результатом планирования или неких стратегических разработок. В качестве практического применения результаты данного исследования могут быть рассмотрены как рекомендации для агентов изменений конкретного предприятия, сотрудники которого выступили респондентами.

Относительно существующих методик необходимо отметить, что даже с учетом высокой степени надежности, они к сожалению, не носят предиктивного характера и полученные данные, в лучшем случае отражают текущее фактическое состояние отношения сотрудников к проводимым изменениям. Для

целей исследований в будущем, хочу подчеркнуть важность разработки методик оценки показателей эмоциональной готовности к изменениям, которые отражают динамическую природу эмоций во время перемен. Также необходимо будет рассмотреть вопрос, имеет ли готовность к инновациям предпосылки к аффективным и когнитивным изменениям человека и характер изменения готовности с течением времени.

Лучшим вариантом для эффективности проведения организационных изменений будет не анализ психологической готовности в отношении проводимых изменений, а создание в организации культуры толерантности к неопределенности через формирование человекоцентрированного подхода к управлению персоналом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Создание и апробация опросника «Стили реагирования на изменения» / Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева // Психологические исследования, 2012. – №25.: Т.5 – С. 12.
2. Базаров, Т.Ю. Социально - психологическая модель стилей реагирования на изменения: феноменология, диагностика и рекомендации / Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева // psyjournals.ru, 2010. –URL:<https://psyjournals.ru/files/35132/sociosphera-2010-n1-Bazarov-Sycheva.pdf> (дата обращения 10.08.2021).
3. Битюцкая, Е.В. Опросник «Типы реагирования на ситуацию изменений»: структура шкал и психометрические показатели / Е.В. Битюцкая, Т.Ю. Базаров, А.А. Корнеев // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2021. - №2: Т.18. – С. 297-316.
4. Бранден, Натаниэль Шесть столпов самооценки / Натаниэль Бранден; пер. с англ. Ольги Поборцевой; [Науч.ред. Дмитрий Ковпак] – М. Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 352 с.
5. Вацлавик, Пол Изменения: Принципы формирования и разрешения проблем / Вацлавик Пол, Викленд Джон, Фиш Ричард. - Москва: 1000Бестселлеров, 2020. – 176 с.
6. Глуханюк, Н.С. Практикум по психодиагностике: учеб. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. / Н.С. Глуханюк. - Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2005. – 203 с.
7. Золотарева, А.А. Валидность и надежность русскоязычной версии шкалы самооценки М. Розенберга / А.А. Золотарева // cyberleninka.ru, 2020. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/validnost-i-nadezhnost-russkoyazychnoy-versii-shkaly-samoosenki-m-rozenberga/viewer> (дата обращения: 15.07.2021).
8. Иванов, С.Ю. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления / С.Ю. Иванов, В.Н. Тренев,

И.В. Халитова // Государственное управление. Электронный вестник, 2015. - №49. – С.91-104.

9. Карапетян Л.В. Социально-демографические и психологические предикторы успешности профессионалов / Л.В. Карапетян // orgpsyjournal.hse.ru, 2019. – URL:[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2019/09/21/1539759853/OrgPsy_2019_3\(2\)_Karapetyan\(20-34\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2019/09/21/1539759853/OrgPsy_2019_3(2)_Karapetyan(20-34).pdf) (дата обращения: 23.08.2021).

10. Катунина И.В. Управление сопротивлением в концепции организационного развития / И.В. Катунина // cyberleninka.ru, 2009. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-soprotivleniem-v-kontseptsii-organizatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 27.05.2021).

11. Киган, Роберт Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации / Роберт Киган, Лайза Лейхи; пер. с англ. М. Попова и М. Бобровой; [науч. ред. Е. Пустошкин]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 361 с.

12. Ловаков, А.В. Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие / А.В. Ловаков, С.А. Липатов С.А. // cyberleninka.ru, 2011. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-identifikatsiya-i-priverzhennost-personala-shodstvo-i-razlichie> (дата обращения: 24.05.2021).

13. Мамедова, А.А. Эффективность командной работы в зависимости от реализуемых членами команды стилей реагирования на изменения / А.А. Мамедова, Т.Ю. Базаров // Вестник Евразийской науки. – 2018. - №1: Т.10.

14. Мандрикова Е.Ю. Личностный потенциал в организационном контексте / Е.Ю. Мандрикова // vbudushee.ru, 2011. – URL:<https://vbudushee.ru/upload/iblock/399/399c29c8ed713a65e1f7a9701f4a594b.pdf> (дата обращения: 25.08.2021).

15. Мкртычян, Г.А. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен / Г.А. Мкртычян, О.М. Исаева // *orgpsyjournal.hse.ru*, 2015. – URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/03/20/1093556318/OrgPsy_2015_1_3\(Mkrtychan-Isaeva\)_22-33.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2015/03/20/1093556318/OrgPsy_2015_1_3(Mkrtychan-Isaeva)_22-33.pdf) (дата обращения: 15.05.2021).
16. Наумцева, Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» / Е.А. Наумцева // *orgpsyjournal.hse.ru*, 2016. – URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/01/11/1115310501/OrgPsy_2016_4\(7\)_Naumtseva\(104-117\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2017/01/11/1115310501/OrgPsy_2016_4(7)_Naumtseva(104-117).pdf) (дата обращения: 02.02.2021).
17. Наумцева, Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы / Е.А. Наумцева, Штроо В.А. // *doi.org*, 2020. – URL: <https://doi.org/10.17759/sps.2020110411> (дата обращения: 07.05.2021).
18. Наумцева, Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики / Е.А. Наумцева // *Организационная психология*. – 2016. - №2: Т.6. – С. 55-74.
19. Орлов Ю.М. Восхождение к индивидуальности / Ю.М. Орлов. – М.: Просвещение, 1991. – 287 с.
20. Планирование психологического исследования: (учеб.-метод. Пособие) / сост. А.А. Любякин; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. Федер. Ун-т – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2015. – 49 с.
21. Сенге, Питер Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге; пер. с англ. Юлии Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 496 с.
22. Серкин, В.П. Деятельностная теория сознания (сознание как атрибут системы деятельностей субъекта) / В.П. Серкин // *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 2015. - №2: Т.12. – С. 93-111.

23. Сидоренков, А.В. Проявление уровней и компонентов идентичности работников в организации / А.В. Сидоренков, В.А. Штроо, Д.Е. Штильников // Организационная психология. – 2020. - №2: Т.10. – С. 35-57.
24. Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций: пер. с англ. / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Ричард Б. Росс, Брайан Дж. Смит., Джордж Рот, Шарлотта Робертс. - Москва: Издательство "Олимп-Бизнес", 2017. – 624 с.
25. Халитова, И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности / И.В. Халитова // Государственное управление. Электронный вестник, 2013. - №39. – С.152-162.
26. Хачатурова, М.Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом / М.Р. Хачатурова // cyberleninka.ru, 2012. – URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/lichnostnye-resursy-sovladaniya-s-organizatsionnym-konfliktom> (дата обращения: 15.05.2021).
27. Штроо, В.А. Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях / А.В. Штроо // orgpsyjournal.hse.ru, 2016. – URL:[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/10/09/1122565254/OrgPsy2016_3\(6\)Stroh\(91-104\).pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2016/10/09/1122565254/OrgPsy2016_3(6)Stroh(91-104).pdf) (дата обращения: 27.05.2021).
28. Abdelghany, Mohamed Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension / Mohamed Abdelghany // www.researchgate.net, 2014. – URL:https://www.researchgate.net/publication/273511149_Readiness_for_change_change_beliefs_and_resistance_to_change_of_extension_personnel_in_the_New_Valley_Governorate_about_mobile_extension (дата обращения 27.08.2021).
29. Abdel-Khalek, Ahmed M. Introduction to the Psychology of self-esteem / Ahmed M. Abdel-Khalek // www.researchgate.net, 2016. – URL:<https://www.researchgate.net/publication/311440256> (дата обращения: 15.07.2021).
30. Armenakis, Achilles A. Creating Readiness for Organizational Change / Achilles A. Armenakis, Stanley G. Harris, Kevin W. Mossholder //

www.researchgate.net – URL:https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change (дата обращения: 08.09.2021).

