



Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики

НАУМЦЕВА Елена Александровна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Психологическая готовность является одним из ключевых факторов успешной реализации организационных изменений. Целью данной статьи является анализ и систематизация современных представлений исследователей о готовности персонала к организационным изменениям. В статье рассмотрено содержание понятия «психологическая готовность», обозначены уровни анализа готовности (индивидуальный, групповой, организационный), выделены структурные и психологические факторы готовности. К психологическим факторам на индивидуальном уровне анализа относятся: эффективность, целесообразность, поддержка менеджментом компании, личная валентность. На групповом уровне анализа это — коллективная приверженность и коллективная эффективность. Проанализированы различные подходы к пониманию готовности к организационным изменениям. Готовность к изменениям как аттитюд, имеющий классическую трехкомпонентную структуру (когнитивный, аффективный и поведенческий компонент). Готовность к изменениям с точки зрения модели изменения поведения Дж. Прохазки. В рамках этой модели готовность рассматривается с динамической точки зрения, как одна из стадий поведения в ситуации изменения. Готовность к изменениям в рамках диспозиционного подхода изучается как инновационная диспозиция, имеющая иерархическую структуру. Готовность к изменениям в теории планируемого поведения А. Айзена рассматривается как намерение совершить действие с учетом воспринимаемых норм и воспринимаемого контроля. Описаны и сопоставлены с точки зрения достоинств и недостатков диагностические методики оценки готовности, применимые в контексте изучения и реализации организационных изменений, такие как: «Готовность к организационным изменениям», «Организационная готовность к внедрению изменений», «Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность», «Стили реагирования на изменения» и др. В целом, понимание подхода, на котором основываются исследования и инструменты оценивания, позволяет заложить основу для единой методологии изучения готовности персонала к организационным изменениям и разработки универсальных инструментов ее диагностики и оценки.

Ключевые слова: психологическая готовность к изменениям; групповая готовность к изменениям; организационная готовность к изменениям; организационная идентификация; когнитивный стиль; удовлетворенность трудом; локус контроля.

Введение

Современные компании, как бизнес-организации, так и органы государственного управления, претерпевают многочисленные изменения. Этому способствуют многие факторы: расширяющаяся глобализация, стремительное технологическое развитие, переход от традиционной экономики к экономике знаний и экономике впечатлений. Такие преобразования

требуют высокой степени психологической готовности к переменам от персонала организаций, что, в свою очередь, усиливает необходимость изучения и выработки научно-обоснованных рекомендаций по формированию готовности сотрудников к переменам. Потребность в управлении и подготовке к изменениям осознается и со стороны практики. Так, обучение навыкам управления изменениями регулярно попадает в топ-лист планов компаний по обучению и развитию (Ludlow, 2014; 2015).

При этом фундаментальная наука достаточно медленно реагирует на актуальный и усиливающийся запрос на практичные, научно обоснованные модели, подходы и инструменты оценки в области готовности со стороны организаций. Обзоры Д. Холта и Б. Вайнера показывают теоретическую и концептуальную неоднозначность понятия «готовность» и невысокую степень научной обоснованности существующих методов ее оценивания (Holt, 2006; Weiner, 2008; 2009). Таким образом, обнаруживается разрыв между актуальными потребностями практики и уровнем разработанности понятийного аппарата, закономерностей, механизмов формирования и инструментов измерения готовности к организационным изменениям.

В данной работе мы рассмотрим различные теоретические подходы в изучении готовности к организационным изменениям, формирующие различное понимание самого феномена готовности, а также методический инструментарий, применимый в контексте проектирования, внедрения и мониторинга организационных изменений.

Эффективность организационных изменений

Ежегодно количество внедряемых изменений в организациях растет. Требования к компетентности в управлении изменениями также повышаются. Руководителям необходимо уметь запускать процессы перемен, вовлекать в них сотрудников, формировать общее видение и конструктивное отношение к изменениям в командах, преодолевать сопротивление, уметь работать с различными типами мотивации подчиненных. Время на освоение этих навыков сокращается. Стремительно развивающиеся технологии приводят к тому, что многие бизнесы оказываются в новых условиях и рынках, в ситуации неопределенности и постоянного пересмотра стратегии развития. Процесс внедрения изменений из эпизода корпоративной истории превращается в постоянный стиль развития компании. Управление изменениями становится базовой компетенцией современного руководителя, а повышение эффективности организационных изменений становится все более важным вопросом управленческой практики.

