



НУГ  
«Психология организационной коммуникации»

Москва  
2022

# Как сформировать готовность к организационным изменениям в команде?

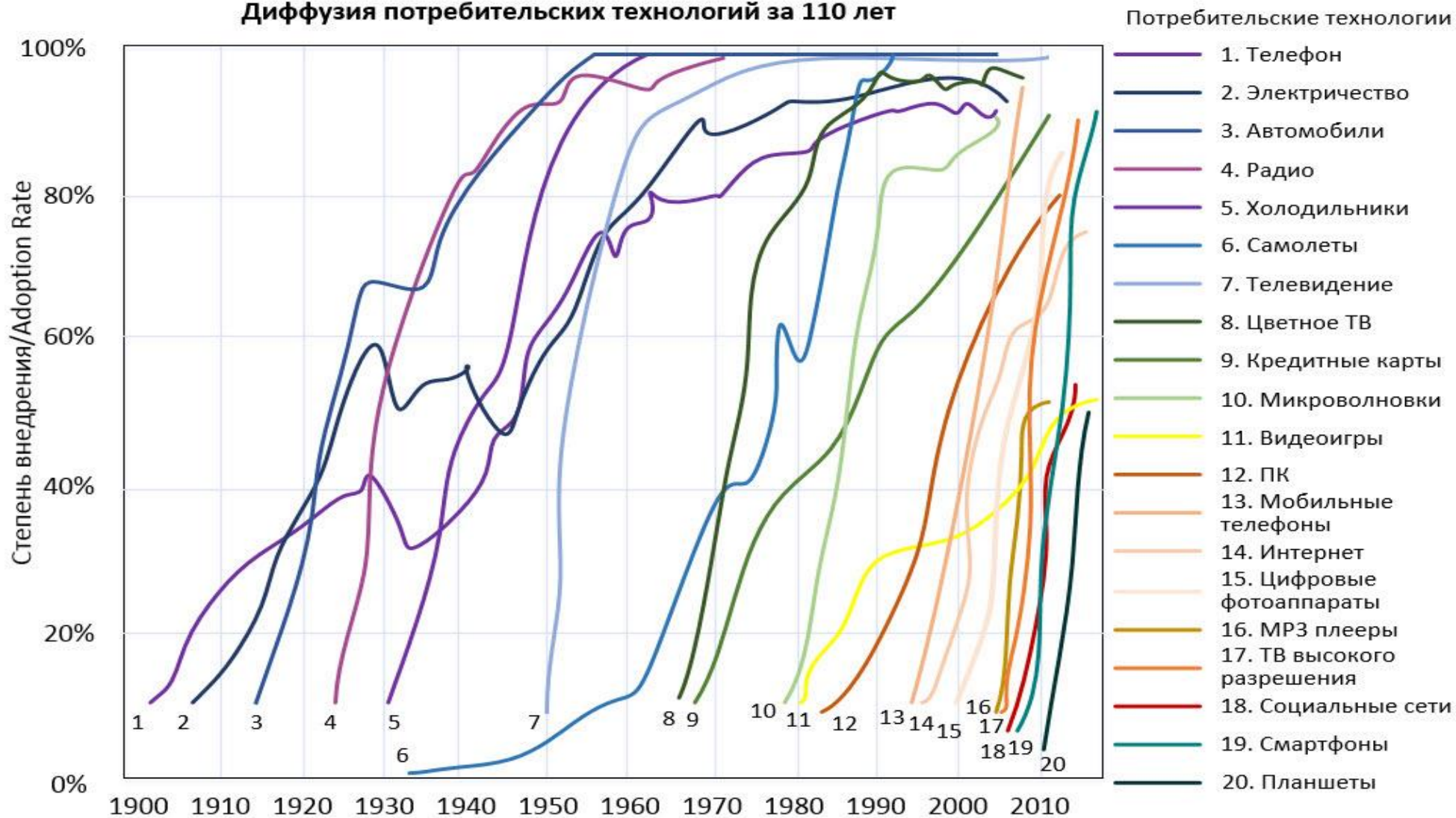
Докладчик: Елена Наумцева, PhD, организационный консультант, бизнес-тренер (Intend)  
Член АСМР, Research Award 2021  
Модератор (МШУ Сколково)

