

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

На правах рукописи

НАУМЦЕВА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ
ИЗМЕНЕНИЯМ**

Резюме диссертации

на соискание учёной степени

кандидата психологических наук

Научный руководитель:

кандидат психологических наук, доцент

В.А.Штроо

Москва — 2020

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования

Современные организации, как коммерческого сектора, так и государственного сектора, претерпевают многочисленные изменения. Этому способствуют многие факторы: глобализация социально–экономических процессов, стремительное технологическое развитие, трансформация экономики в экономику знаний и экономику впечатлений. Такие преобразования требуют от сотрудников компаний высокой степени психологической готовности к переменам, что, в свою очередь, подчеркивает необходимость выработки научно–обоснованных рекомендаций по формированию готовности сотрудников к организационным изменениям.

Необходимость управления изменениями и подготовки персонала к ним осознается бизнесом и государственными структурами. Так, программы по развитию навыков управления изменениями (change management) регулярно лидируют в опросах компаний по актуальным планам на обучение. В 2014 году 359 директоров по персоналу и руководителей из 38 стран в опросе Henley Business School ответили, что ключевыми вызовами, с которыми их компаниям предстоит столкнуться в ближайшие три года, будут скорость изменений и управление ростом [Ludlow, 2014]. В 2015 году опрос британской бизнес–школы Henley Business School двухсот директоров по персоналу показал, что основными вызовами ближайшего будущего они считают реорганизацию компании, оценку и внедрение новых идей, изменение в культуре организации и скорость изменений. Таким образом, четыре из десяти основных вызовов связаны с изменениями внутри компании [Ludlow, 2015].

Эти опросы демонстрируют актуальность управления переменами в социальных структурах. При этом исследователи достаточно медленно откликаются на актуальный и усиливающийся запрос на практические, научно

обоснованные модели, подходы и инструменты в области готовности со стороны организаций.

Ежегодно количество внедряемых изменений в организациях растет, а повышение эффективности организационных изменений становится все более важным вопросом управленческой практики. С. Картрайт и Р. Шенберг указывают, что более 70% инициатив по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачно [Cartwright et al., 2006]. Однако разные типы изменений реализуются с разной степенью успешности. Согласно исследованию М. Смита, внедрение стратегии и реструктуризация реализуются максимально успешно в сравнении с другими типами изменений. Внедрение it-решений и преобразования организационной культуры реализуется сложнее всего, при этом вопрос эффективности внедрения инноваций остается острым [Smith, 2002]. Неудачи и успехи часто связаны с «мягкими» (soft) факторами, такими как психологическая устойчивость [Danisman, 2010], реакция на перемены [Oreg, Vakola, Armenakis, 2011], установки и убеждения сотрудников, влияющие на принятие перемен и адаптацию к ним [Armenakis et al., 2007]. Инициативы по внедрению изменений не приводят к нужным результатам вследствие того, что сотрудники зачастую не готовы к ним [By, 2007; Neves, 2009].

Таким образом, актуальность исследования обусловлена наличием запроса со стороны практики на научно обоснованные модели психологической готовности персонала к изменениям и инструменты ее измерения. При этом взаимосвязи организационной идентификации и воспринимаемых норм в отношении изменений теоретически недостаточно обоснованы, а результаты эмпирических работ разрознены, что создает необходимость в разработке данной темы.

Проблема исследования

Традиционно в область исследований взаимоотношений человека и организации в период трансформации попадают работы по изучению

сложных взаимосвязей между организационной идентификацией и отношением к изменениям [Drzensky et al., 2012 Dutton et al., 1994; Ellemers, 2003; Gaertner et al., 1999; Richter et al., 2006; van Knippenberg, Ellemers, 2003].

Однако среди исследователей нет единства: ряд работ показывают, что высокий уровень идентификации связан с низким уровнем вовлеченности в перемены и, в конечном итоге, приводит к сопротивлению к переменам [Bouchikhi, Kimberly, 2003; Fiol, O’Conner, 2002; Jetten, 2002]. Другие исследования показывают, что связь между уровнем идентификации и уровнем вовлеченности в перемены положительна [Hekman, Steensma, Bigley, and Hereford, 2009; van Knippenberg et al., 2006]. Остается неясным, в чем кроется причина таких разных результатов. На наш взгляд, она связана с недостаточно дифференцированным подходом: при исследовании взаимосвязи организационной идентификации и готовности к организационным изменениям необходимо выделять уровни идентификации – идентификацию с организацией в целом и идентификацию с рабочей группой (с подразделением). Подобные исследования, в которых изучалась бы взаимосвязь и идентификации с подразделением, и идентификации с организацией с готовностью к переменам, отсутствуют.

Взаимосвязь между субъективными нормами и отношением к изменениям активно изучается [Jimmieson, White, Peach, 2004; Terry, Hogg, 1996; Vakola, 2010]. И исследователи показали их положительную взаимосвязь [Schepers, Jeroen, Wetzels, Martin, 2007]. Однако вклад по отдельности дескриптивных и инъюнктивных норм в формирование готовности к переменам до сих пор не был оценен.

Таким образом, каждый из перечисленных конструктов (идентификация с организацией в целом, идентификация с рабочей группой или подразделением, инъюнктивные нормы, дескриптивные нормы) имеет значимые, но неоднозначные связи с готовностью к организационным

изменениям. Вопрос о роли каждого из факторов и о соотношении их вкладов в формирование психологической готовности к организационным изменениям остается недостаточно изученным. Недостаточно работ, в которых бы рассматривались комплексные модели предикторов психологической готовности к изменениям в организационном контексте. Это означает, что в данной области требуется более детальное рассмотрение взаимосвязей этих переменных.

Данная работа представляет собой важный шаг на пути к формированию модели предикторов готовности к изменениям. Их выявление и понимание представляется критически важным, как с практической, так и с теоретической позиции.

В качестве **объекта исследования** мы рассматриваем организационные изменения как формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.

Предметом исследования является психологическая готовность сотрудников к организационным изменениям.