М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что более 70% инициатив по внедрению изменений в организациях оканчиваются неудачно по причине недостаточной фокусировки их инициаторов на бизнес-процессах, игнорирования ценностей и убеждений сотрудников, неучета особенностей организационной культуры, неудачных попыток стимулирования изменений «на местах», слабой компетентности лидеров, высокого сопротивления работников, неточной оценки временного ресурса (раннего сворачивания процессов или затягивания) и т.п. (Хаммер, Чампи, 2007). Данные по успешно реализованным изменениям в организациях неоднородны. Это связано с проблемой измерений и стандартов. В качестве стандартов успеха разные исследователи рассматривают разные стандарты — рейтинги, стандарты управления проектами, операционную эффективность, потребительские опросы, управленческие модели в командах, финансовые показатели или стоимость акций на рынке. Кроме того, возникает проблема глубины исследований изменений разного типа. Например, внедрение менеджмента всеобъемлющего качества (TQM), реинжиниринг освещены обширно, а об изменениях организационной культуры опубликованы лишь отдельные работы.

М. Смит в своем исследовании рассматривает успешность различных типов изменений (Smith, 2002). Согласно автору, самыми успешно реализуемыми оказываются внедрение новой стратегии и реструктуризация, а самым сложными для реализации оказываются изменения, связанные с организационной культурой (Рисунок 1). Оценка успешности производилась по публикациям на основе разнородных критериев: увеличение выручки, операционной эффективности, прибыли акционеров, соблюдение сроков реализации проектов, уровень удовлетворенности сотрудников и клиентов компаний.