## Виды организационных изменений

| Основание                                 | Виды изменений  |
|---|---|
| По направленности применения нововведения | <ul style="list-style-type: none"><li>• внутриорганизационное/межорганизационное/расширенное</li></ul>  |
| По технологическим Параметрам             | <ul style="list-style-type: none"><li>• процессные (новые методы организации производства)/продуктовые (новые материалы, продукты)</li></ul>                |
| По типу новизны                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• новые для отрасли в стране /новые для отрасли в мире/ новые для организации</li></ul>                               |
| По глубине изменений                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• радикальные/ частные/улучшающие</li></ul>   |
| По области применения                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• товарные/ управленческие /экономические,/технические/организационные/социальные/юридические/экологические</li></ul> |
| По срокам разработки                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• краткосрочные/среднесрочные/долгосрочные</li></ul>  |
| По источнику создания                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• собственные/совместные/приобретенные</li></ul>  |

# Важно ли готовиться к изменениям?

Диффузия потребительских технологий за 110 лет



## Успешность организационных перемен

**До 70% инициатив**

по внедрению изменений в организациях

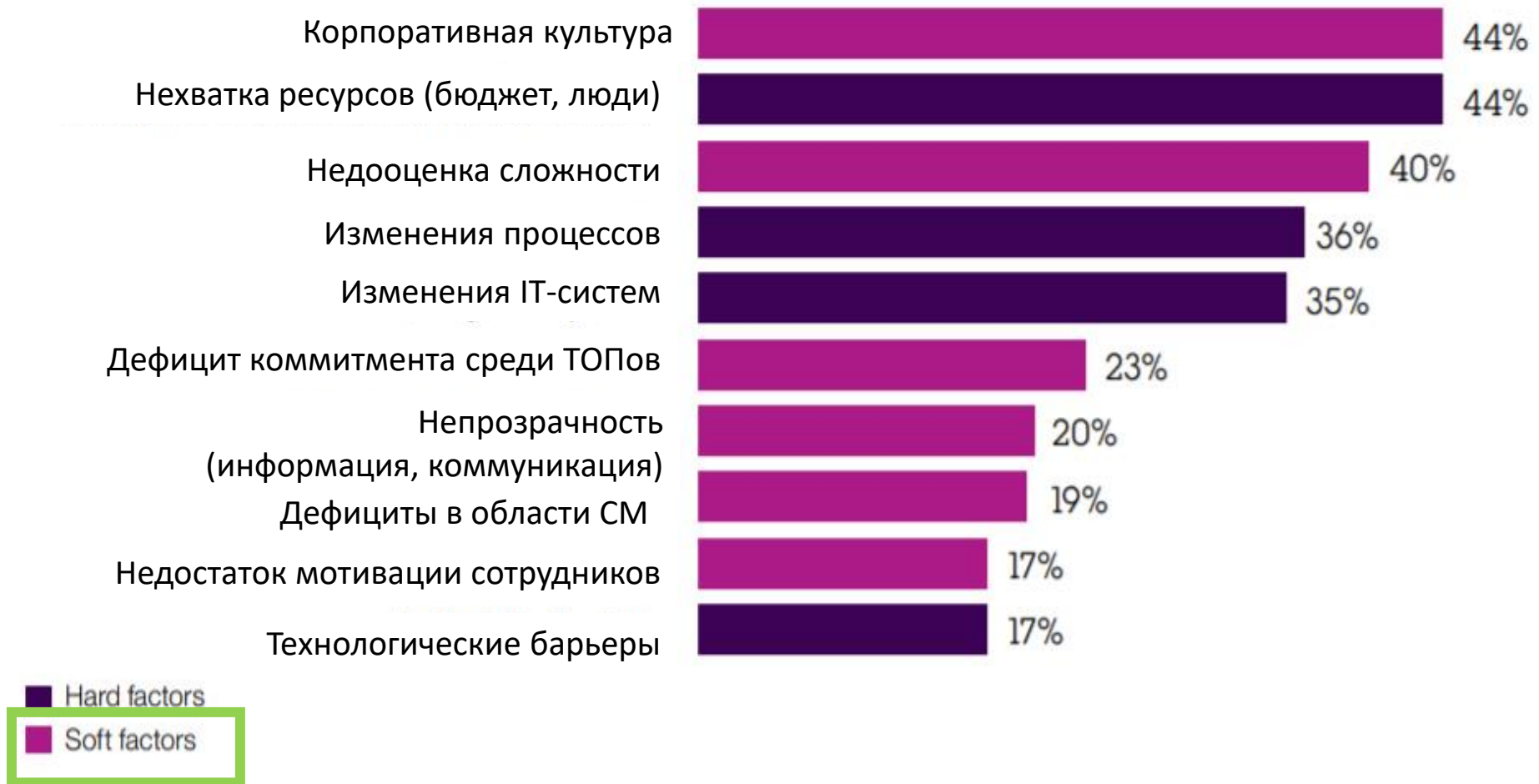
**оканчиваются неудачно**

[Cartwright et al., 2006].