31. Alannah, Eileen Rafferty Change Readiness A Multilevel Review / Eileen Rafferty Alannah, Nerina L. Jimmieson, Achilles A. Armenakis // www.researchgate.net, 2013. – URL:https://www.researchgate.net/publication/258154430_Change_Readiness_A_Multilevel_Review (дата обращения: 23.08.2021).

32. Alannah, Eileen Rafferty An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes / Eileen Rafferty Alannah, Roland H. // www.researchgate.net, - URL:https://www.researchgate.net/publication/211393005_An_examination_of_the_antecedents_of_readiness_for_fine-tuning_and_corporate_transformation_changes (дата обращения: 08.09.2021).

33. Avendano, Ospina Beckhard and Harris Change Model / Ospina Avendano // www.toolshero.com, 2020. – URL:<https://www.toolshero.com/change-management/beckhard-harris-change-model/> (дата обращения: 20.07.2021).

34. Blackman, Deborah A diagnostic tool for assessing organisational readiness for complex change / Deborah Blackman, Janine O'Flynn, Lhawang Ugyel// www.anzsog.edu.au, 2013. – URL:<https://www.anzsog.edu.au/resource-library/research/a-diagnostic-tool-for-assessing-organisational-readiness-for-complex-change> (дата обращения: 08.09.2021).

35. Bouckenooghe, Dave Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument / Dave Bouckenooghe, Geert Devos, Herman Van den Broeck // www.researchgate.net, 2009. – URL:https://www.researchgate.net/publication/40444950_Organizational_Change_Questionnaire_Climate_of_Change_Processes_and_Readiness_Development_of_a_New_Instrument (дата обращения: 15.07.2021).

36. Change Management Toolkit // hr.berkeley.edu, 2011. – URL:https://hr.berkeley.edu/sites/default/files/change_management_toolkit.pdf (дата обращения: 23.09.2021).

37. Charles, E. Cunningham Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates / Cunningham Charles E., Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John Macintosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, Judy Brown // <http://safewellwork.com>, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002. – URL:http://safewellwork.com/readiness_for_organizational_change.pdf (дата обращения: 15.07.2021).

38. Chris, Bridle Systematic review of the effectiveness of health behavior intervention based on transtheoretical model / Bridle Chris, Robert P. Riemsma, J. Pattenden, A.J. Sowden // www.researchgate.net, 2005. – URL:https://www.researchgate.net/publication/33042339_Systematic_review_of_the_effectiveness_of_health_behavior_intervention_based_on_transtheoretical_model (дата обращения: 15.09.2021).

39. Christina, L. Madda Richard Halverson, Louis M. Gomez Exploring Coherence as an Organizational Resource for Carrying Out Reform Initiatives / L. Madda Christina, Richard Halverson, Louis M. Gomez // www.researchgate.net, 2007. – URL:https://www.researchgate.net/publication/237135489_Exploring_Coherence_as_an_Organizational_Resource_for_Carrying_Out_Reform_Initiatives (дата обращения: 07.09.2021).

40. Diffusion of Innovation in Health Care // www.chcf.org, 2002. – URL:<https://www.chcf.org/wp-content/uploads/2017/12/PDF-DiffusionofInnovation.pdf> (дата обращения: 08.09.2021).

41. Eby, Lillian Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling / Lillian Eby, Danielle M. Adams, Joyce E. A. Russell, Stephen H. Gaby // www.researchgate.net, 2000. – URL: https://www.researchgate.net/publication/211385381_Perceptions_of_Organizational_Readiness_for_Change_Factors_Related_to_Employees'_Reactions_to_the_Implementation_of_Team-Based_Selling (дата обращения: 15.08.2021).

42. Jones, Renae A. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for

Change / Renae A. Jones, Nerina L. Jimmieson, Andrew Griffiths // [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/46540446_The_Impact_of_Organizational_Culture_and_Reshaping_Capabilities_on_Change_Implementation_Success_The_Mediating_Role_of_Readiness_for_Change), 2005. – URL: https://www.researchgate.net/publication/46540446_The_Impact_of_Organizational_Culture_and_Reshaping_Capabilities_on_Change_Implementation_Success_The_Mediating_Role_of_Readiness_for_Change (дата обращения: 23.07.2021).

43. Holt, D.T. Creating Readiness for Organizational Change / D.T. Holt, A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris // [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change), 2007. – URL:https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change (дата обращения: 20.05.2021).

44. Howley, Dr. Caitlin Readiness For Change / Dr. Caitlin Howley // [files.eric.ed.gov](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535400.pdf), 2012. – URL:<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED535400.pdf> (дата обращения: 11.07.2021).

45. James O., Prochaska The Transtheoretical Model of Health Behavior Change / Prochaska James O., Wayne F. Velicer // [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/13128551_The_Transtheoretical_Model_of_Health_Behavior_Change), 1997. – URL:https://www.researchgate.net/publication/13128551_The_Transtheoretical_Model_of_Health_Behavior_Change (дата обращения: 20.08.2021).

46. Jessup, Martha A. Organizational Change in a Perinatal Treatment Setting: Integration of Clinical Practice and Policies on Tobacco and Smoking Cessation / Martha A. Jessup // [citeseerx.ist.psu.edu](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1085.2172&rep=rep1&type=pdf), 2010 – URL:<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1085.2172&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 05.09.2021).

47. Kanter, Rosabeth Moss Ten Reasons People Resist Change / Rosabeth Moss Kanter // [hbr.org](https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang), 25.09.2012. – URL:<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang> (дата обращения: 23.05.2021).

48. Kenneth, A. Frank Social Capital and the Diffusion of Innovations Within Organizations: The Case of Computer Technology in Schools / A. Frank Kenneth, Yong Zhao, Kathryn Borman // [www.researchgate.net](https://www.researchgate.net/publication/242236994_Social_Capital_and_the_Diffusion_of_Innovations_Within_Organizations_The_Case_of_Computer_Technology_in_Schools), 2004. – URL:https://www.researchgate.net/publication/242236994_Social_Capital_and_the_Diffusion_of_Innovations_Within_Organizations_The_Case_of_Computer_Technology_in_Schools (дата обращения: 12.09.2021).

49. Lorenzo, Rampazzo Italian Survey of Organizational Functioning and Readiness for Change: A Cross-Cultural Transfer of Treatment Assessment Strategies / Rampazzo Lorenzo, Monica De Angeli, Giovanni Serpelloni, D. Dwayne Simpson // www.researchgate.net, 2006. – URL:https://www.researchgate.net/publication/6822032_Italian_Survey_of_Organizational_Functioning_and_Readiness_for_Change_A_Cross-Cultural_Transfer_of_Treatment_Assessment_Strategies (дата обращения: 12.09.2021).