Цель исследования заключается в изучении социально–психологических предпосылок психологической готовности работников к организационным изменениям.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач – теоретических, методических и эмпирических.

Теоретические задачи исследования:

1. Проанализировать существующие теоретические подходы к пониманию психологической готовности к организационным изменениям, очертив уровни ее проявления: индивидуальный, групповой и организационный.

2. Наметить возможные социально–психологические предпосылки психологической готовности к организационным изменениям и проанализировать их взаимосвязи.

Методические задачи исследования:

Сформировать и разработать методический инструментарий, адекватный поставленной цели исследования. В частности, адаптировать существующую англоязычную методику оценки психологической готовности сотрудников к организационным изменениям и проверить ее психометрические свойства на русскоязычной выборке.

Эмпирические задачи исследования:

Выявить и описать особенности психологической готовности персонала к организационным изменениям и организационной идентификации с учетом возраста, пола и трудового стажа работников государственных и коммерческих организаций.

Выявить роль (вклад) конкретных переменных организационного поведения как социально–психологических предпосылок в формирование психологической готовности работников к организационным изменениям.

Гипотезы исследования

Гипотеза 1. Организационная идентификация взаимосвязана с психологической готовностью к организационным изменениям.

Гипотеза 1.1. Идентификация с организацией в целом положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. То есть чем больше сотрудники идентифицируются со своей организацией, тем выше уровень их психологической готовности к предстоящим изменениям.

Гипотеза 1.2. Идентификация с подразделением отрицательно связан с психологической готовностью к организационным изменениям, то есть чем в

большей степени работник идентифицирует себя с подразделением, тем ниже уровень его психологической готовности к организационным изменениям.

Вслед за Р.Чалдини под дескриптивными нормами в отношении изменений мы рассматриваем нормы, характеризующие восприятие того, что большинство значимых для адресата перемен делает в ситуации изменений (нормы «как есть»). Под инъонктивными нормами в отношении изменений – нормы, характеризующие восприятие того, «как должно быть», как следует действовать в ситуации перемен их адресату [Cialdini, Kallgren, Reno, 1991].

Гипотеза 2. Субъективные нормы в отношении предстоящего изменения положительно связаны с готовностью к изменениям.

Гипотеза 2.1. Инъонктивная норма в отношении предстоящего изменения положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. То есть чем в большей степени сотрудник разделяет представление коллег о том, что он должен включиться в перемены, тем большую готовность к переменам он проявляет.

Гипотеза 2.2. Дескриптивная норма в отношении предстоящего изменения положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. То есть чем в большей степени сотрудник полагает, что значимые коллеги включены в предстоящее изменение, тем более высокий уровень психологической готовности он проявляет.

Выборка исследования

Общая выборка исследования – 801 человек.

Теоретическо–методологическую базу исследования составили теория социальной идентичности Г. Тэджфела [Tajfel, 1978] и теория самокатегоризации Дж. Тернера [Turner et al., 1987], приложение теории социальной идентичности и самокатегоризации к организационному контексту [Haslam, 2001; Hogg, Terry, 2000], уровневая модель психологической готовности М. Вакола [Vakola, 2013], общая четырех–

компонентная модель психологической готовности Д. Холта, А. Арменакиса и Х. Филда, рассматривающая ее как когнитивные верования сотрудников относительно уместности перемен, способностей преодолеть перемены и поддержки руководства и личной валентности перемен [Holt, 2010].

Научная новизна исследования

1. Теоретически обосновано и эмпирически доказано предположение о взаимосвязи между психологической готовностью персонала к организационным изменениям, с одной стороны, и воспринимаемыми нормами, организационной идентификацией, с другой стороны.

2. Систематизированы исследовательские подходы к пониманию психологической готовности персонала к организационным изменениям. Психологическая готовность рассмотрена с точки зрения подходов позитивного организационного учения (Positive organizational scholarship, POS) и позитивного организационного поведения (Positive organizational behavior, POB).

3. Психологическая готовность работников к организационным изменениям рассмотрена на индивидуальном, групповом и организационном уровнях анализа, проанализированы ее структурные и психологические факторы.

4. Впервые разработана, теоретически обоснована и эмпирически проверена модель социально–психологических предпосылок готовности работников к организационным изменениям, позволяющая оценить вклад каждой из них.

5. Разработана русскоязычная версия шкалы «Готовность к организационным изменениям» (ROC), проверены и подтверждены приемлемые психометрические свойства шкалы.

Этапы исследования

I этап (2014–2015 гг.): теоретический анализ социально–психологических феноменов в области организационных изменений, анализ исследований в области управления изменениями.

II этап (2015–2017 гг.): формирование замысла исследования, разработка методического инструментария для его проведения, сбор эмпирических данных

III этап (2017–2019 гг.): обработка полученных данных. Формулирование основных выводов и оформление результатов работы.

Теоретическое значение диссертационного исследования

В работе критически проанализированы и систематизированы имеющиеся знания о феномене психологической готовности работников к организационным изменениям. Выполненное исследование позволило уточнить и прояснить содержание понятия «психологическая готовность к организационным изменениям» с точки зрения различных теоретических подходов на индивидуальном, групповом и организационном уровнях анализа. Психологическая готовность к организационным изменениям – это убеждения (beliefs) сотрудников относительно успеха и уместности перемен, своих способностей преодолеть перемены и поддержки руководства [Holt, 2010]. Эти верования имеют положительную окрашенность (в сравнении с конструктом «сопротивление изменениям»), характеризуются направленностью в будущее и формируют поведение в ситуации организационных изменений.

Восполнен дефицит методического инструментария для изучения психологической готовности работников к организационным изменениям на русско-язычной выборке путем адаптации и психометрической проверки методики «Readiness for organizational change» (ROC) Д. Холта с соавторами.