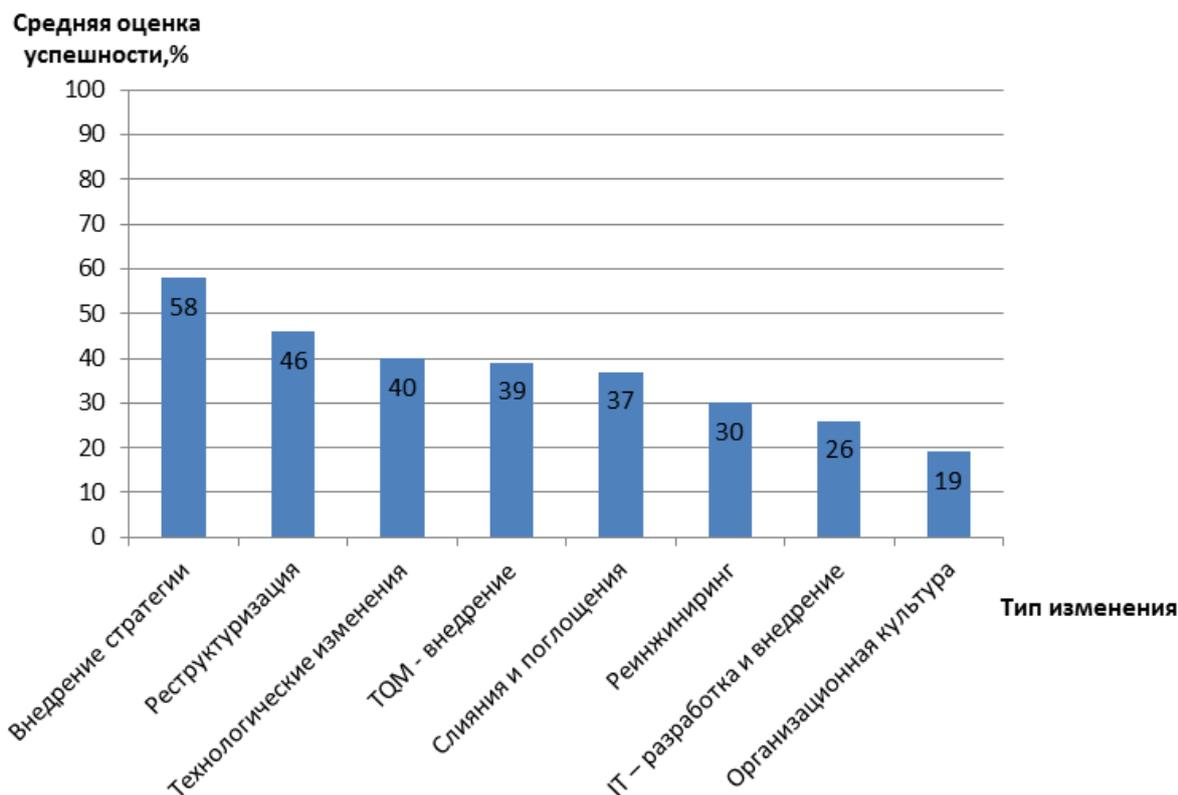


Рисунок 1. Оценка успешности внедрения изменений по типам изменений. Источник: Smith, 2002.

Провалы 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 и адаптацию к переменам (Holt et al., 2007). Инициативы по внедрению изменений не приводят к нужным результатам, так как сотрудники зачастую не готовы к ним (Neves, 2009). В связи с этим актуальной становится задача анализа подходов и обобщения материалов по различным социально-психологическим явлениям в области организационных изменений.

Концептуальные подходы к изучению феномена готовности к изменениям

Единого понимания психологической готовности к организационным изменениям на настоящий момент исследователи не выработали. Широко распространено понимание готовности как состояния (state). Анализ теоретических работ и исследований позволяет выявить несколько относительно самостоятельных подходов: готовность с точки зрения теории аттитюдов, с точки зрения поэтапности процесса изменения (модель Дж. Прохазки), с точки зрения диспозиционного подхода и с точки зрения планируемого поведения (теория

А. Айзена). Рассмотрим их в хронологическом порядке, чтобы восстановить исторический контекст изучения готовности в социальной психологии.

Готовность к организационным изменениям как аттитюд

В рамках данного подхода психологическую готовность рассматривают как один из видов аттитюда по отношению к организационным изменениям (*attitude toward change*). К таким аттитюдам относят готовность к переменам (*readiness for change*), сопротивление изменениям (*resistance to change*), цинизм в отношении организационных изменений (*cynicism about organizational change*), приверженность изменениям (*commitment to change*), открытость к переменам (*openness to change*), принятие изменений (acceptance of change), совладание с изменениями (*coping with change*) и др. (Bouckenooghe, 2010). С 1976 г. в структуре аттитюда к изменениям традиционно выделяют три компонента (Elizur, Guttman, 1976):

- 1) когнитивный (мнение о необходимости и полезности изменений, оценка преимуществ и недостатков изменений);
- 2) аффективный (эмоциональная оценка, чувства по отношению к изменениям);
- 3) поведенческий (действия по отношению к объекту аттитюда).

Как отмечают исследователи, отношение к изменениям в компании со стороны работников является ключевым для успешности их реализации. Когда работники обладают положительным аттитюдом, то они более собраны, активны и проявляют больше усилий по поддержке перемен. Если же работники обладают отрицательным аттитюдом, то они стремятся противостоять, саботировать и сопротивляться инициативам, связанным с изменениями. Данный подход широко применяется для рассмотрения социально-психологических феноменов в период организационных изменений. Критика этого подхода направлена на уточнение взаимосвязи когнитивного и поведенческого уровня.

Модель изменения поведения Дж. Прохазки

Дж. Прохазка исходил из понимания изменения как процесса, а не как события. Его модель разработана в 1982 г. на основе материала из области психологии и психотерапии здоровья, однако активно используется для объяснения феноменов из области организационной психологии (Holt et al., 2010). В этой модели изменение рассматривается как динамический процесс, рассмотрев который постадийно, можно получить прогноз поведения сотрудника на каждой из стадий, а готовность к изменениям рассматривается как одна из стадий. Автор выделяет следующие стадии изменения поведения:

- 1) незаинтересованность (*precontemplation*);
- 2) созерцание (*contemplation*);
- 3) подготовка (*preparation*);
- 4) действие (*action*);
- 5) поддержание (*maintenance*).