[Smith, 2002]

## IBM: вызовы в реализации изменений, в %



## McKinsey: самые значимые барьеры на пути к цифровизации, в %

Проблемы организационной культуры  
и поведенческие барьеры

33

Непонимание digital-трендов

25

Нехватка квалифицированных  
digital-специалистов

24

Неразвитая IT-инфраструктура

22

Структура компании не соответствует  
нуждам цифровизации

21

Отсутствие финансирования

21

Нет согласованности между  
традиционным и цифровым бизнесом

19

Недостаточная гибкость бизнес-процессов

16

Нехватка данных

13

Отсутствие поддержки руководства

13



## Что влияет на успешность организационных изменений?

Неудачи и успехи часто связаны с «мягкими» (*soft*) факторами:

- психологической устойчивостью [Danisman, 2010],
- реакцией на перемены [Oreg, Vakola, Armenakis, 2011],
- установками и убеждениями сотрудников, влияющие на принятие и адаптацию к переменам [Armenakis et al., 2007].

## А что, если не управлять изменениями?

- Низкая продуктивность
- Потери ценных сотрудников
- Оспаривание необходимости перемен
- Абсентеизм
- Изменение полностью не внедряются либо блокируется
- Люди возвращаются к старому способу работы (до изменения) или ищут обходные пути
- Конфликты или напряжением между «Мы» и «Они»





# Позитивный подход к изменениям (POS, positive organizational scholarship)

## Классический подход

- Сотрудники-получатели изменений,
- ориентация на комфорт.

### Индивидуальный уровень

- Базовое видение: сохранить организацию,
- в цене экспертность,
- анализировать настоящее,
- поиск проблем,
- преодоление сопротивления.

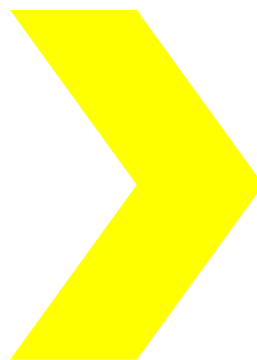
### Организационный уровень

## Позитивный подход

- Сотрудники-соавторы изменений,
- ориентация на результат.

- Содействовать появлению «позитивной организации»,
- в цене научение («культура ошибки»),
- описывать желаемое будущее,
- поиск возможностей,
- развитие вовлечения и готовности к изменениям.

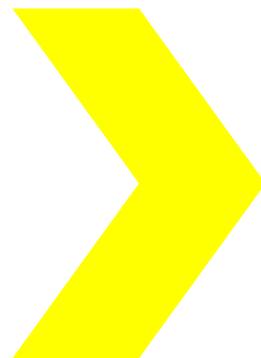
Как преодолеть  
сопротивление переменам?



Как развить  
готовность к изменениям?