Выявлены переменные, оказывающие значимое влияние на формирование психологической готовности работников к организационным изменениям. Полученные результаты раскрывают взаимосвязи между психологической готовностью работников к организационным изменениям и ее социально–психологическими предпосылками в организационном

контексте. Теоретически обосновано и эмпирически доказано, что организационная идентификация сложным образом взаимосвязана с психологической готовностью: отрицательные взаимосвязи установлены между идентификацией с рабочей группой и психологической готовностью, положительные – между идентификацией с организацией в целом и психологической готовностью к изменениям. Воспринимаемые социальные нормы в отношении к предстоящему изменению (инъюнктивные и дескриптивные) связаны с психологической готовностью положительным образом.

Практическое значение диссертационного исследования

Полученные результаты исследования позволяют руководителям организаций, организационным консультантам, консультантам по управлению изменениями планировать, прогнозировать, учитывать и корректировать факторы формирования психологической готовности персонала к организационным изменениям. Оценка этих факторов важна при найме новых сотрудников, формировании кросс-функциональных команд, команд перемен в организации, формировании программ вовлечения и удержания сотрудников с высоким потенциалом (high potencial, HiPo). Вследствие этого, у организаций появляется возможность повысить эффективность имплементации запланированных изменений, связанных с цифровизацией бизнес-процессов и внедрением новых it-систем.

Комплекс методик исследования может быть применен в качестве диагностического инструментария в организационной психодиагностике с целью оценки персонала и построения прогноза успешности внедрения перемен в изучаемых рабочих коллективах.

Полученные результаты могут быть использованы в образовательной программе в разделах курсов лекций по социальной психологии инноваций, управлению персоналом, стратегическому управлению, управлению изменениями.

Положения, выносимые на защиту:

1. Психологическая готовность к организационным изменениям – это многоуровневый конструкт, характеризующий различными проявлениями на индивидуальном, групповом и организационном уровне.
2. Совокупность особых социально–психологических факторов (субъективные нормы в отношении изменений, идентификация с организацией, идентификация с подразделением) выступают в роли предпосылок психологической готовности индивидуального уровня к организационным изменениям.
3. Для оценки уместности изменений значимыми положительными предикторами являются иньюнктивные нормы, дескриптивные нормы в отношении изменения, идентификация с организацией. Отрицательный вклад в оценку уместности изменений создает идентификации с подразделением.
4. Для оценки степени поддержки со стороны руководства значимым положительным предиктором является идентификация с организацией.
5. Для оценки личной эффективности в ситуации изменений значимыми положительными предикторами являются иньюнктивные нормы, дескриптивные нормы, а значимым отрицательным предиктором - идентификация с подразделением.

Достоверность полученных результатов обеспечивалась достаточным объемом выборки, релевантной задачам исследования (803 работника организаций, находящихся в ситуации организационных перемен), использованием методик измерения, соответствующих поставленным целям и задачам, применением адекватных методов обработки и анализа данных.

Для статистической обработки данных применялся регрессионный анализ, конфирматорный факторный анализ, корреляционный анализ, U–тест

Манна – Уитни, Н–тест Краскела – Уоллиса. Обработка осуществлялась в программных средах SPSS, AMOS.

Апробация результатов исследования

Содержание работы неоднократно обсуждалось на аспирантском семинаре по социальной психологии и на заседаниях кафедры организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Результаты эмпирического исследования были представлены на 15 Европейском конгрессе по психологии (15th European Congress of Psychology, 2017, Amsterdam, The Netherlands), на четвертой международной научно–практической конференции «Бизнес–психология: теория и практика» (НИУ ВШЭ, 2017), на Всероссийской научно–практической конференции с международным участием «Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики» (МГУ, 2017). Материалы диссертации использовались при чтении курсов «Управление персоналом» и «Стратегический менеджмент» (МППУ, 2015–2016).

Методические рекомендации на основе результатов эмпирического исследования были представлены на образовательном форуме «Остров 10-22» (2019 г.) для представителей 23 управленческих команд российских университетов и других учреждений (СГУ, ДВФУ, КИУ им. В.Г. Тимирязова, гимназия № 33 г. Ульяновска, СКФУ, БФУ им. И. Канта, СВФУ им. М.К. Аммосова, ГУУ, ТГУ им. Г.Р. Державина, ЧГУ им. И.Н. Ульянова, ОмГТУ, ПГТУ, СГАУ, РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, ТГМУ Минздрава РФ, ВятГУ, УГПУ им. И.Н. Ульянова, Нау Group, бизнес-инкубатор Республики Марий Эл, администрация муниципального образования «Город Саратов», Правительство Московской области).

Методические рекомендации на основе результатов эмпирического исследования были представлены на открытом мастер-классе в г. Иваново для представителей бизнес-сообщества («Аидас», «Восточный экспресс»,

«Искусство Технологий», «Проектирование и Контроль», «МВМ», «Орматек», «Ростелеком»), образовательной сферы (Ивановский филиал РАНХиГС, ИвГУ, Ивановский промышленно-экономический колледж) и государственного управления (Инновационный фонд Самарской области, Правительство Ивановской области).

Результаты исследования представлены в семи публикациях автора, в том числе в четырех публикациях в изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 3,5 печатных листа.

Объем и структура работы

Диссертация состоит из двух глав, содержит введение и заключение, список использованной литературы из 271 источник (230 на английском языке и 41 на русском языке) и трех приложений. В работу включены два рисунка, 29 таблиц. Общий объем текста диссертации составляет 159 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Введение содержит обоснование актуальности, описание проблемы, научной новизны и теоретического значения исследования. В нем изложены цели, задачи, объект, предмет и методы исследования, этапы проведения исследования, положения, выносимые на защиту и теоретико-методологические основания исследования.

Первая глава **«Психологическая готовность к организационным изменениям, организационная идентификация и воспринимаемые нормы как предмет социально–психологического анализа»**, состоящая из трех параграфов, посвящена анализу психологической готовности (основных подходов и факторов, влияющих на психологическую готовность к организационным изменениям), организационной идентификации и воспринимаемым нормам.