На первой стадии (незаинтересованность) необходимость изменений не признается. Далее индивид производит оценку преимуществ и недостатков, выгод и потерь от перемен, переходя к созерцательному этапу (Cunningham et al., 2002). Третья стадия характеризуется сформированным намерением к принятию решения в ближайшем будущем и планированием действий. Именно эта стадия близка по психологическому содержанию к состоянию готовности. Готовность может проявляться во взглядах и убеждениях относительно необходимости, целесообразности, управления, поддержки и ценности перемен. На стадии действий находятся лица, которые непосредственно участвуют в изменениях, а те, кто пытается

поддержать изменения, переходят к стадии поддержания. Критика этой модели направлена на отсутствие четких критериев и границ между стадиями, механизмов перехода с одной стадии на другую (Herzog, 2008; Armitage, Conner, 2000).

Подход с точки зрения теории планируемого поведения А. Айзена

Теория планируемого поведения (ТПП) — это социально-психологическая модель для предсказания поведения, разработанная в 1985 г., которая была неоднократно подтверждена эмпирически. Сфера ее применения довольно широка — от изучения предпринимательского поведения (Engle et al., 2010), оценки эффективности предпринимательских обучающих программ до исследований поведения курильщиков. В области организационных изменений данная теория ранее не рассматривалась. В соответствии с ТПП, на поведение человека влияют три фактора: *аттитюды* (позитивные или негативные оценка человеком осуществления поведения), *воспринимаемые нормы* (оценка того, что другие ожидают от поведения) и *воспринимаемый поведенческий контроль* (ожидание человеком затруднений или облегчения от совершения действия). Из этих факторов складывается *намерение*. В терминах ТПП психологическая готовность к организационным изменениям соответствует *намерению совершить определенные действия в поддержку этих изменений*. Данный подход, на наш взгляд, обобщает предыдущие и является более цельным, так как включает в себя и аттитюды, и воспринимаемые нормы, и реальное поведение. Однако данный подход подвергался критике за то, что в его основе лежит предположение о сугубо рациональном принятии решений человеком.

Диспозиционный подход в отношении к изменениям

Сторонники диспозиционного подхода считают, что у каждого человека есть свои стойкие склонности (диспозиции), имеющие обобщенный характер и проявляющиеся в различных жизненных ситуациях. С точки зрения диспозиционного подхода, отношение к изменениям рассматривают преимущественно отечественные исследователи — О. Г. Советова, С. Казарян, Э. А. Искандарова, А. Л. Свенцицкий. Центральное место в контексте организационных изменений занимает так называемая инновативная диспозиция. Инновативная диспозиция — это предрасположенность личности к изменениям и нововведениям, которая имеет многоуровневую иерархическую структуру, соответствующую принципам организации общей диспозиционной структуры личности, по В. А. Ядову. В соответствии с силой инновативной диспозиции выделяют типы отношения к изменениям: «консерваторы», «умеренные» и «инноваторы» (Советова, 2000). Критические замечания к этому подходу заключаются в том, что он обладает большим объяснительным потенциалом, но небольшим предсказательным потенциалом, т.е. на его основе не всегда можно предсказать поведение человека в ситуации перемен.

Подводя итоги, можно заключить следующее. Во-первых, в рамках каждого из рассмотренных подходов сложились собственные традиции изучения готовности к изменениям, однако они не занимают взаимоисключающие позиции по отношению друг к другу. Другими словами, данные подходы скорее взаимно дополняют, чем противоречат друг другу. Во-вторых, готовность к изменению как теоретический конструкт имеет свою психологическую структуру. Структурные составляющие и отношения между ними существенно различаются в зависимости от подхода. В-третьих, готовность к организационным изменениям, как правило, может меняться со временем. Таким образом, открывается перспектива интеграции различных теоретических подходов к изучению психологической готовности человека

— сотрудника организации — к предстоящим организационным изменениям и разработки на этой основе нового, комплексного методического инструментария.

