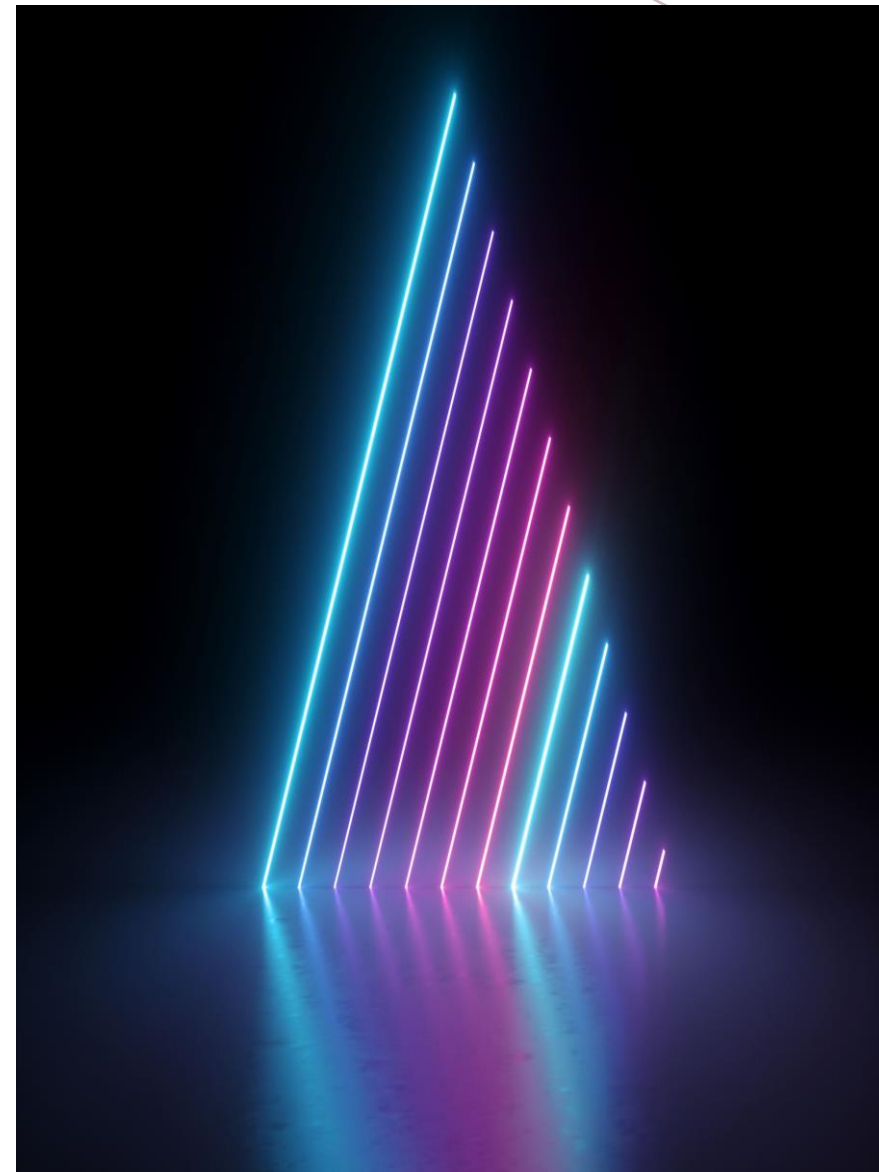


**КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ  
КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ  
ФОРМИРОВАНИЯ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ  
СОТРУДНИКОВ К ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА АНТОНОВА

КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК

ДОЦЕНТ ДЕПАРТАМЕНТА ПСИХОЛОГИИ  
НИУ ВШЭ



# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Трансформация** (transformatio – преобразование) – модификация структуры или формы чего-либо.
- **Цифровая трансформация** определяется как процесс, который «нацелен на улучшение объекта путем инициирования значительных изменений его свойств за счет сочетания информационных, вычислительных, коммуникационных и сетевых технологий» (Vial, 2019, с. 121).
- **Цифровая трансформация организации** – это процесс глубоких структурных изменений в организации, происходящих за счет интеграции множества технологий и коренным образом переопределяющих идентичность и ценности организации (Besson, Rowe, 2012; Skog et al., 2018; Wessel et al., 2020).

# ЭТАПЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ (*VERHOEF ET AL., 2021*)

- **1 этап.** Оцифровка (Digitization). На этом этапе происходит перевод аналоговой информации в цифровую, сами бизнес-процессы существенно не изменяются.
- **2 этап.** Цифровизация (Digitalization). На этом этапе происходит изменения бизнес-процессов за счет использования IT технологий (Li et al., 2016).
- **3 этап.** Цифровая трансформация (Digital Transformation) наступает тогда, когда изменения бизнес-процессов приводят к необходимости реорганизации структуры организации (Iansiti, Lakhani, 2014).

# ***ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЦТО***

1. Индивидуальные факторы: принятие сотрудниками технологий, аттитюды, умения и навыки, жизнестойкость, организационный стресс, психологическое благополучие.
2. Групповые факторы: коммуникация, командное взаимодействие, жизнестойкость команды
3. Организационные факторы: организационная культура, стиль руководства, организационная структура.

