



Факультет социальных наук

Департамент психологии
НУГ Психология организационной
коммуникации

Москва 2023

Психологические факторы готовности сотрудников к цифровой трансформации в организации

Антонова Наталья Викторовна
Кандидат психологических наук
Доцент департамента психологии НИУ ВШЭ
Руководитель НУГ Психология организационной коммуникации

Научно-учебная группа «Психология организационной коммуникации» НИУ ВШЭ

Проект 22-00-014 «Психологические факторы адаптации сотрудников к цифровой трансформации внутриорганизационной коммуникации») в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)».



Актуальность

1. Цифровая трансформация проходит практически во всех организациях
2. Организации сталкиваются с трудностями, когда сотрудники проявляют неприятие изменений и сопротивление им. Есть запрос на решение этих проблем в организациях.
3. Много исследований, посвященных экономическим факторам цифровизации, но недостаточно изучены психологические факторы.

Цифровая трансформация организации (ЦТО)

- **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 происходят 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).

Модель процессов, связанных с цифровой трансформацией организации

Этап	Фаза	Подготовка к внедрению	Внедрение	Завершение внедрения
1. Оцифровка		Готовность к принятию цифрового формата	Принятие/сопротивление использованию нового формата	Адаптация к новым форматам
2. Цифровизация		Готовность к принятию цифровизации процессов	Принятие/сопротивление цифровизации процессов	Адаптация к цифровым процессам
3. Цифровая трансформация		ГОИ-ЦТ – готовность к организационным изменениям, связанным с цифровой трансформацией	Принятие /сопротивление цифровой трансформации	Адаптация к организационной трансформации и новым форматам деятельности

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 ГОИ-ЦТ в организации

Выборка: организация X финансового профиля деятельности: 250 сотрудников

Запрос: проведение цифровой трансформации (внедрение роботизации, цифровых форматов коммуникации и т.д.) с наименьшими издержками для персонала

Этапы:

1. Снятие запроса
2. Проведение диагностики
3. Рекомендации по результатам диагностики, разработка программы сопровождения
4. Проведение программы
5. Повторная диагностика

Методики

- 1) методика оценки готовности к организационным изменениям Д. Холта в переводе и адаптации Е.Наумцевой (Наумцева, 2016);
- 2) методика оценки удовлетворенности работой по Л.А. Верещагиной (Верещагина, 2013)
- 3) шкала субъективного благополучия (ШСБ) А. Перуэ-Баду и др. в адаптации М.В. Соколовой (Соколова, 1996);
- 4) шкала организационного стресса (ШОС) А. Маклина в адаптации Н.Е. Водопьяновой (Водопьянова, 2009);
- 5) Утрехтская шкала вовлеченности В. Шауфели и А. Бэккера (Шауфели и др., 2015).

Результаты

Шкала	Готовность к организационным изменениям
Организационный стресс	0,005
Общая увлеченность	0,381**
Удовлетворенность работой	-0,147*
Психологическое благополучие	-0,307**

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Связь ГОИ с психологическим благополучием и вовлеченностью

Шкалы психологического благополучия	ГОИ
Напряженность и чувствительность	-,179**
Психиатрическая симптоматика	-,187**
Изменения настроения	-,340**
Значимость социального окружения	-,295**
Самооценка здоровья	-,204**
Степень удовлетворенности повседневной деятельностью	-,317**
Шкалы вовлеченности	
Энергичность	0,401**
Энтузиазм	0,360**
Поглощенность деятельностью	0,273**

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Результаты регрессионного анализа

Предиктор	B	β	T	KРД	Толерантность
Позиция в организации	1,729	0,135	2,351 *	1,004	0,996
Энергичность	6,516	0,333	3,020 * *	3,669	0,273
Энтузиазм	4,096	0,225	2,305 *	2,875	0,348
Поглощенность деятельностью	-2,917	-0,153	-1,509	3,094	0,323

$R^2 = 0,193$; скорректированный $R^2 = 0,180$; $F(4) = 14,575^{***}$;

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

Результаты кластерного анализа

кластер		1 кластер N=94	2 кластер N=78	3 кластер N=77
N	Важность категории	94 (37,8 %)	78 (31,3 %)	77 (30,9 %)
Возраст	1,0	3 (41,5%)	2 (75,5 %)	3 (70,1 %)
Позиция в организации	0,93	2 (45,7%)	1 (100%)	1 (97,4 %)
Пол	0,25	2(59, 6 %)	2 61,5 %)	2 (100 %)
ГОИ	0,06	142,41	134,49	140,43
Общая вовлеченность	0,05	4,47	4,29	4,64
Благополучие	0,03	47,04	50.24	45,22
УР	0,02	25,94	24, 69	24, 47
ОС	0,00	53, 47	52, 88	53,26

Выводы исследования*

- 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.