Психологическая готовность к организационным изменениям: содержание понятия и принципы его операционализации

Первоначально понятие «психологическая готовность к изменениям» стало использоваться в здравоохранении, психологии здоровья и медицинской психологии. Первые исследования посвящены предотвращению вредных привычек и зависимостей (алкогольной, табачной). Здесь готовность понималась как степень принятия необходимости изменения поведения и оценка человеком собственных способностей к этому, а операционализировалась в эмпирических исследованиях с точки зрения модели стадий перемен Дж. Прохазки (Johnson & Johnson, 2013). В организационном контексте понятие «готовность к изменениям» существенно трансформировалось, поскольку изменения как таковые «сменили» свой локус — от внутреннего (изменение моего собственного поведения) к внешнему (изменения в организации, где я работаю) — и дополнилось новым содержанием. Это понятие стало включать в себя предположения, ожидания и впечатления о предстоящем организационном изменении.

Исследователи определяют готовность к изменениям различными способами. Так, А. Арменакис и В. Фройденбергер понимают готовность как установку (*mindset*), возникающую у сотрудников в период организационных изменений. Готовность, по их мнению, состоит из следующих компонентов (Armenakis & Freudenberg, 1997, с. 144):

- 1) доверие работников агенту изменений (в том, что он имеет опыт, чтобы управлять изменениями);
- 2) убежденность в том, что изменение действительно необходимо;
- 3) разделяемое чувство безотлагательности перемен (например, осведомленность о финансовом состоянии предприятия и оценка временных рамок для повышения эффективности работы компании);
- 4) степень, в которой сотрудники чувствуют, что они способны изменить компанию (эффективность).

Соответственно, переходя от анализа к рекомендациям, авторы выделяют три стратегии формирования готовности персонала организации к изменениям. Первая стратегия опирается на методы убеждающей коммуникации: очное общение (презентация, встреча с командой, выделенная телефонная линия) или сообщение в письменной форме (письмо, информационный бюллетень, записка). Эти методы, по мнению авторов, позволяют снизить уровень тревожности среди работников. Вторая стратегия предполагает использование внешних источников информации: обзоры, аналитика, отчеты и заключения внешних консультантов, подтверждающие необходимость организационных изменений. Наконец, третья стратегия представляет собой активное вовлечение сотрудников в процесс изменений, позволяющее снизить сопротивление и «присвоить» методы реализации изменения работниками.

Можно привести несколько примеров из научной литературы попыток дать дефиницию понятию «готовность к организационным изменениям». Так, Р. Джонс, и Н. Джимисон определили готовность как степень, в которой сотрудники придерживаются положительного мнения о необходимости организационных изменений, а также степень, в которой сотрудники считают, что такие изменения могут иметь положительные последствия для себя и всей организации (Choi, Ruona, 2011). Другие исследователи в определении готовности фокуси-

руется на восприятии сотрудниками степени принятия на себя ответственности за крупномасштабные инициативы. Однако, как отмечает М. Вакола, эти определения не дифференцируют готовность к организационным изменениям на различных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. С точки зрения автора, готовность на этих уровнях существенно различается, а в приведенных выше определениях обсуждаемого понятия уровни смешиваются (Vakola, 2013).

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.

Помимо этого, М. Вакола выделяет *воспринимаемую* работниками *организационную готовность* и *актуальную готовность организации* к изменениям. Актуальная готовность организации рассматривается им как идентичная по содержанию стадии размораживания в концепции К. Левина и связана с осознанием необходимости перемен и формированием механизмов поддержки, таких как культура и климат организации (Vakola, 2013).

Таблица 1. Психологические и структурные факторы готовности к изменениям на различных уровнях анализа

Уровень анализа	Психологические факторы	Структурные факторы
<i>Индивидуальный</i>	<p><i>Эффективность</i>: представление о том, что сотрудники способны реализовать предложенное изменение.</p> <p><i>Целесообразность</i>: представление о том, что предлагаемое изменение подходит для организации.</p> <p><i>Поддержка менеджментом компании</i>: представление о том, что лидеры привержены предлагаемому изменению.</p> <p><i>Личная валентность</i>: представление о том, что предлагаемое изменение является выгодным для членов организации.</p>	Знания, навыки и способности, необходимые для реализации изменений.
<i>Групповой</i>	<p><i>Коллективная приверженность</i> — вера и общая решимость следовать курсу действий, который приведет к успешной реализации изменений.</p> <p><i>Коллективная эффективность</i> — общее представление о совместной возможности организовывать и осуществлять действия, необходимые для успешной реализации изменений.</p>	<p>Расхождение между актуальным состоянием и желаемым состоянием дел.</p> <p><i>Поддерживающий климат</i> — достаточные материальные ресурсы (финансирование, вознаграждение, системы стимулирования) и поддерживающая нематериальная среда (культура и климат).</p> <p><i>Механизмы поддержки</i> — набор четко сформулированных целей и задач, детальный план внедрения с ролями и системой измерения результатов.</p>