50. Lorrie, Shepard Standards, Assessments, and Accountability. Education Policy White Paper / Shepard Lorrie, Jane Hannaway, Eva L Baker // www.researchgate.net, 2009. – URL:https://www.researchgate.net/publication/234706397_Standards_Assessments_and_Accountability_Education_Policy_White_Paper (дата обращения: 08.09.2021).

51. Mangundjaya, Wustari Are Organizational Commitment & Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness for Change / Wustari Mangundjaya // www.researchgate.net, 2012. – URL:https://www.researchgate.net/publication/262840379_Are_Organizational_Commitment_Employee_Engagement_Important_in_Achieving_Individual_Readiness_for_Change (дата обращения: 27.09.2021).

52. Mckelvey, Bill Complexity Theory in Organization Science: Seizing the Promise or Becoming a Fad? / Bill Mckelvey // www.researchgate.net, 1999. – URL:https://www.researchgate.net/publication/228683214_Complexity_Theory_in_Organization_Science_Seizing_the_Promise_or_Becoming_a_Fad (дата обращения: 12.09.2021).

53. Myungweon, Choi Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development / Choi Myungweon, Wendy E. A. Ruona // www.researchgate.net, 2011. – URL:https://www.researchgate.net/publication/239772113_Individual_Readiness_for_Organizational_Change_and_Its_Implications_for_Human_Resource_and_Organization_Development (дата обращения: 27.08.2021).

54. Ratnawat, Ramgopal Impact of organizational culture on employee performance: review and research agenda / Ramgopal Ratnawat // www.researchgate.net, 2014. – URL:https://www.researchgate.net/publication/335014043_IMPACT_OF_ORGANIZATIONAL_CULTURE_ON_EMPLOYEE_PERFORMANCE_REVIEW_AND_RESEARCH_AGENDA (дата обращения: 08.09.2021).

55. Sahin, Ismail Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory / Ismail Sahin // www.researchgate.net, 2006. – URL:https://www.researchgate.net/publication/284675572_Detailed_review_of_Rogers'_diffusion_of_innovations_theory_and_educational_technology-related_studies_based_on_Rogers'_theory (дата обращения: 12.09.2021).

56. Shavelson, Richard J. Scientific Research in Education / Richard J. Shavelson // www.researchgate.net, 2007 – URL:https://www.researchgate.net/publication/44833999_Scientific_Research_in_Education (дата обращения: 08.09.2021).

57. Timo, Gnamb The Structure of the Rosenberg Self-Esteem Scale: A Cross-Cultural Meta-Analysis / Gnamb Timo, Anna Scharl, Ulrich Schroeders // www.researchgate.net, 2018. – URL:https://www.researchgate.net/publication/320953275_The_Structure_of_the_Rosenberg_Self-Esteem_Scale_A_Cross-Cultural_Meta-Analysis (дата обращения: 11.07.2021).

58. Timothy, A Judge Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective / A. Judge Timothy, Carl J Thoresen, Vladimir Pucik, Theresa M. Welbourne // www.researchgate.net, 1999. – URL:https://www.researchgate.net/publication/228079315_Managerial_Coping_With_Organizational_Change_A_Dispositional_Perspective (дата обращения: 23.08.2021).

59. Weiner, B. Review: Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields / B. Weiner, H. Amick, S. Lee // www.researchgate.net, 2008. – URL: https://www.researchgate.net/publication/5338760_Review_Conceptualization_and_Measurement_of_Organizational_Readiness_for_Change_A_Review_of_the_Literature_in_Health_Services_Research_and_Other_Fields (дата обращения: 08.09.2021).

60. Weiner, Bryan J. A theory of organizational readiness for change / Bryan J. Weiner // www.implementationscience.com, 2009. – URL: <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67> (дата обращения: 11.05.2021).

61. William A., Weeks Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation / Weeks William A., James A. Roberts, Lawrence B. Chonko, Eli Jones // www.researchgate.net, 2004. – URL: https://www.researchgate.net/publication/211395867_Organizational_Readiness_for_Change_Individual_Fear_of_Change_and_Sales_Manager_Performance_An_Empirical_Investigation (дата обращения: 19.09.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОПРОСНИКИ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕСЯ В ИССЛЕДОВАНИИ

Приложение А.1 Тест-опросник самооотношения (В.В. Столин, С.Р. Пантिलеев)

Инструкция:

«Пожалуйста ответьте на следующие 57 утверждений да или нет»

Текстовый материал:

1. Думаю, что большинство моих знакомых относится ко мне с симпатией
2. Мои слова не так уж часто расходятся с делом
3. Думаю, что многие видят во мне что-то сходное с собой
4. Когда я пытаюсь себя оценить, я прежде всего вижу свои недостатки
5. Думаю, что как личность я вполне могу быть притягательным для других
6. Когда я вижу себя глазами любящего меня человека, меня неприятно поражает то, насколько мой образ далек от действительности
7. Мое "Я" всегда мне интересно
8. Я считаю, что иногда не грех пожалеть самого себя
9. В моей жизни есть или, по крайней мере, были люди, с которыми я был чрезвычайно близок
10. Собственное уважение мне еще надо заслужить
11. Бывало, и не раз, что я сам себя остро ненавижу
12. Я вполне доверяю своим внезапно возникшим желаниям
13. Я сам хотел во многом себя переделать
14. Мое собственное "Я" не представляется мне чем-то достойным глубокого внимания
15. Я искренне хочу, чтобы у меня было все хорошо в жизни
16. Если я и отношусь к кому-нибудь с укоризной, то прежде всего к самому себе
17. Случайному знакомому я скорее всего покажусь человеком приятным

18. Чаще всего я одобряю свои планы и поступки
19. Собственные слабости вызывают у меня что-то наподобие презрения
20. Если бы я раздвоился, то мне было бы довольно интересно общаться со своим двойником
21. Некоторые свои качества я ощущаю, как посторонние, чужие мне
22. Вряд ли кто-либо сможет почувствовать свое сходство со мной
23. У меня достаточно способностей и энергии воплотить в жизнь задуманное
24. Часто я не без издевки подшучиваю над собой
25. Самое разумное, что может сделать человек в своей жизни – это подчиниться собственной судьбе
26. Посторонний человек, на первый взгляд, найдет во мне много отталкивающего
27. К сожалению, если я и сказал что-то, это не значит, что именно так и буду поступать
28. Свое отношение к самому себе можно назвать дружеским
29. Быть снисходительным к собственным слабостям вполне естественно
30. У меня не получается быть для любимого человека интересным длительное время
31. В глубине души я бы хотел, чтобы со мной произошло что-то катастрофическое
32. Вряд ли я вызываю симпатию у большинства моих знакомых
33. Мне бывает очень приятно увидеть себя глазами любящего меня человека
34. Когда у меня возникает какое-либо желание, я прежде всего спрашиваю о себя, разумно ли это
35. Иногда мне кажется, что если бы какой-то мудрый человек смог увидеть меня насквозь, он бы тут же понял, какое я ничтожество
36. Временами я сам собой восхищаюсь
37. Можно сказать, что я ценю себя достаточно высоко
38. В глубине души я никак не могу поверить, что я действительно взрослый человек