В параграфе 1.1. **«Организационные изменения и психологическая готовность сотрудников к ним»** рассмотрены типы организационных изменений, организационные роли в ситуации перемен (адресаты, спонсоры, агенты изменений, лидеры и практики управления переменами, команды перемен), понятие «психологическая готовность» и его содержание, проводится подробный анализ подходов, в рамках которых изучается психологическая готовность к организационным изменениям. В качестве основного, актуального для нашей работы принято определение Д.Холта

Производится анализ и сравнение понятия «психологическая готовность» с другими видами аттитюдов к переменам: сопротивление изменениям (*resistance to change*); цинизм в отношении организационных изменений (*cynicism about organizational change*) как специфический вид аттитюда; приверженность изменениям (*commitment to change*); открытость к переменам (*openness to change*); принятие изменений (*acceptance of change*); совладание с изменениями (*coping with change*). Общим, «зонтичным» понятием для всех понятий выступает «аттитюд» с классической трехкомпонентной структурой [Bouckenooghe, 2010]. Готовность к

переменам понимается как убеждения (*beliefs*) сотрудников относительно успеха и уместности перемен, имеющие положительную окрашенность (в сравнении с конструктом «сопротивление изменениям»), характеризующиеся направленностью в будущее и формирующие поведение в ситуации организационных изменений [Holt, 2016].

Понятие психологической готовности реконструировано с точки зрения двух основных подходов в организационной практике : позитивное организационное научение (*Positive Organizational Scholarship, POS*) и *Позитивное организационное поведение (Positive Organizational Behavior)*.

Произведена дифференциация готовности к организационным изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Индивидуальная готовность к изменениям, по М. Вакола, это проактивная позитивная установка (*attitude*), которая может быть трансформирована в стремление поддерживать перемены и в уверенность в успехе какой-либо инициативы.

Групповая готовность включает в себя коллективные представления (*perception and beliefs*) о том, что:

- изменения необходимы,
- организация способна справляться с изменениями эффективно,
- группа выиграет от результатов изменения,
- группа имеет возможность справиться с требованиями.

М. Вакола рассматривает организационную готовность как механизмы, политики и процедуры, способствующие или наоборот, препятствующие внедрению изменения. Так, например, организационная готовность компании, которая стремится внедрить более клиенто-ориентированную культуру и при этом имеет ригидную иерархическую структуру управления и обедненные коммуникации, будет низкой [Vakola, 2013]. Выделены психологические и структурные факторы готовности к переменам.

В параграфе 1.2. «Роль организационной идентификации в организационных изменениях» раскрывается содержание конструкта

«организационная идентификация». Он разграничивается с понятием «организационная приверженность», дифференцируется с точки зрения объекта на идентификацию с рабочей группой и идентификацию с организацией в целом. Раскрываются подходы к концептуализации организационной идентификации: социальный конструкционизм, теория социальной идентичности Г. Тэджфела – Дж. Тернера, теория социальных акторов [Selznick, 1949, 1957; Stinchcombe, 1965], функционалистский, психодинамический и постмодернистский подходы.

В параграфе освещается значение организационной идентификации в ситуации организационных изменений. Обосновывается положительная взаимосвязь идентификации с организацией в целом и готовности к организационным изменениям, отрицательная взаимосвязь идентификации с рабочей группой и готовности к организационным изменениям. Формулируются и обосновываются общая гипотеза 1 и частные гипотезы 1.1. и 1.2.

В параграфе 1.3. «Субъективные нормы в ситуации перемен и отношение к изменениям» раскрывается содержание конструкта «норма», дифференцируются типы социальных норм- дескриптивные и иньюнктивные. Нормы, которые характеризуют восприятие того, что большинство людей де-лает, Р. Чалдини предлагает называть дескриптивными, или описательными, нормами (или нормами «как есть»). Также он выделяет иньюнктивные или за-претительные нормы (или нормы «как должно быть»). Рассматриваются источники формирования субъективных норм: поведение членов группы, обобщенная информация о группе и институциональные сигналы.

На теоретическом уровне обосновывается значимая роль субъективных норм в ситуации перемен в организации и вклад норм в формирование отношения к изменениям и готовности персонала. Формулируются общая гипотеза 2 и частные гипотезы 2.1. и 2.2.

В параграфе 1.4. сформулированы выводы по первой главе.

Во второй главе «Эмпирическое исследование предикторов психологической готовности к организационным изменениям», состоящей из семи параграфов, описан объект исследования, приведены методики исследования и результаты их адаптации, характеристики выборки, изложены основные результаты, обсуждение результатов и выводы исследования.

В параграфе 2.1. «Условия исследования» раскрыты особенности проведения исследования и обосновывается соответствие условий для проверки гипотез исследования.

В параграфе 2.2. «Методологический аппарат исследования» приведены цели, теоретический и эмпирический объект исследования, предмет и гипотезы исследования (общие и частные).

Гипотеза 1: организационная идентификация взаимосвязана с готовностью к организационным изменениям.

Два фокуса организационной идентификации связаны с готовностью к изменениям следующим образом

- Гипотеза 1.1. Идентификация с организацией в целом положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. Т. е. чем больше сотрудники идентифицируются со своей организацией, тем выше уровень их психологической готовности к предстоящим изменениям

- Гипотеза 1.2. Идентификация с подразделением отрицательно связан с психологической готовностью к организационным изменениям, то есть чем в большей степени работник идентифицирует себя с подразделением, тем ниже уровень его психологической готовности к организационным изменениям.

Гипотеза 2. Субъективные нормы в отношении предстоящего организационного изменения положительно связаны с готовностью к изменениям.

- Гипотеза 2.1. Инъюнктивная норма в отношении предстоящего изменения положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. То есть чем в большей степени сотрудник разделяет представление коллег о том, что он должен включиться в перемены, тем большую готовность к переменам он проявляет.

- Гипотеза 2.2. Дескриптивная норма в отношении предстоящего изменения положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям. То есть чем в большей степени сотрудник полагает, что значимые коллеги включены в предстоящее изменение, тем более высокий уровень психологической готовности он проявляет.

В параграфе 2.3. «Процедура и методики эмпирического исследования» произведена операционализация теоретических конструктов *«психологическая готовность к изменениям»*, *«идентификация с организацией»*, *«инъюнктивные нормы»*, *«дескриптивные нормы»*. Приведены описания методик с указанием коэффициентов согласованности и примеров пунктов.