В своем обзоре Д. Холт с коллегами обобщили различные определения и рассмотрели готовность с точки зрения психологических и структурных факторов, а также на индивидуальном и групповом уровнях (Holt, 2013). Психологические факторы — это факторы,

которые отражают степень, в которой сотрудники когнитивно или эмоционально склонны принять и осуществить изменение. Структурные факторы — факторы, отражающие степень, в которой обстоятельства повышают или понижают активность сотрудников в принятии и внедрении изменений (Табл. 1). Б. Вайнер рассматривает *организационный уровень* готовности к изменениям с точки зрения объединенного психологического и структурного подхода. Структурные особенности организации, обеспеченность ресурсами формирует готовность, понимаемую автором как коллективную приверженность переменам и коллективную эффективность реализации организационных изменений (Weiner, 2009).

Таким образом, сегодня готовность персонала к организационным изменениям рассматривают на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. На каждом из них, готовность определяется своим набором психологических и структурных факторов.

Методики оценки готовности к организационным изменениям

В области измерения готовности к организационным изменениям существует ряд проблем. Д. Холт с коллегами отмечают, что вместо создания инструментария по выше указанным уровням анализа разработчики подошли к измерению готовности путем фиксации индивидуальных аттитюдов и верований сотрудников, предполагая, что более высокие уровни готовности (групповой и организационный) могут быть представлены простым суммированием индивидуальных аттитюдов и верований. Стоит заметить, что эта проблема характерна для многих социально-психологических исследований — переход в описании изучаемого феномена на следующий уровень социального агрегирования осуществляется путем простых математических операций суммирования или усреднения. Другая проблема заключается в том, что некоторые комплексные методики разработаны для целей организационной диагностики, и могут включать в себя индикаторы готовности, однако в итоге характеризуют скорее психологический климат организации, а не степень готовности ее персонала к изменениям. Третья проблема вытекает из того, что существующие диагностические методики разработаны на основе разных теоретических подходов к изучению психологической готовности к изменениям, что не позволяет сравнивать результаты различных эмпирических исследований между собой и строить обобщающие модели.

На сегодня существует ряд методик, в названии которых упоминается термин «готовность», однако содержательно они имеют отношение скорее к медицинской сфере, чем к организационной психологии (Organizational Readiness for Change, Organizational Readiness to Change Assessment, Measures used in the Innovation/Diffusion and Adoption Research Project, Brief Individual Readiness for Change Scale). Эти методики разработаны специально для сферы здравоохранения и не входят в сферу нашего внимания, поскольку не могут быть использованы для оценки готовности в организационном контексте. Довольно подробно они рассмотрены в обзоре Д. Холта (Holt, 2010). Другие опубликованные методики не прошли психометрическую проверку (или сведения о ней отсутствуют) и не соответствуют современным стандартам разработки инструментов оценки. Это, например, General Organizational Index (GOI) и Dimensions of Organizational Readiness (DOOR).

Ниже будут рассмотрены инструменты оценки психологической готовности персонала к организационным изменениям на индивидуальном, групповом и организационном уровнях анализа, прошедшие психометрическую проверку и применимые для оценки социально-психологических явлений в контексте организационных изменений.

Методика «Готовность к организационным изменениям» (Readiness for Organizational Change, ROC)

Методика ROC, содержащая 59 пунктов, разработана Д. Холтом и А. Арменакисом в 2007 г. и является наиболее цитируемой и используемой в современных исследованиях методикой для оценки готовности к организационным изменениям на индивидуальном уровне (Holt, Armenakis, 2007) Авторы рассматривают готовность к изменениям как мультимодальный конструкт, на который влияют верования (*beliefs*) сотрудников о том, что:

- 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 полезно для членов организации — персональная валентность (*personal valence*).