39. Без посторонней помощи я мало что могу сделать
40. Иногда я сам себя плохо понимаю
41. Мне очень мешает недостаток энергии, воли и целеустремленности
42. Думаю, что другие в целом оценивают меня достаточно высоко\
43. В моей личности есть, наверное, что-то такое, что способно вызывать у других неприязнь
44. Большинство моих знакомых не принимают меня уж так всерьез
45. Сам у себя я довольно часто вызываю чувство раздражения
46. Я вполне могу сказать, что унижаю себя сам
47. Даже мои негативные черты не кажутся мне чужими
48. В целом, меня устраивает то, какой я есть
49. Вряд ли меня можно любить по-настоящему
50. Моим мечтам и планам не хватает реалистичности
51. Если бы мое второе "Я" существовало, то для меня это был бы самый скучный партнер по общению
52. Думаю, что мог бы найти общий язык с любым разумным и знающим человеком
53. То, что во мне происходит, как правило, мне понятно
54. Мои достоинства вполне перевешивают мои недостатки
55. Вряд ли найдется много людей, которые обвинят меня в отсутствии совести
56. Когда со мной случаются неприятности, как правило, я говорю: «И поделом тебе»
57. Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу

Ключ:

Показатель по каждому фактору подсчитывается путем суммирования утверждений, с которыми испытуемый согласен, если они входят в фактор с положительным знаком и утверждений, с которыми испытуемый не согласен, если они входят в фактор с отрицательным знаком. Полученный «сырой балл»

по каждому фактору переводится, по приведенным ниже таблицам, в накопленные частоты (в %)

Шкала S (интегральная): 2, 5, 6(-), 9(-), 13(-), 14(-), 16(-), 18(-), 23, 30(-), 33, 35(-), 37, 38(-), 39(-), 41(-), 42, 43(-), 44(-), 45(-), 46, 48, 49(-), 50(-), 52, 53, 56(-), 57.

Шкала самоуважения (I): 2, 8(-), 13(-), 23, 25(-), 27(-), 31(-), 35(-), 38(-), 39(-), 40(-), 41(-), 50(-), 53, 57.

Шкала аутосимпатии (II): 4(-), 9(-), 11(-), 12, 16(-), 18, 19(-), 24(-), 28, 29, 37, 45(-), 46, 48, 54, 56(-).

Шкала ожидаемого отношения от других (III): 1, 3(-), 5, 10, 15, 26(-), 30(-), 32(-), 42, 43(-), 44(-), 49(-), 55.

Шкала самоинтересов (IV): 7, 14(-), 17, 20, 33, 34, 51(-), 52.

Интерпретация результатов:

Глобальное самоотношение— внутренне недифференцированное чувство «за» и «против» самого себя.

Самоуважение – аспект самоотношения, который эмоционально и содержательно объединяет веру в свои силы, способности, энергию, самостоятельность, оценку своих возможностей, контролировать собственную жизнь и быть самопоследовательным, понимание самого себя.

Аутосимпатия – отражает аспекты дружественности-враждебности к собственному "Я". В содержательном плане шкала на позитивном полюсе объединяет одобрение себя в целом и в существенных частностях, доверие к себе и позитивную самооценку, на негативном полюсе, – видение в себе по преимуществу недостатков, низкую самооценку, готовность к самообвинению. Пункты свидетельствуют о таких эмоциональных реакциях на себя, как раздражение, презрение, издевка, вынесение самоприговоров («и поделом тебе»).

Ожидаемое отношение от других – шкала отражает ожидание позитивного или негативного отношения к себе окружающих.

Самоинтерес – шкала отражает меру близости к самому себе, в частности интерес к собственным мыслям и чувствам, готовность общаться с собой «на равных», уверенность в своей интересности для других.

45-55 баллов – среднестатистическая норма. Человек адекватно себя воспринимает и правильно оценивает свое поведение

55- 70 баллов – завышенный уровень самооценки

40- 45 баллов – заниженный уровень самооценки.

Более 80 и менее 40 баллов интерпретировать не рекомендуется, т.к. такие данные получены под влиянием второстепенных условий, например, под влиянием социальной желательности.

Приложение А.2 Русскоязычная версия методики «Готовность к организационным изменениям» (Д. Холт «Readiness for organizational change» (ROC) в адаптации Е.А. Наумцевой)

Инструкция:

«Пожалуйста, оцените степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями об изменении, которое планируется в вашей организации» по приведенной шкале – таблица 9.

Таблица 9 – семибалльная шкала оценки степени согласия с утверждениями

Абсолютно не согласен - 1	Не согласен - 2	Скорее не согласен - 3	Затрудняюсь ответить - 4	Скорее согласен - 5	Согласен - 6	Полностью согласен - 7
---------------------------	-----------------	------------------------	--------------------------	---------------------	--------------	------------------------

Текстовый материал:

1. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение
2. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение
3. Я думаю, организация выиграет от этих изменений
4. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться
5. Данное изменение упрощает мою работу
6. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены
7. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений
8. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения

9. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом
10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано
11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом
12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение
13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения
14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение
15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации
16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению
17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё
18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения
19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено
20. Я чувствую, что, когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться
21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений
22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения
23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо
24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились

25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение

Ключ:

Шкала «Уместность изменений»: 1,2 (-),3, 5,6(-),9, 15, 17(-),21, 23.

Шкала «Поддержка менеджмента»: 4, 16, 18, 22,25.

Шкала «Эффективность изменений»: 7, 12,13,14, 20.

Шкала «Личная валентность»: 8(-),10(-),11(-),19(-),24(-).

Интерпретация результатов:

Шкала «Уместность изменений»: убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведет к повышению эффективности организации в целом. Высокие баллы по этой шкале говорят о том, что респондент считает изменение целесообразным, полезным и выигрышным для организации.

Шкала «Поддержка руководства»: отражает оценку респондентом степени оказываемой руководством поддержки будущим изменениям. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что респондент считает, что высшие руководители компании привержены изменениям, поддерживают их и видят их важными.

Шкала «Эффективность изменений»: отражает оценку респондентом собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений. Высокие баллы свидетельствуют о положительной оценке собственных сил: респондент не предвидит трудностей и считает, что его навыков и умений достаточно для успеха.

Шкала «Личная валентность»: отражает оценку личных последствий изменений для респондента. Высокие баллы свидетельствуют о том, что респондент оценивает изменения как выгодные или несущие положительные последствия лично для него (сохранение или улучшение статуса, рабочих отношений, отсутствие ограничений в будущем).

Приложение А.3 Стили реагирования на изменения (Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева)

Инструкция:

«Пожалуйста, внимательно прочитайте каждое утверждение и оцените степень своего согласия в соответствии со шкалой, приведенной в таблице 10. Обратите внимание, что оценка утверждений внутри каждой пары не может быть одинаковой, и является диаметрально противоположной.