# *ГОТОВНОСТЬ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ*

**1. Модель «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта и А. Арменакиса - убеждения сотрудников в том, что:**

- 1) «Эффективность в области изменений»: «Я уверен в том, что после внедрения этого изменения я буду способен делать свою работу»
- 2) «Организационная валентность»: «Наша организация станет более продуктивной, когда изменение будет внедрено»
- 3) «Поддержка менеджмента»: «Каждый старший менеджер понимает важность этих перемен»
- 4) «Персональная валентность»: «Предстоящие перемены принесут мне новые карьерные возможности»

**2. Психологическое благополучие сотрудников является:** предиктором, результатом и критерием успешности ЦТО

# ИССЛЕДОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ГОТОВНОСТИ\*

- Обнаружена прямая статистически значимая взаимосвязь между уровнем ГОИ и показателями общей вовлеченности
- Чем выше субъективное благополучие, тем выше ГОИ.
- Обнаружена слабая прямая статистически значимая взаимосвязь между уровнем ГОИ и позицией в организации, то есть чем выше ранг сотрудника, тем выше показатели готовности к организационным изменениям
- Наиболее значимым предиктором ГОИ является энергичность (параметр вовлеченности). Вторым по значимости предиктором является энтузиазм (также параметр вовлеченности). Третьим по значимости предиктором ГОИ является позиция в организации.

\*Наумцева, Н.В. Антонова. [Индивидуально-психологические факторы готовности сотрудников к организационным изменениям, связанным с цифровой трансформацией](#). Психологические исследования: электронный научный журнал. 2023. Т. 16. № 89. Статья 5.

# *РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ*

На когнитивном уровне:

- 1) информирование сотрудников и формирование субъективной картины организационных изменений
- 2) изменение убеждений, связанных с внедрением изменений

На эмоциональном уровне:

- 2) повышение уровня психологического благополучия и снижение организационного стресса

# *КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ*

**Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК)** — теоретический подход в коучинге, который опирается на методологию и принципы когнитивно-поведенческого подхода в психологии и психотерапии и использование когнитивной модели личности.

Профессиональное сопровождение процесса достижения целей на основе использования когнитивной модели личности.

Этим он отличается от других теоретических подходов в коучинге.

КПК имеет подтвержденную исследованиями эффективность, то есть является evidence-based подходом в коучинге.



# ***ПОЧЕМУ КПК ПРИМЕНЯЕТСЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ***

- Организации нуждаются в подходах с обоснованной эффективностью (evidence-based), чтобы обосновывать вложения в коучинг и развитие персонала
- КПК – единственный на данный момент подход в коучинге с доказанной эффективностью (76,814 результатов поиска по EBSCO).
- Разработаны модели и инструменты оценки эффективности КПК, которые могут применяться в организациях.

# *ПРОГРАММА КОГНИТИВНО- ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА*

Основной протокол: модель G-ABCDEF

Количество сессий: 6 сессий по 1 часу индивидуально (возможен групповой формат)

Содержание сессий:

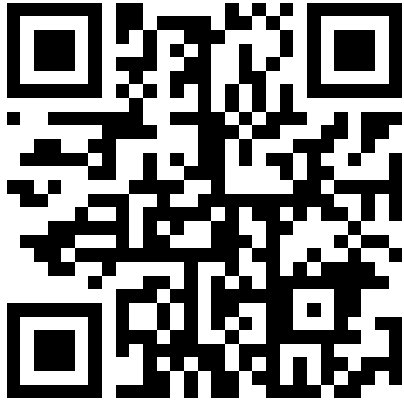
- 1. Когнитивный компонент: а) персональная валентность: что значат изменения лично для меня? Работа с воспринимаемыми личными преимуществами; б) организационная валентность: что изменится в организации в связи с изменениями? В) повышение самооффективности
- 2. Эмоциональный компонент: анализ страхов и опасений, работа с убеждениями, лежащими в их основе
- 3. Работа с вовлеченностью, особенно с компонентом «энергия».

# *ПРОГРАММА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ*

- 1. Проведение стратегических сессий** с руководством организации, в ходе которых будет сформирована стратегия внедрения изменений.
- 2. Формирование более высокого уровня воспринимаемой поддержки руководством** предстоящих перемен среди сотрудников (работа на когнитивном уровне) в следующих формах: выступления топ-менеджеров перед сотрудниками, разработка информационных материалов – роликов, статей на внутреннем портале, освещающих детали внедрения изменений; демонстрация приверженности внедряемым изменениям со стороны топ-менеджмента компании (например, использование цифровых инструментов, платформ в своей работе, в организации собраний с командами и тд).
- 3. Формирование восприятия личных преимуществ от внедрения изменений** для сотрудников (когнитивный компонент). С этой целью разработана программа, включающая: 1) общую встречу сотрудников и менеджмента для обсуждения предполагаемых изменений; 2) индивидуальный коучинг для сотрудников с целью построения индивидуальной траектории освоения и применения внедряемых изменений.
- 4. Программа для сотрудников по повышению субъективного благополучия** и совладанию со стрессом, а также повышения вовлеченности на основе когнитивно-поведенческого подхода (эмоциональный компонент). Программа включает в себя: а) трениговую часть, в которой сотрудники обучаются когнитивной модели совладания со сложными ситуациями в работе; 2) индивидуальный коучинг, в ходе которого сотрудники прорабатывают индивидуальные стратегии совладания и преодоления сопротивления изменениям, прорабатываются страхи относительно изменений; 3) общую групповую сессию, на которой обсуждаются результаты программы.

# КОНТАКТЫ И ПРОЕКТЫ

[nvantonova@hse.ru](mailto:nvantonova@hse.ru)



НУГ «Психология  
организационной  
коммуникации –  
исследования и  
статьи

Коучинг в организации – канал в  
Телеграм  
[https://t.me/org\\_coaching](https://t.me/org_coaching)

VK: <https://vk.com/nvantonova>