# Стандарт по change-management (АСМР): роли участников изменений. Чья готовность к переменам важнее всего и почему?





**Формирование  
готовности команды  
к переменам**



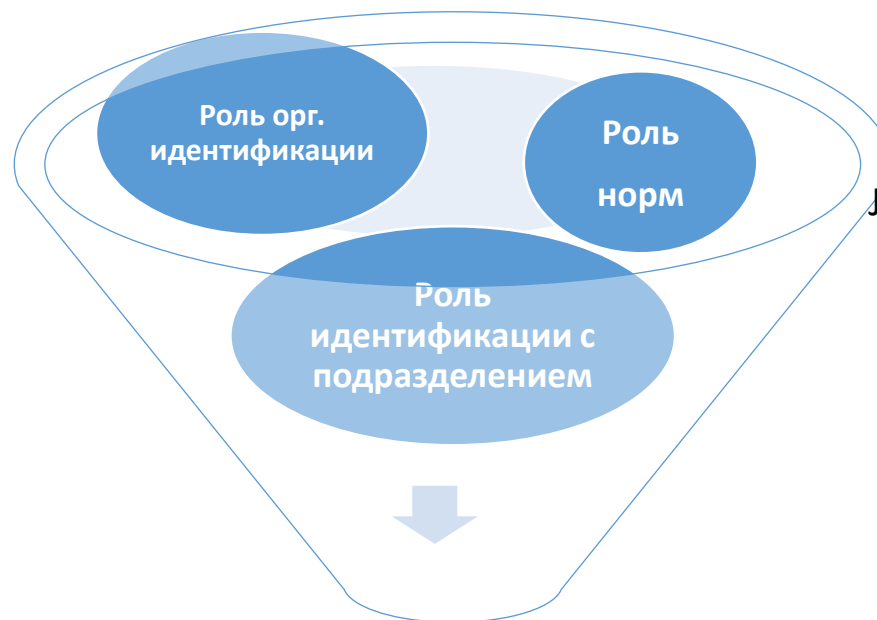
## Теоретическая база

- 1) теория социальной идентичности Г. Тэджфела [Tajfel, 1978] и теория самокатегоризации Дж. Тернера [Turner et al., 1987],
- 2) приложение теории социальной идентичности и самокатегоризации к организационному контексту [Haslam, 2001; Hogg, Terry, 2000],
- 3) уровневая модель психологической готовности М. Вакола [Vakola, 2013],
- 4) общая четырех–компонентная модель психологической готовности Д. Холта, А. Арменакиса и Х. Филда

## Проблема и цель исследования

Ключевые положения ТСИ  
Тэжфела-Тернера: потребность  
в позитивной самооценке  
через принадлежность к соц.  
группе

Исследования  
Ellemers, 2003  
Drzensky et al., 2012  
Vakola, 2014, 2016



Р. Чалдини:

Vakola, 2016

Jimmieson, White and Peach,  
2004

**Формирование готовности сотрудников к  
организационным изменениям**

**Цель исследования:** изучение социально–психологических предикторов психологической готовности работников к организационным изменениям.

## Ключевые понятия

### Факторы готовности к изменениям (D.Holt)



Валентность изменений  
(личная польза)



Целесообразность  
изменений  
для компании



Поддержка изменения  
руководством



Само-эффективность  
(«Я справлюсь»)



Идентификация с  
организацией



Идентификация с  
подразделением



Дескриптивные  
нормы



Иньонктивные  
нормы



## Ключевые понятия

### **Готовность к организационным изменениям –**

когнитивные верования сотрудников относительно уместности перемен, способностей преодолеть перемены и поддержки руководства и личной валентности перемен [Holt, 2010].

### **Идентификация с организацией-**

когнитивная связь человека и организации, восприятие единства с организацией

### **Идентификация с рабочей группой-**

персональная когнитивная связь человека и рабочей группы, восприятие единства с группой и склонность переживать успехи и неудачи группы как собственные

### **Дескриптивные нормы в отношении изменений –**

нормы, характеризующие восприятие того, что большинство значимых для адресата перемен делает в ситуации изменений («В ситуации перемен мои коллеги активно использовали бы онлайн-карту в своей работе»).

### **Иньонктивные нормы в отношении изменений –**

нормы, характеризующие восприятие того, «как должно быть», как следует действовать в ситуации перемен их адресату [Cialdini, Kallgren, Reno, 1991]. «Мои коллеги считают, что я должен использовать онлайн-карту в своей работе»





## Методы. Процедуры. Обработка данных

### Выборка:

- работники медицинской организации в ситуации организационных изменений (n=308, n=801 по всем этапам), специалисты, линейные руководители

### Тип организационного изменения:

- внедрение онлайн медицинских карт пациентов

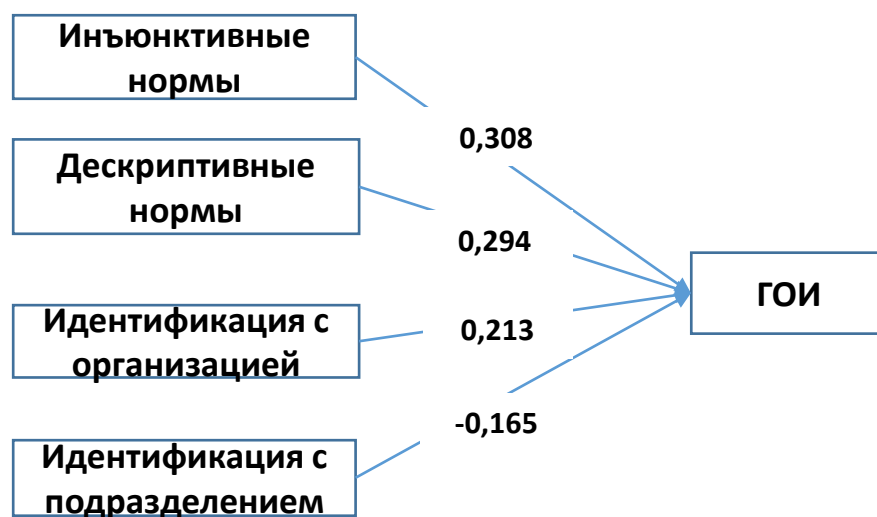
### Дизайн исследования:

- pre-change survey

### Анализ данных:

- regression analysis. U-test Mann-Whitney , H-test Kruskal-Wallis, CFA

## Результаты основного исследования: предикторы ГОИ



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

$R^2 = 0,407$ ; скорректированный  $R^2 = 0,399$ ;  $F(4) = 51,947^{***}$ ;

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

## Анализ различий в социально-демографических группах

| Критерий  | Группа         | ГОИ       | Идентификация с организацией | Идентификация с подразделением | Инъюнктивные нормы | Дескриптивные нормы |
|-----------|----------------|-----------|------------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| Пол       | Женский        | 149,40    | 155,79*                      | 155,76*                        | 150,56             | 149,33              |
|           | Мужской        | 156,57    | 121,30*                      | 121,48*                        | 150,16             | 156,96              |
| Должность | руководители   | 224,59*** | 186,64*                      | 156,18                         | 207,68***          | 197,00*             |
|           | специалисты    | 146,09*** | 150,64*                      | 154,30                         | 148,12***          | 149,40*             |
| Возраст   | до 24 лет      | 147,39    | 143,56*                      | 105,17                         | 141,67             | 133,17              |
|           | 25–44 года     | 139,28    | 120,45*                      | 135,00                         | 133,07             | 140,22              |
|           | 45–64 года     | 137,97    | 151,54*                      | 142,74                         | 139,97             | 134,89              |
|           | от 65 лет      | 114,53    | 154,56*                      | 133,69                         | 149,75             | 139,53              |
| Стаж      | до 1 года      | 164,64    | 150,64*                      | 121,86                         | 149,90             | 150,57              |
|           | от 1 до 5 лет  | 140,81    | 137,87*                      | 142,06                         | 141,01             | 141,79              |
|           | от 6 до 10 лет | 135,18    | 109,29*                      | 122,73                         | 131,02             | 132,02              |
|           | от 11 лет      | 132,96    | 147,64*                      | 146,67                         | 137,75             | 136,83              |

Значимые различия были обнаружены для следующих групп :

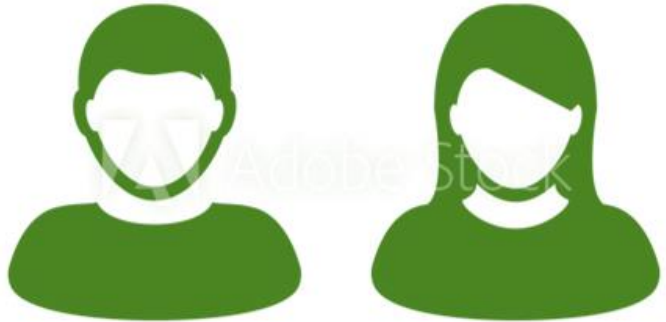
- в уровне готовности к изменениям у руководителей и специалистов;
- в уровне идентификации с организацией для всех групп (по полу, должности, возрасту и стажу);
- в уровне идентификации с подразделением у женщин и мужчин;
- в уровне инъюнктивных норм у руководителей и специалистов;
- в уровне дескриптивных норм у руководителей и специалистов

Для сравнения мужских и женских групп и групп руководителей и специалистов) U–критерий Мана – Уитни.