Например, если на одно из утверждений вы выбираете – «почти никогда», по второму будет – «почти всегда», или, если одно – «иногда», то второе будет – «часто»»

Таблица 10 – четырёхбалльная шкала оценки согласия с утверждениями

почти никогда - 0	иногда - 1	часто - 2	почти всегда - 3
-------------------	------------	-----------	------------------

Текстовый материал:

№ Утверждение

- | | |
|---|--|
| 1 | Стрессовую ситуацию я использую как возможность доказать, что я могу справиться с ней.
В стрессовой ситуации я бываю раздражен и эмоционален |
| 2 | Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы к решению задач.
Я предпочитаю искать новые способы к решению задач. |
| 3 | Я бываю встревожен, обеспокоен и напряжен, когда узнаю какую-либо неожиданную новость
Я воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему |
| 4 | Общаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет.
Общаясь к другим, я склонен общаться неформально. |
| 5 | Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать |

- В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать.
- 6 Стабильность, устойчивость в жизни лучше, чем резкие изменения.
Изменения в жизни всегда к лучшему
- 7 Мне нравится реализовывать проекты как в начале, когда много неопределенности, так и в конце, когда все предельно ясно
Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно как его выполнять, накоплен опыт по проекту.
- 8 Я люблю задачи, в которых есть доля неопределенности требуемого результата.
Я предпочитаю задачи, в которых четко понятен требуемый результат.
- 9 Я считаю, что принятой практики необходимо придерживаться.
Я считаю, что принятую практику необходимо менять.
- 10 Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
Я предпочитаю доводить существующие проекты "до ума" и поддерживать существующие проекты.
- 11 Предпочитаю, чтобы все мероприятия проводились в соответствии с намеченным планом.
Предпочитаю, чтобы план был представлен в общей формулировке и корректировался по ходу мероприятия.
- 12 Предпочитаю решать проблемы, имеющие только однозначный вариант решения
Мне нравится решать сложные проблемы, которые допускают неоднозначное толкование.
- 13 Мне не надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела.
Мне быстро надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела
- 14 Человек, который ведет ровную размеренную жизнь без неожиданностей, на самом деле должен быть благодарен судьбе.
Предпочитаю, когда жизнь полна неожиданностей.
- 15 Я люблю делать все привычным образом.
Люблю находить новые подходы к решению задач.
- 16 Прежде чем действовать, как правило, все тщательно обдумываю.

- Бывает, что я сначала действую и лишь затем анализирую ситуацию.
- 17 Я люблю делать что-то новое, и обычно у меня это получается.
Предпочитаю делать все проверенным способом.
- 18 Мне необходимо тратить много энергии и сил на усвоение инноваций и изменений
При внедрении нового, я практически не сопротивляюсь переменам, начинаю думать и действовать по новому.
- 19 В большинстве случаев, если изменения инициированы другими, я поддерживаю новые идеи и вижу их объективную необходимость.
Если изменения инициированы другими, мне необходимо время, чтобы принять их.
- 20 Я предпочитаю нововведения стабильности.
Я предпочитаю стабильность нововведениям.
- 21 Я стараюсь избегать изменений, которые я не принимаю, поскольку это приносит мне дискомфорт
Изменения обычно не вызывают во мне дискомфорта, даже если я не вижу их объективной необходимости
- 22 В стрессовой ситуации я всегда сосредотачиваюсь на проблеме и думаю, как ее можно решить.
В стрессовой ситуации я обычно раздражен и эмоционален.
- 23 Для меня хорошим стимулом являются новые идеи и "вызовы" для решения трудных задач.
Я осторожно отношусь к любым изменениям, усматривая в них потенциальную опасность "изменений только ради изменений".
- 24 Мне нравится развивать уже имеющиеся навыки и накапливать опыт
Мне нравится получать новые знания и навыки
- 25 Я с удовольствием принимаю новые идеи и возможности, которые они мне могут дать
Я являюсь сдерживающей силой для энтузиазма других и часто вижу последствия, о которых другие не говорят
- 26 В ситуации неприятных для меня изменений, я нахожу личную выгоду и принимаю их.
В ситуации неприятных для меня изменений вначале я внутренне сопротивляюсь и стараюсь находить возможности действовать по старому.

Ключ:

Подсчитывается количество баллов по каждому из стилей (номера соответствующих пунктов приведены в таблице). Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному стилю реакции на изменения:

Консервативный стиль: 3, 7, 11, 16, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 34, 40.

Инновационный стиль: 4, 8, 12, 15, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 33, 39.

Реактивный стиль: 2, 5, 9, 14, 17, 35, 38, 41, 44, 46, 47, 50, 52.

Реализующий стиль: 1, 6, 10, 13, 18, 36, 37, 42, 43, 45, 48, 49, 51.

Интерпретация результатов:

Описание стилей реагирования на изменения:

Консервативный стиль. Редко видят необходимость в изменениях. Стабильность предпочитают изменениям. Для того чтобы принять изменения, необходимо аргументированно, в деталях описать их необходимость. Представляется сложным переубедить консерваторов в необходимости изменений, поскольку старый порядок по определению лучше нового. И даже при понимании объективной необходимости консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений скорее продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Позже всех начинают работать по-новому (скрытое сопротивление). Изменения вызывают скорее негативные эмоции. Примеры соответствующих высказываний респондентов: «Не принимаю всерьез изменения в компании»; «Все новое – это хорошо забытое старое».

Реактивный стиль. Воспринимают изменения эмоционально. Стабильность предпочитают изменениям. Для того чтобы принять изменения, необходимо показать их личную выгоду, сопереживать им, помогать преодолеть им стресс и дискомфорт. Ярко выражены эмоциональные реакции, что проявляется в открытом сопротивлении. Примеры соответствующих высказываний респондентов: «Хочу быстрее преодолевать барьеры»; «Изменения – сильный стресс, как получать от этого удовольствие?»

Инновационный стиль. С легкостью принимают изменения, готовы быть инициаторами изменений. Эмоционально вовлекаются в любые новые начинания и инициативы, даже если не видят объективной необходимости. Примеры соответствующих высказываний респондентов: «Нравится сам процесс изменений. Азарт, преодоление трудностей – для меня это форма внутренней борьбы»; «Без изменений жить невозможно».

Реализующий стиль. Поддерживают и принимают изменения, если видят объективную необходимость или личную выгоду. Предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую идею. Могут быть инициаторами перемен, если видят потребность и необходимость. Рассудительны при работе в новых условиях. Хорошие реализаторы изменений. Заключают в себе готовность к новому, характерную для инноваторов, и рассудительность, характерную для консерваторов. Примеры соответствующих высказываний респондентов: «Изменения – как река, у реки нет одинаковых берегов, жизнь течет»; «Я изменения переживаю нормально, можно сказать, вообще не переживаю».

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
ГРАФИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ЭМПИРИЧЕСКОЙ ЧАСТИ
ИССЛЕДОВАНИЯ