В параграфе 2.4 «Этапы сбора эмпирических данных и выборки исследования» описаны три этапа сбора и обработки данных:

Первый этап. Оценка психометрических свойств методики «Готовность к организационным изменениям» (n=313, Таблица 2.1.)

Таблица 2.1. Профиль респондента для адаптации методики

Показатель	N	%	Показатель	N	%
Пол			Стаж		
Мужской	105	34	До 17 лет	285	91
Женский	208	66	18–35 лет	26	8
Коммерческий сектор	128	41	36–52 года	2	1
Государственный сектор	185	39	Позиция		
			Специалист	167	53
			Линейный руководитель	132	42
			Руководитель среднего звена	14	5

Второй этап. Пилотное исследование на материале двух государственных организаций в сфере образования и медицины г. Москвы (n = 180, Таблица 2.2.).

Таблица 2.2. Профиль респондента (пилотный этап исследования)

Показатель	N	%	Показатель	N	%
Пол			Стаж		
Мужской	7	4	До 13,6 лет	92	51,1
Женский	173	96	13,6 – 27,3 лет	74	41,1
Повышение по работе			27,3 – 41 год	14	7,8
Не было	48	26,7	Позиция		
До 8 лет	104	57,8	Специалист	90	50
9–16 лет	21	11,7	Линейный руководитель	88	48,8
17–24 года	7	3,8	Руководитель среднего звена	2	1,2
Возраст					
До 24	25–44 года		45–64 года		От 65 лет
3	178		67		2

Третий этап. Исследование на базе государственной медицинской организации г. Калуги (n = 308, Таблица 2.3.).

Таблица 2.3. Профиль респондента итоговой выборки

Показатель	N	%	Показатель	N	%
Пол			Позиция		
Мужской	46	15	Специалист	275	89
Женский	262	85	Линейный руководитель	33	11
Возраст					
До 24	25–44 года		45–64 года		От 65 лет
9	123		126		16

Общая выборка исследования включает в себя 801 респондента.

В параграфе 2.5 «Описание полученных результатов» приведены результаты диссертационного исследования.

В параграфе 2.5.1 «Проверка психометрических свойств русскоязычной версии методики «Готовность к организационным изменениям» описана процедура адаптации методики для измерения готовности. В ходе этой процедуры был произведен конфирматорный факторный анализ (результаты отражены в Таблице 2.4).

Таблица 2.4. Показатели Goodness-of-fit короткой версии опросника ($N = 487$)

Модель	df	χ^2	CFI	TLI	$RMSEA$	90% доверительный интервал для $RMSEA$	p
4-факторная модель (короткая версия)	69	191,90	0,950	0,94	0,06	0,05–0,07	0,000

Показатель одномоментной надежности (альфа Кронбаха) на общей выборке из 313 испытуемых составил 0,86. Этот показатель русскоязычной версии соответствуют стандарту (т.е. превышают отсечку 0,70) [Nunnally, 1978], что позволяет сделать вывод о надежности методики [Митина, 2015].

Методика показывает приемлемое соответствие факторной структуры исходным данным. КФА показал, что русскоязычная методика ГОИ имеет четырехфакторную структуру, как и во французских и алжирских исследованиях [Arnéguy, 2018; Naffar, 2016]. Надежность русскоязычной

методики ГОИ соответствует требованиям и сопоставима с показателями надежности оригинальной англоязычной методики. Произведен анализ конструктивной валидности и ре-тестовой надежности методики на русском языке.

В параграфе 2.5.2 «Результаты пилотного исследования на примере образовательной и медицинской организаций г. Москвы» представлены результаты предварительного этапа на выборке из 180 чел.

Таблица 2.5. Регрессионный анализ переменных на выборке для пилотного исследования

Предиктор	<i>B</i>	B	T	KPD
Субъективные нормы	1,792	0,196	2,691**	1,028
Идентификация с подразделением	-0,883	-0,191	-2,051*	1,694
Идентификация с организацией	0,993	0,294	3,122**	1,723

$R^2 = 0,105$; скорректированный $R^2 = 0,089$; $F(3) = 6,784^{***}$;

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

Как показывает регрессионный анализ (Таблица 2.5), все взаимосвязи значимы. Так, положительный вклад в формирование готовности к изменениям создают две переменные – идентификация с организацией ($\beta = 0,294$; $p < 0,01$) и субъективные нормы ($\beta = 0,196$; $p < 0,05$). Идентификация с подразделением создает отрицательный вклад в формирование готовности к изменениям ($\beta = -0,191$; $p < 0,01$).

Пилотный этап исследования на двух профессиональных группах показал, что оба фокуса организационной идентификации (идентификация с организацией и идентификация с рабочей группой) и субъективные нормы являются предикторами готовности к организационным изменениям. Мы также подтвердили предположение о том, что фокусы организационной идентификации связаны с готовностью различно: идентификация с организацией в целом связана положительно, а идентификация с подразделением отрицательно. Далее, поскольку часть показателей значимо различается от одной профессиональной группы к другой, для проверки гипотез исследования потребовалась более объемная однородная выборка, в

которую включена одна профессиональная группа, включенная в однотипное изменение.

В параграфе 2.5.3. «Результаты исследования взаимосвязи организационной идентификации, субъективных норм с психологической готовностью к организационным изменениям» представлены основные результаты исследования (Таблица 2.6)

Таблица 2.6. Множественный регрессионный анализ связи предикторов и уровня психологической готовности

Предиктор	<i>B</i>	β	T	KPD
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 $R^2 = 0,399$; $F(4) = 51,947^{***}$;

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

Стандартизированные β -коэффициенты описывают вклад четырех факторов, включенных в регрессионную модель, в сравнении друг с другом (Таблица 2.6). Так, максимальной значимостью обладает фактор «Инъюнктивные нормы» ($\beta = 0,308$; $p < 0,01$). За ним следует фактор «Дескриптивные нормы» ($\beta = 0,294$; $p < 0,01$). Затем следует фактор «Идентификация с организацией» ($\beta = 0,213$; $p < 0,01$). За ним следует фактор «Идентификация с подразделением», оказывающим отрицательное воздействие ($\beta = -0,165$; $p < 0,05$). В отношении организационной идентификации мы получили результат: идентификация с организацией связана с готовностью положительно, и в этом наша гипотеза 1.1 подтверждается, однако идентификация с подразделением связана с готовностью отрицательно. Таким образом, гипотеза 1.2 также подтверждается.