Для сравнения средних в нескольких группах (группы по возрасту и стажу) критерий H–критерий Краскела – Уоллиса



# Есть ли различия у мужчин и женщин?



**Идентификация с организацией**

**Ниже**

**Выше**

**Идентификация с подразделением**

**Ниже**

**Выше**

Для сравнения мужских и женских групп и групп руководителей и специалистов) U-критерий Мана – Уитни.  
Для сравнения средних в нескольких группах (группы по возрасту и стажу) критерий Н-критерий Краскела – Уоллиса

# Есть ли различия у специалистов и руководителей?

Готовность к изменениям

Идентификация с организацией

Выше

Выше

Ниже

Ниже



Для сравнения мужских и женских групп и групп руководителей и специалистов) U-критерий Мана – Уитни.  
Для сравнения средних в нескольких группах (группы по возрасту и стажу) критерий H-критерий Краскела – Уоллиса



## Практическое применение

Оценка ROC-факторов полезна для:

- формирования кросс-функциональных команд,
- смены команды в организации,
- формирования программ по привлечению и удержанию сотрудников с высоким потенциалом (высокий потенциал, HiPo)
- определения «агентов изменений» (наиболее вовлеченные) и групп риска (низкая готовность).

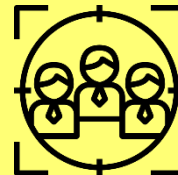
## Готовность к организационным изменениям



**Валентность  
изменений  
(личная  
польза)**



**Целесообразность  
изменений  
для компании**



**Поддержка  
изменения  
руководством**



**Само-  
эффективность  
(«Я справлюсь»)**

# Как сформировать готовность к изменениям?

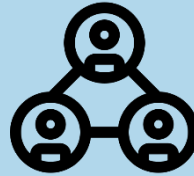
1



Разделяемое в команде  
представление об  
изменениях (+)

$B = 0.31$  (I-norms)  
 $B = 0.29$  (D-norms)

2



Идентификация с  
рабочей группой (-)

$B = -0.17$

3



Идентификация с  
организацией (+)

$B = 0,21$

«В случае перемен мои коллеги активно использовали бы онлайн-систему в своей работе» (D-нормы)  
«Мои коллеги считают, что я должен использовать онлайн-систему в своей работе» (I-нормы)

- 1) Охватить весь рабочий коллектив: позитивные примеры и «быстрые победы»
- 2) Растить вовлеченность в дела компании в целом
- 3) Не увлекаться командообразованием



## Как вовлечь сотрудников в изменения?



Разделяемое в команде  
представление об  
изменениях (+)

Привлечение лидеров мнений повышает эффективность

программ изменений в **3.8 раз** (исследования  
Mckinsey)

### Лидеры мнений :

1. «Знатоки» (mavens): накапливают знания и делятся советами
2. «Коммуникаторы» (connectors): знают многих, имеют широкую сеть контактов
3. «Продавцы» (salespeople): способны убеждать (M. Gladwell)



## Ограничения исследования

1. *Ограничение, связанное с типом изучаемых изменений* (внедрение новых стандартов и it-систем в деятельность организации).
2. *Ограничение, связанное с ролями*: в нашей выборке разнесены роли адресата перемен , лидеров перемен (это характерно для крупных организаций).
3. *Ограничение, связанное с тем, что в выборку были включены респонденты помогающих профессий*.
4. *Ограничение, связанное с используемыми самоотчетами респондентов*
5. *Ограничение, связанное со срезовым исследованием*



## Направления дальнейших исследований

- 1) Методы и методики повышения уровня ГОИ в командах (коучинг, стандарт change-management, принципы POS, особенности коммуникации в ситуации перемен)
- 2) Предикторы ГОИ в компаниях с различными типами изменений.
- 3) Сопоставление результатов субъективных самоотчетов с реальным поведением работников в ситуации организационных изменений.
- 4) Культурно-обусловленные особенности ГОИ.
- 5) ГОИ группового и организационного уровня и их взаимовлияние.

# Спасибо за внимание!



Елена Наумцева  
+7 916 560 6 560

| [www.facebook.com/yelena.naumtseva](https://www.facebook.com/yelena.naumtseva) | [coachingv@gmail.com](mailto:coachingv@gmail.com) | [www.researchgate.net/profile/Elena-Naumtseva](https://www.researchgate.net/profile/Elena-Naumtseva) |

- Change-менеджмент
- Стратегические сессии: тренды, видение, стандарты, цели
- Форсайт-сессии
- Программа «Управление ресурсными состояниями»
- Обучение инструментам профорientации и самоопределения
- Корпоративные исследования



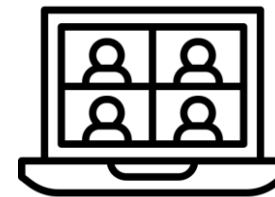
СМ-стандарт  
(АСМР)



Методика ROC



Исследование



Фокус-группа ГОИ