Приложение Б.1 Диаграммы - профиль респондента



Рисунок 9 – Распределение выборки респондентов по полу

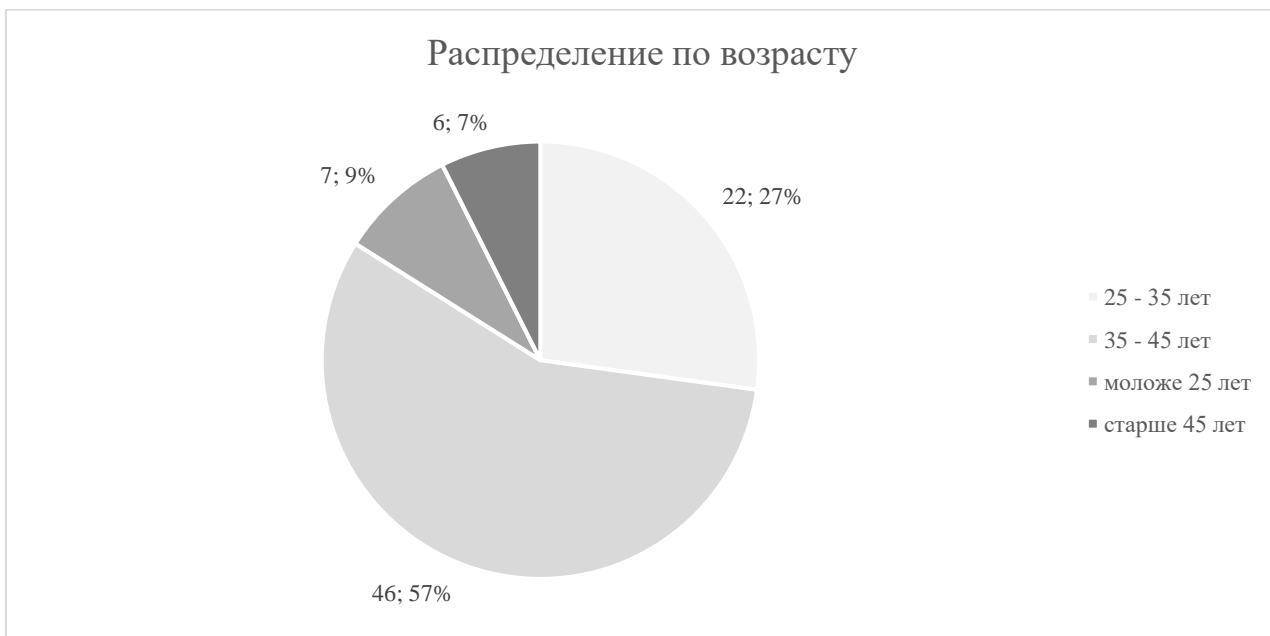


Рисунок 10 – Распределение выборки респондентов по возрасту



Рисунок 11 – Распределение выборки респондентов по занимаемой позиции

Приложение Б.2 Гистограммы - проверка на характер распределения результатов исследования

Приложение Б.2.1 Тест-опросник самооотношения (В.В. Столин, С.Р. Пантилеев)

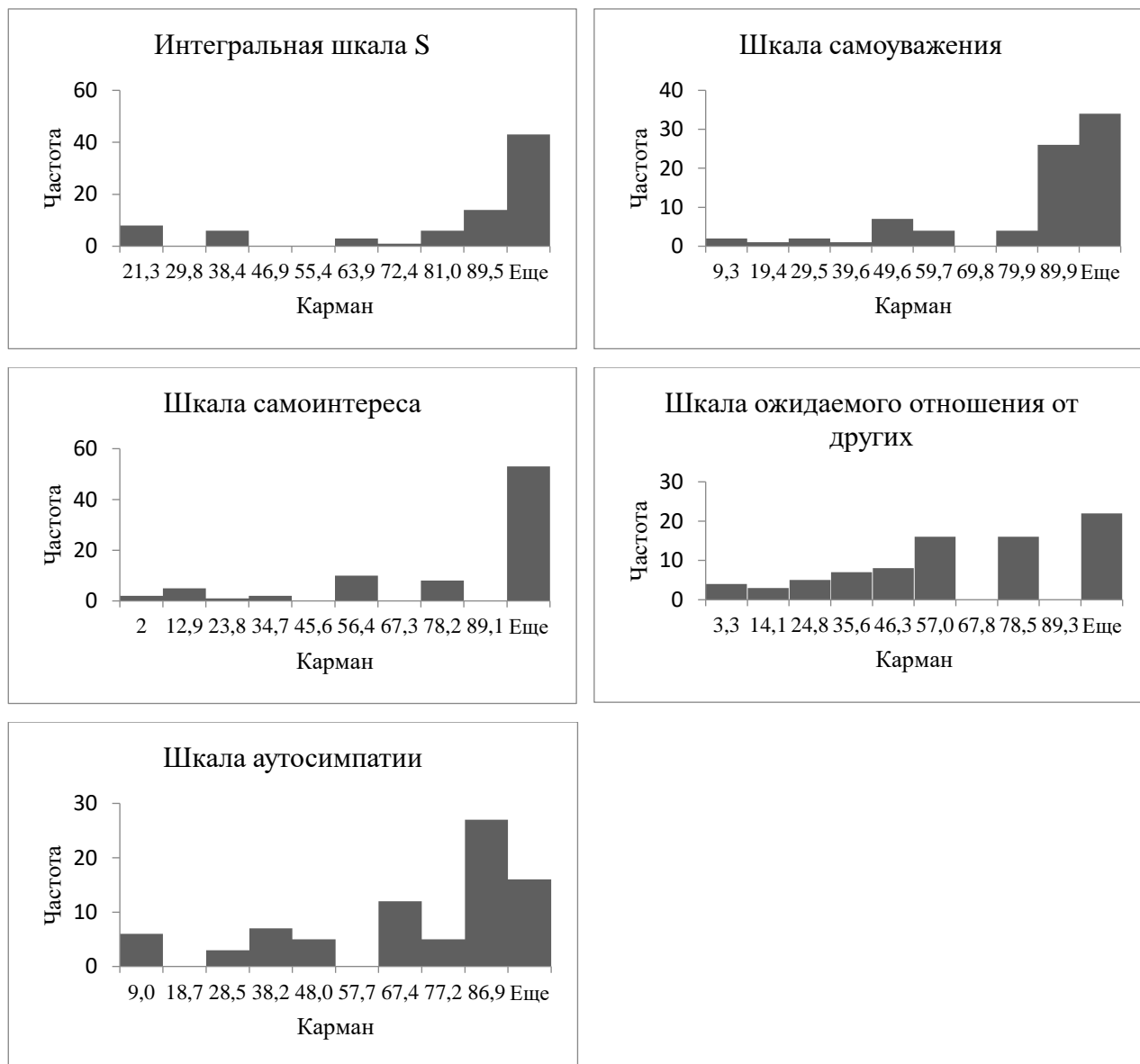


Рисунок 12 – Анализ характера распределения результатов тестирования по шкалам теста-опросника самооотношения (В.В. Столин, С.Р. Пантилеев)

Приложение Б.2.2 Русскоязычная версия методики «Готовность к организационным изменениям» (Д. Холт «Readiness for organizational change» (ROC) в адаптации Е.А. Наумцевой)