В соответствии с перечисленными верованиями в методику заложены четыре шкалы. Ниже приведены примеры пунктов по каждой из шкал (Таблица 2).

Таблица 2. Примеры пунктов по каждой шкале методики «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта и А. Арменакиса

Название шкалы	Пункты
«Эффективность в области изменений»	«Я уверен в том, что после внедрения этого изменения я буду способен делать свою работу» «У меня есть необходимые навыки для того чтобы сделать запланированное изменение работающим»
«Организационная валентность»	«Наша организация станет более продуктивной, когда изменение будет внедрено» «Это изменение соответствует приоритетам организации» «Я считаю, что организация выиграет от этих перемен»
«Поддержка менеджмента»	«Каждый старший менеджер понимает важность этих перемен» «Старшее руководство не вовлечено лично в реализацию изменений»
«Персональная валентность»	«Предстоящие перемены принесут мне новые карьерные возможности» «Это изменение сделает мою работу проще» «Меня волнует потеря статуса в результате внедрения этого изменения»

Методика прошла психометрическую проверку, обладает высоким методическим рейтингом по версии The National Collaborating Centre for Methods and Tools (NCCMT). Показатели конвергентной валидности: факторы готовности коррелируют друг с другом (среднее значение $r = .42, p < .05$). Прогностическая валидность: факторы, связанные с готовностью к изменениям в совокупности объяснили 23% ($F = 9.24, p < .01$), 17% ($F = 8.18, p < .01$) и 10% ($F = 3.59, p < .01$) изменения в удовлетворенность работой, аффективной приверженности, намерениях сотрудников (National..., 2014).

Методика применялась в широком круге исследований. Так, С. Ван ден Хейвел с коллегами открыли с помощью методики ROC центральную роль психологического контракта сотрудников с организацией при формировании установки к организационным изменениям (Van den Heuvel, Schalk, Freese, Timmerman, 2016). Исследование опиралось на качественный подход обоснованной теории (*grounded theory*). Б. Лайнс с коллегами обнаружили с помощью ROC, что степень вовлечения менеджмента проектных команд формирует высокий уровень готовности к изменениям среди сотрудников (Lines et al., 2016). А. Холтен и С. Бреннер в лонгитюдном исследовании изучали, как лидерский стиль влияет на готовность к изменениям. Они

обнаружили, что трансформационный стиль и трансакционный стили лидерства оказывают долгосрочное влияние на оценку сотрудниками изменений: позитивное влияние оказывает трансформационный стиль, негативное — трансакционный (Holten, Brenner, 2015). М. Зайим и И. Кондакси исследовали, как организационное доверие влияет на когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты готовности к переменам среди группы учителей начальной и средней школы в Турции. Исследование показало, что когнитивный, поведенческий и эмоциональный компоненты готовности связаны с уровнем воспринимаемого доверия среди работников школ (Zayim, Kondakci, 2015).

Методика «Организационная готовность к внедрению изменений» (Organizational readiness for implementing change, ORIC)

Методика ORIC К. Ши, С. Якобса, Д. Эссермана, разработанная в 2014 г., опирается на теорию организационной готовности к изменениям Б. Вайнера и оценивает надындивидуальный (*supra-individual*) уровень готовности, который авторы понимают как групповой и организационный уровни в совокупности. Методика содержит две шкалы из 15 утверждений в каждой. В таблице 3 представлены примеры пунктов по каждой из шкал. Как отмечают сами авторы, методика требует дальнейшей психометрической проверки, а именно проверки дискриминативной и прогностической валидности (Shea et al., 2014).