В параграфе 2.5.3.1 «Взаимосвязи организационной идентификации и субъективных норм с компонентами готовности к организационным изменениям» представлены результаты исследования взаимосвязи предикторов с каждым из факторов готовности (Таблица 2.7).

Таблица 2.7. Показатели регрессионной модели для шкалы «Уместность изменений»

Предиктор	B	β	T	KPD
Инъюнктивные нормы	1,332	0,409	5,877**	2,650
Дескриптивные нормы	0,701	0,214	3,094*	2,611
Идентификация с организацией	0,282	0,221	4,238**	1,486
Идентификация с подразделением	-0,238	-0,201	-3,954**	1,416

$R^2 = 0,446$; скорректированный $R^2 = 0,438$; $F(4) = 60,892^{***}$;

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

Результаты регрессионного анализа показали, что два предиктора объясняют 44,6 % дисперсии ($R^2 = 0,446$; $F(4) = 60,892$; $p < 0,01$). Наиболее значимый положительный вклад в формирование фактора «Уместность изменений» создает субъективная норма, а именно: инъюнктивная норма ($\beta = 0,409$; $t = 5,877$; $p < 0,01$) и дескриптивная норма ($\beta = 0,21$; $t = 3,09$; $p < 0,05$) и идентификация с организацией ($\beta = 0,221$; $t = 4,238$; $p < 0,01$) (Рис. 2.3). Это означает, что чем больше сотрудник чувствует взаимосвязь со своей организацией, тем больше он склонен оценивать предстоящие перемены как уместные и целесообразные, соответствующие интересам компании; видит больше возможностей и пользы от перемен, чем потерь. При этом чем в большей степени он полагает, что его непосредственные коллеги оценивают перемены как целесообразные для себя и для работника, тем в большей степени и сам работник, вслед за ними, отмечает эту целесообразность. При этом чувство причастности к рабочему коллективу создает наименее значимый в сравнении с другими предикторами отрицательный вклад в

формирование конструкта «Уместность изменений» ($\beta = -0,201$; $t = 3,954$; $p < 0,01$). То есть, чем больше сотрудник ощущает причастность к своему рабочему коллективу, тем менее уместными воспринимаются предстоящие перемены.

Таблица 2.8. Показатели регрессионной модели для шкалы «Поддержка менеджмента»

Предиктор	<i>B</i>	β	<i>T</i>	КРД
Инъюнктивные нормы	0,352	0,148	1,735	2,650
Дескриптивные нормы	0,361	0,151	1,781	2,611
Идентификация с подразделением	-0,069	-0,080	-1,284	1,416
Идентификация с организацией	0,245	0,264	4,119**	1,486

$R^2 = 0,165$; скорректированный $R^2 = 0,154$; $F(4) = 14,929^{***}$;

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

Для фактора «Поддержка менеджмента» значимый вклад имеет только один предиктор: идентификация с организацией ($\beta = 0,264$; $t = 4,119$; $p < 0,01$) (Таб. 2.8). Он объясняет 16,5 % дисперсии ($R^2 = 0,165$; $F(4) = 14,969$; $p < 0,01$). Это означает, что чем больше сотрудник чувствует себя причастным к своей организации в целом, тем больше он склонен воспринимать руководство компании приверженными и поддерживающими предстоящие перемены. При этом связь с идентификацией с подразделением оказывается незначимой ($\beta = -0,08$; $p > 0,05$), как и инъюнктивные нормы ($\beta = 0,148$; $p > 0,05$) и дескриптивные нормы ($\beta = 0,151$; $p > 0,05$)

Таблица 2.9. Показатели регрессионной модели для шкалы «Эффективность изменений»

Предиктор	<i>B</i>	β	<i>T</i>	КРД
Инъюнктивные нормы	1,243	0,386	5,317**	2,650
Дескриптивные нормы	0,741	0,228	3,168*	2,611
Идентификация с подразделением	-0,190	-0,163	-3,073*	1,416
Идентификация с организацией	0,192	0,152	2,799	1,486

$R^2 = 0,398$; скорректированный $R^2 = 0,390$; $F(4) = 50,060^{***}$;

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

Наиболее значимый положительный вклад в формирование фактора «Эффективность изменений» создают два предиктора (Таблица 2.9): «Инъюнктивные нормы» ($\beta = 0,386$; $t = 5,317$; $p < 0,01$) и «Дескриптивные нормы» ($\beta = 0,228$; $t = 3,168$; $p < 0,05$) (Таб. 2.9). То есть, чем больше сотрудник разделяет представление о том, что его коллеги считают изменение целесообразным, тем выше он оценивает свои навыки и способность справиться со сложностями предстоящих перемен, с освоением новых задач. Значимый отрицательный вклад создает идентификация с подразделением ($\beta = -0,163$; $t = -3,073$; $p < 0,05$). То есть, чем больше сотрудник ощущает свою причастность к подразделению, в котором работает, тем ниже оценивает свои навыки и способность справиться со сложностями предстоящих перемен, с освоением новых задач. Модель объясняет 39,8 % дисперсии ($R^2 = 0,398$; $F(4) = 50,060$; $p < 0,01$). Связь идентификацией с организацией ($\beta = 0,152$; $p > 0,05$) оказалась статистически незначимой.