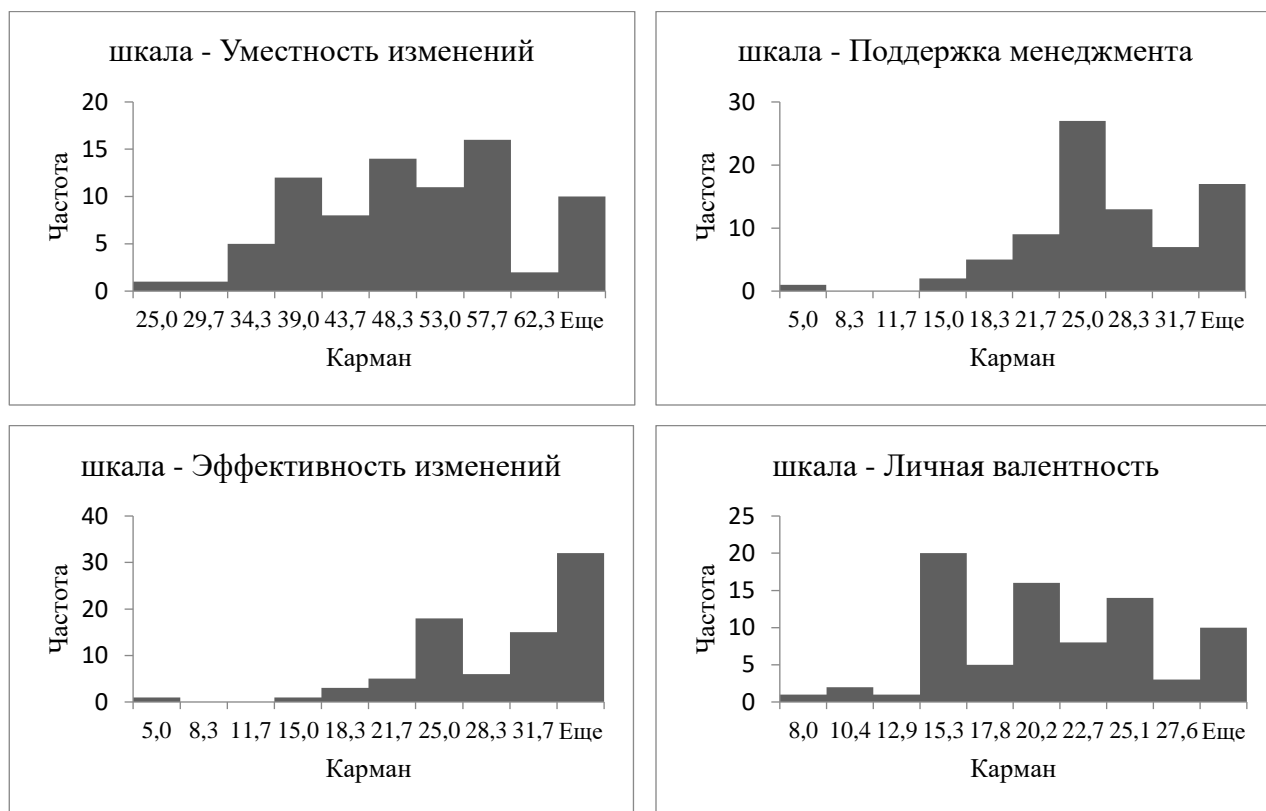


Рисунок 13 – Анализ характера распределения результатов по шкалам методики «Готовность к организационным изменениям»

Приложение Б.2.3 Опросник «Стили реагирования на изменения»
(Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева)

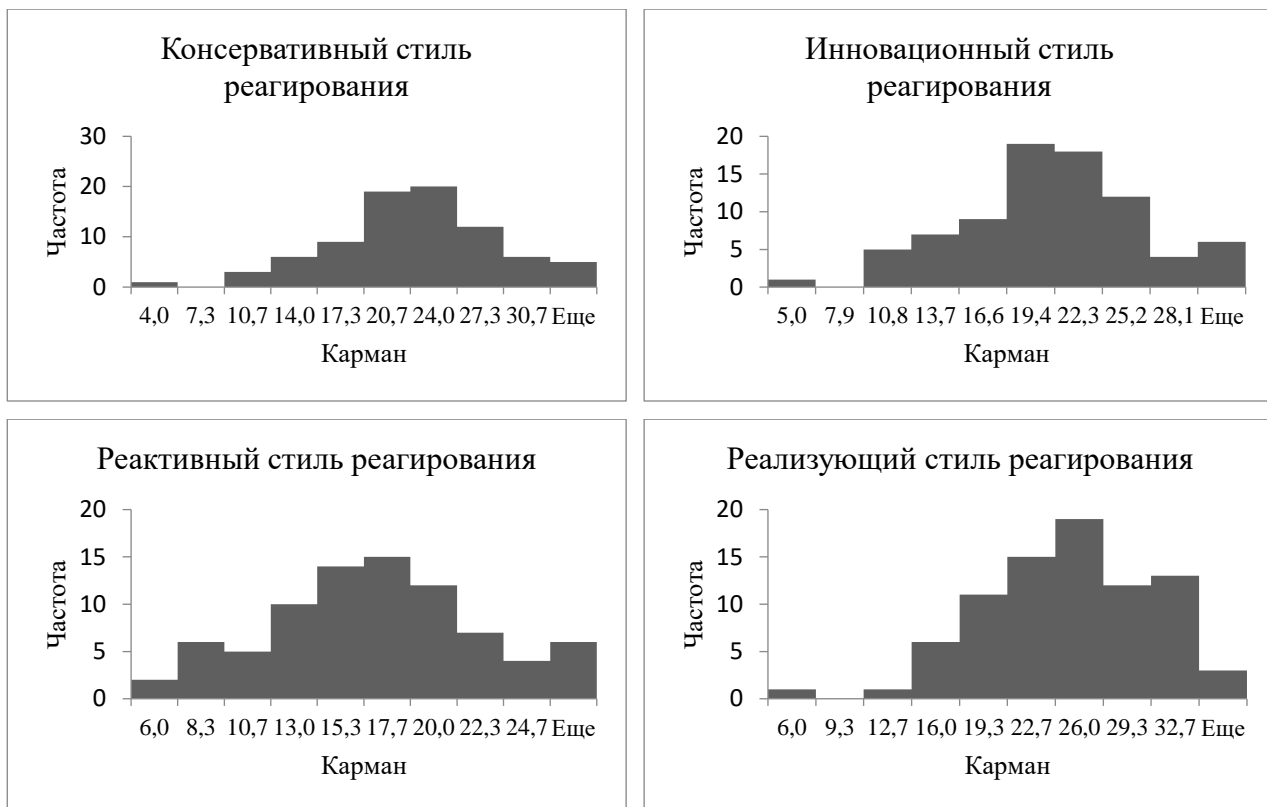


Рисунок 14 – Анализ характера распределения результатов тестирования по шкалам опросника «Стили реагирования на изменения»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ТАБЛИЦЫ И РИСУНКИ С ДАННЫМИ ОПИСАТЕЛЬНОЙ И КОРРЕЛЯЦИОННОЙ СТАТИСТИКИ