Выводы по результатам кластерного анализа

Кластерный анализ позволил выделить три группы сотрудников с разными индивидуально-психологическими характеристиками и ГОИ:

1) первую группу мы назвали «Руководители», так как в нее вошло наиболее число руководителей. Они имеют высокие значения готовности к организационным изменениям, вовлеченности, а также субъективного благополучия. При этом они подвержены организационному стрессу.

2) вторая группа «молодые сотрудники» - имеют самый большой разброс как по уровню ГОИ, так и по индивидуально-психологическим особенностям. В этой группе есть сотрудники, находящиеся в кризисной ситуации.

3) третья группа «старшие женщины»: имеют высокую вовлеченность, но снижены субъективное благополучие и толерантность к организационному стрессу.

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) тренинговую 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.

Рекомендации по работе с разными группами сотрудников

- При подготовке персонала к внедрению изменений (к цифровизации компании как частному случаю перемен) целесообразно выделять три группы («Руководители», «Молодые сотрудники» и «Старшие женщины») и формировать специальные тактики работы с ними.
- В частности, для группы «Руководители» в ситуации внедрения изменений целесообразно организовать программы по преодолению организационного стресса, развитию навыков коммуникации для преодоления стрессовых ситуаций и навыков построения work-life balance.
- Для группы «Молодые сотрудники» целесообразно организовывать установочные встречи с руководством для формирования конструктивной установки к предстоящим переменам, тренинговые программы по формированию эффективного поведения в ситуации перемен, обучать эффективным копинг-стратегиям для применения в кризисных ситуациях. Для этой группы актуальным представляется организация групп поддержки и адаптации на время внедрения изменений в компании.
- Для группы «старшие женщины» целесообразно обучение навыкам саморегуляции, коммуникации для снижения уровня стресса и навыкам построения work-life balance. Также для этой группы целесообразно проанализировать и устранить факторы неблагополучия на рабочем месте для предотвращения снижения готовности к предстоящим изменениям.

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 самоэффективности

2. Эмоциональный компонент: анализ страхов и опасений, работа с убеждениями, лежащими в их основе

3. Повышение вовлеченности, особенно компонента «энергичность».

Результаты апробации программы

Шкала	t Стьюдента
Общий индекс вовлеченности	11,767**
Поглощенность деятельностью	2,471*
Контроль	3.197*
Принятие риска	3.732*
Жизнестойкость (ОИ)	3.018*

** $p \leq 0,001$, * $p \leq 0,05$

Выводы по результатам апробации

Предложенная программа привела к значимым сдвигам у экспериментальной группы по следующим шкалам:

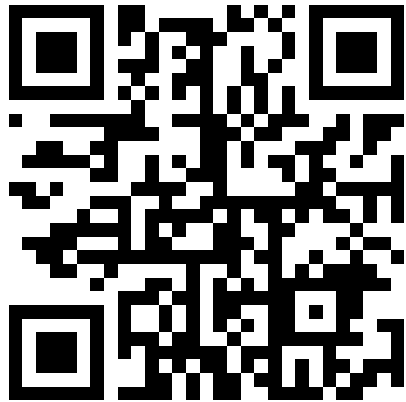
- 1) Вовлеченность: общий индекс вовлеченности и поглощённость деятельностью
- 2) Жизнестойкость: значимые изменения по шкалам общий индекс жизнестойкости, контроль, принятие риска.
- 3) В контрольной группе изменения не обнаружены
- 4) не обнаружено значимых сдвигов по шкале и субшкалам организационного стресса.

Общие выводы

1. Проведенная программа показала свою эффективность для изменения когнитивных и аффективных составляющих: а) повысилась вовлеченность сотрудников и особенно поглощенность деятельностью; б) повысилась жизнестойкость, а также субшкалы жизнестойкости «контроль» и «принятие риска». Мы предполагаем, что усиление этих качеств будет способствовать повышению готовности к организационным изменениям в форме цифровой трансформации (ГОИ-ЦТ)
- 2 Исследование ограничено выборкой одной организации, поэтому в других организациях следует повторять весь алгоритм разработки программы.
3. На данный момент исследование факторов ЦТ продолжается, как в данной организации, так и в организациях другого профиля (медицинских, образовательных).

Контакты и проекты

nvantonova@hse.ru



**НУГ «Психология
организационной
коммуникации –
исследования и
статьи**

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