Таблица 2.10. Показатели регрессионной модели для шкалы «Персональная валентность»

Предиктор	<i>B</i>	β	<i>T</i>	КРД
Инъюнктивные нормы	-0,310	-0,124	-1,359	2,650
Дескриптивные нормы	0,713	0,284	3,127*	2,611
Идентификация с подразделением	-0,011	-0,012	-0,184	1,416
Идентификация с организацией	-0,010	-0,010	-0,151	1,486

$R^2 = 0,041$; скорректированный $R^2 = 0,028$; $F(4) = 3,199^{***}$;

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

Вклад в формирование фактора «Персональная валентность» (Таблица 2.10) создает только один предиктор «Дескриптивная норма» ($\beta = 0,284$; $t = 3,127$; $p < 0,05$). То есть чем больше сотрудник полагает, что его коллеги включились бы в процесс перемен, тем больше преимуществ для себя лично он склонен замечать в предстоящих переменах. Инъюнктивная норма ($\beta = -0,128$; $t = -1,359$; $p > 0,05$), идентификация с подразделением ($\beta = -0,012$; $t = -0,184$; $p > 0,05$) и идентификация с организацией статистически не значимы (Таблица 2.10). Модель объясняет 4 % дисперсии ($R^2 = 0,041$; $F(4) = 3,199$; $p < 0,01$).

В параграфе 2.5.3.1 «Анализ различий по социально-демографическим показателям» представлены результаты изучения различий по социально-демографическим показателям.

Для сравнения средних парных выборок (в случае мужских и женских групп и групп руководителей и специалистов) был применен *U*-критерий Мана – Уитни. Для сравнения средних в нескольких группах (группы по возрасту и стажу) мы использовали критерий *H*-критерий Краскела – Уоллиса.

Таблица 2.11. Анализ различий в социально–демографических группах

Критерий	Группа	Готовность к изменениям	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

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

Значимые различия были обнаружены для следующих групп (в Таблице 2.11):

- 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.

В параграфе 2.5.3.2 Анализ взаимосвязей по социально–демографическим показателям представлены результаты исследования взаимосвязей между переменными (готовностью к организационным изменениям по отдельным шкалам, идентификацией с организацией и с подразделением, инъюнктивными и дескриптивными нормами).

В параграфе 2.6. «Обсуждение результатов исследования» произведен анализ вклада каждого из предикторов в формирование

готовности работников к организационным изменениям. Проанализированы соотношение значимости вклада каждого из предикторов, проанализированы значимые предикторы для каждого из компонентов готовности сотрудников к переменам (валентности, поддержки менеджмента, уместности и эффективности в переменмах).

В параграфе 2.7. «Выводы» обобщаются результаты всех этапов эмпирической части диссертационного исследования:

1. Краткая версия методики «Готовность к организационным изменениям» (русскоязычная адаптация методики ROC Д. Холта и А. Арменакиса) имеет приемлемые психометрические характеристики, обладает внутренней согласованностью. Она воспроизводит факторную структуру оригинальной методики и может быть с уверенностью использована в исследовательских и диагностических целях.

2. Теоретически обосновано и эмпирически доказано, что организационная идентификация имеет сложную взаимосвязь с психологической готовностью к организационным изменениям. Идентификация с компанией в целом значимо и положительно связана с психологической готовностью, а идентификация с рабочей группой связана отрицательно с уровнем психологической готовности. Другими словами, высокий уровень психологической готовности связан с высоким уровнем идентификации с организацией и низким уровнем идентификации с подразделением. В свою очередь, низкий уровень готовности связан с низким уровнем идентификации с организацией и высоким уровнем идентификации с подразделением.

3. Наиболее значимый положительный вклад в формирование психологической готовности имеют воспринимаемые сотрудниками нормы в отношении изменения, инъонктивные (предписывающие) и дескриптивные (описательные).

4. Исследование показало значимые различия в уровне *психологической готовности* по уровню занимаемой должности. Рядовые сотрудники

проявляют более низкий уровень психологической готовности, чем руководители подразделений.

5. Женщины в большей степени демонстрируют *идентификацию с организацией*, чем мужчины. Руководители демонстрируют идентификацию с организацией больше, чем специалисты. Уровень идентификации с организацией после пика в молодом возрасте падает, и затем начинает последовательно расти к старшему возрасту. С увеличением стажа идентификация с подразделением у сотрудников падает, и после 10 лет работы в одной компании начинает возрастать.

6. Женщины демонстрируют более высокий уровень *идентификации* со своим *подразделением*, чем мужчины.

7. Руководители, в целом показывают большую восприимчивость к *нормам в отношении изменений*, чем рядовые специалисты.

8. *Уместность изменений* предсказывается всеми четырьмя предикторами (в порядке убывания значимости): инъюнктивные нормы, идентификация с организацией, дескриптивные нормы, идентификация с подразделением (отрицательная связь).

9. *Поддержка со стороны руководства* значимо предсказывается только идентификацией с организацией.

10. *Эффективность изменений* значимо предсказывают воспринимаемые нормы (инъюнктивные, затем дескриптивные) и идентификация с подразделения, связанная отрицательно.

11. Для *персональной валентности* значимым предиктором выступает только дескриптивная норма, связанная положительно.

В Заключении диссертационной работы подводятся итоги, обобщаются основные результаты, и отмечаются перспективы дальнейших исследований.

Большая часть научных работ рассматривают предпосылки психологической готовности по отдельности, при этом общая картина не

воссоздается. Данное исследование позволяет комплексно оценить вклад нескольких предпосылок готовности сотрудников к переменам и соотнести эти вклады между собой. Обнаруженные эффекты позволяют сделать выводы о том, где содержатся ресурсы по повышению готовности персонала предприятий к предполагаемым (планируемым) нововведениям. Так, основные усилия могут быть направлены на формирование нормы изменения в коллективе, представления о том, что предстоящие перемены необходимы, и эту необходимость разделяет большая часть коллектива. При этом важно учитывать, что усилия, направленные на формирование идентификации с подразделением и коллективом, могут привести к обратному эффекту, т. е. отрицательно повлиять на психологическую готовность персонала.