Приложение В.1 Описательная статистика выборки респондентов

Таблица 11 – Данные описательной статистики по выборке

параметр выборки	показатель	самоотношение Столин - Панталеев					готовность к организационным изменениям Холт - Арменакис				стили реагирования на изменения Базаров-Сычева			
		шкала S	самоуважение I	аутосимпатия II	ожидаемое отношение от других III	самоинтерес IV	уместность изменений	поддержка менеджмента	эффективность изменений	личная валентность	консервативный	инновационный	реактивный	реализующий
по всей выборке	среднее значение	79,6	78,5	66,6	57,9	77,5	48,3	25,8	28,2	19,8	21,2	19,4	16,0	23,7
	мода	96,7	93,7	86,0	91,3	100,0	55,0	25,0	35,0	18,0	22,0	19,0	15,0	24,0
	медиана	90,7	86,7	77,3	53,0	92,3	48,0	25,0	31,0	18,0	22,0	19,0	16,0	23,0
	стандартное отклонение	25,0	22,8	25,4	29,0	30,3	10,3	5,9	6,1	5,6	5,9	5,6	5,2	5,7
мужчины	среднее значение	81,0	77,5	65,8	62,2	79,3	50,3	27,1	29,5	21,1	20,6	20,8	14,7	25,3
	мода	88,0	86,7	58,3	91,3	100,0	55,0	35,0	35,0	24,0	22,0	25,0	7,0	24,0
	медиана	90,7	86,7	69,7	72,3	92,3	50,0	27,0	31,0	22,0	20,5	21,0	15,0	25,0
	стандартное отклонение	23,7	26,4	23,3	26,7	28,2	9,7	5,8	5,8	5,7	6,5	6,0	5,3	6,0
женщины	среднее значение	77,4	80,2	67,9	50,8	74,7	45,1	23,6	26,2	17,6	22,2	17,3	18,0	21,3
	мода	96,7	93,7	77,3	53,0	92,3	48,0	21,0	31,0	18,0	22,0	19,0	17,0	22,0
	медиана	90,7	80,0	77,3	53,0	92,3	42,0	23,0	25,0	17,0	22,0	19,0	17,0	22,0
	стандартное отклонение	27,2	15,7	28,9	31,6	33,8	10,5	5,5	6,0	4,7	4,6	4,2	4,3	4,1
руководит. подраздел.	среднее значение	92,6	86,2	79,0	75,6	93,4	53,0	30,6	34,0	25,9	12,7	26,9	8,4	31,1
	мода	90,7	86,7	96,7	91,3	100,0	55,0	32,0	35,0	24,0	14,0	25,0	7,0	32,0
	медиана	93,3	86,7	86,0	91,3	92,3	55,0	32,0	35,0	25,0	14,0	25,0	7,0	32,0
	стандартное отклонение	3,5	4,0	19,6	21,9	9,1	8,7	3,4	1,2	2,3	2,7	2,4	2,1	1,2
линейный руководит.	среднее значение	80,9	74,1	67,9	57,0	88,6	51,6	27,6	29,0	18,8	23,3	18,9	17,7	23,6
	мода	96,7	44,7	58,3	27,3	100,0	48,0	35,0	34,0	21,0	22,0	17,0	17,0	22,0
	медиана	90,7	86,7	69,7	53,0	92,3	49,0	25,0	32,0	21,0	22,0	18,5	17,0	23,0
	стандартное отклонение	21,1	23,8	19,8	31,1	18,3	10,3	6,1	6,2	5,6	3,1	3,9	3,6	3,4
рабочий/служащий	среднее значение	77,0	78,7	64,1	55,2	71,2	46,4	24,4	27,0	19,0	21,9	18,4	16,7	22,6
	мода	96,7	93,7	86,0	53,0	100,0	55,0	23,0	31,0	18,0	20,0	19,0	15,0	24,0
	медиана	88,0	86,7	77,3	53,0	92,3	47,5	24,5	28,5	18,0	21,0	19,0	16,0	23,0
	стандартное отклонение	27,6	24,2	27,5	28,7	33,8	10,1	5,7	6,0	5,3	5,8	5,6	5,0	5,9
моложе 25 лет	среднее значение	71,2	63,0	61,5	60,2	90,7	55,3	27,7	31,0	21,3	23,1	17,1	17,7	22,0
	мода	88,0	80,0	86,0	72,3	100,0	67,0	23,0	35,0	30,0	34,0	22,0	18,0	#Н/Д
	медиана	88,0	80,0	58,3	72,3	100,0	55,0	27,0	32,0	18,0	20,0	19,0	18,0	21,0
	стандартное отклонение	34,3	37,0	26,0	15,7	13,5	10,1	5,4	4,4	6,1	7,8	7,2	7,5	7,8
25 - 35 лет	среднее значение	85,2	83,1	72,1	71,4	81,6	52,7	27,0	29,3	21,5	21,9	20,3	15,0	25,9
	мода	96,7	86,7	77,3	91,3	92,3	55,0	23,0	32,0	18,0	20,0	25,0	16,0	24,0
	медиана	93,3	86,7	77,3	81,8	92,3	55,0	27,5	31,5	20,5	20,0	20,0	15,0	24,0
	стандартное отклонение	19,7	20,8	17,1	25,2	20,7	9,8	5,8	6,0	4,6	6,5	5,7	5,3	5,8
35-45 лет	среднее значение	76,2	77,0	63,0	49,1	71,7	45,0	24,7	27,1	18,2	20,6	19,6	16,2	23,2
	мода	96,7	93,7	90,7	53,0	100,0	48,0	25,0	31,0	15,0	22,0	17,0	14,0	18,0
	медиана	88,0	86,7	77,3	53,0	92,3	45,0	25,0	27,0	16,5	22,0	19,5	16,5	23,0
	стандартное отклонение	26,5	21,5	28,8	30,6	36,2	8,4	5,6	6,3	5,5	5,7	5,6	5,0	5,5
старше 45 лет	среднее значение	95,6	91,1	80,3	72,2	92,3	49,2	27,2	29,7	23,7	21,3	17,8	16,3	22,3
	мода	96,7	93,7	96,7	72,3	92,3	51,0	30,0	31,0	30,0	22,0	17,0	17,0	22,0
	медиана	96,7	93,7	86,0	72,3	92,3	51,0	30,0	31,0	23,0	22,0	17,5	16,5	22,0
	стандартное отклонение	1,7	9,0	17,7	17,1	0,0	16,4	8,6	5,5	5,4	1,5	1,5	1,8	1,9

Приложение В.2 Корреляционная статистика выборки респондентов

	шкала S	самоуважение I	аутосимпатия II	ожид. отношение от других III	самоинтерес IV	уместность изменений	поддержка менеджмента	эффективность изменений	личная валентность
шкала S	1,00								
самоуважение I	0,86	1,00							
аутосимпатия II	0,84	0,63	1,00						
ожид. отношение от других III	0,71	0,57	0,55	1,00					
самоинтерес IV	0,72	0,45	0,63	0,62	1,00				
уместность изменений	0,25	0,23	0,10	0,21	0,38	1,00			
поддержка менеджмента	0,19	0,11	0,08	0,19	0,35	0,77	1,00		
эффективность изменений	0,28	0,22	0,15	0,24	0,43	0,79	0,77	1,00	
личная валентность	0,36	0,28	0,29	0,27	0,33	0,50	0,36	0,38	1,00
консервативный	-0,45	-0,44	-0,29	-0,26	-0,12	-0,01	0,00	-0,09	-0,27
инновационный	0,45	0,30	0,34	0,34	0,41	0,25	0,33	0,37	0,19
реактивный	-0,57	-0,53	-0,44	-0,42	-0,33	-0,21	-0,18	-0,21	-0,51
реализующий	0,48	0,35	0,38	0,36	0,52	0,43	0,46	0,52	0,38

Рисунок 15 – Корреляционная матрица по критерию Спирмена

Приложение В.3 Парная корреляционная статистика выборки респондентов по шкалам опросников.

<p>Самоинтерес - Восприятие уместности изменений</p> <p>Показатель Спирмена 0,280600723 теснота связи слабая</p> <p>Р-значение 0,011169465 есть статистически значимая зависимость</p>	<p>Самоинтерес - Восприятие эффективности изменений</p> <p>Показатель Спирмена 0,341175474 теснота связи умеренная</p> <p>Р-значение 0,001827367 есть статистически значимая зависимость</p>
<p>Интегральная шкала Самоотношения - Восприятие личной валежности</p> <p>Показатель Спирмена 0,364690605 теснота связи умеренная</p> <p>Р-значение 0,000816108 есть статистически значимая зависимость</p>	
<p>Интегральная шкала Самоотношения - Консервативный стиль</p> <p>Показатель Спирмена -0,318862918 теснота связи умеренная</p> <p>Р-значение 0,003716147 есть статистически значимая зависимость</p>	<p>Интегральная шкала Самоотношения - Инновационный стиль</p> <p>Показатель Спирмена 0,292553071 теснота связи слабая</p> <p>Р-значение 0,008041861 есть статистически значимая зависимость</p>
<p>Интегральная шкала Самоотношения - Реактивный стиль</p> <p>Показатель Спирмена -0,504680443 теснота связи заметная</p> <p>Р-значение 1,55331E-06 есть статистически значимая зависимость</p>	<p>Интегральная шкала Самоотношения - Реализующий стиль</p> <p>Показатель Спирмена 0,436754743 теснота связи умеренная</p> <p>Р-значение 4,57397E-05 есть статистически значимая зависимость</p>

Рисунок 16 – Парная корреляционная статистика между шкалами опросников по критерию Спирмена