Изучение связи между социально–психологическими предпосылками и психологической готовностью создает основу для прогнозирования и планирования работы с персоналом, формирования команд перемен в компании перед нововведениями. В такие команды руководители могут включать сотрудников, демонстрирующих, прежде всего, высокий уровень организационной идентификации и удовлетворенности работой. Эта группа работников будет скорее отмечать целесообразность и преимущества предстоящих перемен, поддержку менеджмента и наличие собственных ресурсов, т. е. демонстрировать высокий уровень готовности. В группу риска войдут работники, проявляющие низкий уровень идентификации с организацией, не разделяющие субъективную норму об изменении. Уровень психологической готовности данной группы будет невысоким.

Результаты исследования показывают, что психологическая готовность имеет свои специфические особенности, связанные с уровнем должности и профессиональной принадлежностью. Руководители подразделений проявляют более высокий уровень готовности в сравнении с рядовыми работниками и руководителями более высокого уровня. Этот факт согласуется с выводами А. Мартина и С. Ванберга о том, что более высокий

уровень субъективного контроля связан с более высоким уровнем готовности [Martin et al., 2005; Wanberg, Banas, 2000]. Рядовые работники, зачастую, выступают в роли адресатов перемен, т. е. не обладают возможностью управлять ситуацией в той же мере, что и линейные руководители. Низкий уровень готовности руководителей более высокого звена может быть связан с тем, что в их задачи часто входит разработка стратегии изменений, но не донесение этой стратегии сотрудникам на местах и ее реализация. И в этом смысле линейные руководители владеют более точной информацией о реализации стратегии и реакции персонала на нее, что позволяет им воспринимать ситуацию перемен как подконтрольную в большей степени.

Методика оценки психологической готовности, адаптированная на русскоязычной выборке, адресована, прежде всего, консультантам по управлению, руководителям, HR-специалистам, и применима в программах реализации изменений в организациях. Она может быть применена для оценки готовности к изменению членов рабочих и проектных команд. Адаптация русскоязычной версии в дополнение к англоязычной позволит проводить кросс-культурные исследования психологической готовности к организационным изменениям.

Результаты исследования имеют прикладное значение: они позволяют лидерам изменений распределить усилия по созданию условий для благоприятной реализации изменений в компаниях. Результаты могут быть использованы для практических рекомендаций руководителям организаций, консультантам по стратегии, консультантам по внедрению изменений. Так, результаты исследования показывают, что приоритетными шагами в формировании готовности к предстоящим переменам являются шаги по формированию представления о том, что персонал поддерживает перемены (например, через формирование пула примеров успешного применения инновации). Меры, связанные с увеличением приверженности подразделению и рабочему коллективу на этапе подготовки к переменам

могут привести к обратному эффекту, а именно к снижению готовности к переменам. Анализ социально-демографически групп показывает, кто из сотрудников потенциально может быть включен в группу «агентов перемен» (наиболее вовлечен), а кто составляет группу риска (продемонстрирует низкую готовность). Воздействие на эти факторы позволит сформировать более высокий уровень готовности среди сотрудников к предстоящим изменениям, что, в свою очередь положительно скажется на эффективности имплементации нововведения.

В качестве перспектив для дальнейших исследований можно наметить следующие направления. Во-первых, изучение предикторов психологической готовности в компаниях с различными типами изменений (реорганизации, слияния и поглощения, внедрение новых типов корпоративных культур, каскадные изменения в культуре перемен и т. д.). Во-вторых, изучение механизмов и закономерностей формирования психологической готовности к организационным изменениям в компаниях неиерархического типа, проектных командах и сетевых сообществах. В-третьих, сопоставление результатов исследования психологической готовности в государственном секторе с результатами, полученными в коммерческих компаниях. В-четвертых, сопоставление результатов исследования готовности к изменениям на основе самоотчетов работников с их реальными действиями, а также с объективными показателями деятельности, выглядит продуктивной линией дальнейшего развития. В-пятых, изучение кросс-культурных особенностей психологической готовности представляет собой интересную и важную исследовательскую задачу. Например, в зависимости от степени избегания неопределенности, типа временной перспективы, маскулинности или феминности, степени дистанции власти, преобладания коллективистской или индивидуалистической ориентации в исследуемой культуре. В-шестых, изучение механизмов формирования психологической готовности группового и организационного уровня. Например, особенностей взаимовлияния готовности этих уровней друг на друга.

Список публикаций по теме диссертации

Работы, опубликованные автором в журналах, входящих в список рекомендованных журналов НИУ ВШЭ и международные базы данных

1. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики. [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2016. Т. 6. № 2. С. 55-74. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>. -1 п.л.
2. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств методики оценки психологической готовности к изменениям Д. Холта ROC // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 104–117. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 01.09.2016) -1 п.л.
3. Наумцева Е.А. Роль организационной идентификации в ситуации организационных изменений // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 2. С. 106–128. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 01.02.2020) -1 п.л.
4. Наумцева Е.А. Штроо В.А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы // Социальная психология и общество.2020 (в печати) -1 п.л. (Личный вклад автора – 0,5 п.л.)

Другие работы автора по теме диссертационного исследования:

1. Наумцева Е.А., Климов А.А. Взаимосвязь психологической готовности к организационным изменениям и организационной идентификации // Вектор науки ТГУ. Серия: Педагогика, психология. 2017. № 3 (30). С. 71-75. -1 п.л. (Личный вклад автора – 0,75 п.л.)
2. Naumtseva E. The relationship between organizational identification and psychological readiness for organizational change // Abstract book, 15-th European congress of Psychology, 11-14 July 2017. PP 3-4.
3. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям [Электронный ресурс] / под ред. В.А. Штроо // Психология бизнеса: теория и практика. Тезисы докладов. Москва, 2017.

URL: https://www.hse.ru/ma/pb/abstract_book_2017 (дата обращения: 01.12.2017)

4. Наумцева Е. А. Штроо В. А. Социально-психологические предпосылки готовности к организационным изменениям: постановка проблемы // Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики: Сборник научных работ [Электронный ресурс]. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). М. : [б.и.], 2017. С. 586-593. 1 п.л. (Личный вклад автора – 0,5 п.л.)