Таблица 3. Примеры пунктов по шкалам методики «Организационная готовность к внедрению изменений» К. Ши, С. Якобса, Д. Эссермана

Шкала	Содержание	Пример пункта
«Приверженность изменениям» («Change commitment»)	Общая решимость членов организации реализовать изменение	«Мы стремимся к реализации этих изменений» «Мы полны решимости осуществить это изменение» «Мы сделаем все возможное, чтобы осуществить эти изменения»
«Эффективность изменений» («Change efficacy»).	Общее убеждение (belief) членов организации в их коллективной способности осуществить изменения	«Мы можем управлять политикой внедрения этих изменений» «Мы можем поддержать людей, пока они приспосабливаются к этому изменению» «Мы можем координировать задачи, так чтобы реализация прошла гладко»

«Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность» (Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness, OCQ-C, P, R)

Одна из шкал 42-пунктного инструмента «OCQ-C, P, R», разработанного канадскими исследователями Д. Букенуш, Г. Дево, Г. Ван ден Брок, позволяет оценить готовность к организационным изменениям на индивидуальном уровне. Авторы рассматривают готовность как аттитюд, имеющий классическую структуру:

- 1) когнитивные компонент (мысли и представления членов организации о процессе перемен);
- 2) эмоциональный компонент (чувства по поводу конкретного проекта изменения в стадии внедрения);
- 3) интенциональный компонент (усилия и энергия членов организации, которые они готовы инвестировать в процесс изменений).

Методика включает и другие шкалы: качество коммуникаций, участие, отношение высшего руководства к организационным изменениям, поддержка руководителей, доверие руководству, сплоченность. Факторный анализ подтвердил наличие трёх факторов в структуре готовности (Bouckenooghe et al., 2009).

Опросник «Стили реагирования на изменения»

Российские исследователи разработали методику оценки стиля реагирования на изменения. Авторы объединили два подхода к пониманию социально-психологических явлений к изменениям (установочный и типологический) и определили стиль реагирования на изменения как «предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающееся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях» (Базаров, Сычева, 2012). Опросник из 52 пунктов позволяет оценить четыре стиля реагирования сотрудников на организационные изменения: инновационный, консервативный, реактивный и реализующий. Примеры пунктов приведены в таблице 4.

Таблица 4. Примеры пунктов методики «Стили реагирования на изменения» по шкалам

Шкала	Пункты
Инновационный стиль	«Я предпочитаю искать новые способы решения задач» «Изменения в жизни всегда к лучшему»
Консервативный стиль	«Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы решения задач» «Обращаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет»
Реактивный стиль	«Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно, как его выполнять, накоплен опыт по проекту» «Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать»
Реализующий стиль	«В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать» «Воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему»

Опросник обладает высокой степенью надежности, удовлетворяющими стандартам показателями внешней и внутренней валидности. Авторы отмечают, что необходима стандартизации методики на более широкой выборке (Базаров, Сычева, 2012).

Шкала самооценки инновативных качеств

12-пунктная методика Н. М. Лебедевой и А. Н. Татарко оценивает отношение к инновациям через самооценку личностью собственных инновативных качеств. Эмпирически была выявлена трёхфакторная структура опросника, включающая такие факторы, как креативность, ориентация на будущее, риск ради успеха. Проведена кросс-культурная валидизация, методика отличается высокими показателями надежности, применима в организационном контексте (Лебедева, Татарко, 2009).

С чем связана психологическая готовность к организационным изменениям?

В обыденном понимании психологическая готовность к изменениям рассматривают как состояние, которое возникает (и тогда сотрудник лоялен переменам) либо не возникает у сотрудника, оказавшегося в ситуации организационных изменений. Однако многочисленные исследования показывают, что на готовность влияют многие факторы. Ниже рассмотрены некоторые из них.

Сила потребности в росте и развитии

С. Элиас с коллегами открыли, что сила потребности в росте является условием возникновения аттитюда по отношению к изменениям (готовности к изменениям или сопротивлению изменениям). Сотрудники с высоким уровнем потребности в росте более преданы своей работе, если она предоставляет им возможности расти. Сотрудники с низким уровнем потребности в росте не проявляют приверженность своей работе и организации в моменты организационных изменений. В ситуации перемен такие сотрудники оценивают их отрицательно, и их приверженность снижается (Elias, 2007).

Локус контроля

Исследователи отмечают, что локус контроля также связан с аттитюдами к изменениям. Людям с внутренним локусом присущи представления о том, что они имеют контроль над внешними ситуациями и обстоятельствами, а внешний локус контроля связан с представлением о том, что обстоятельства неподвластны человеку, и на них (обстоятельства) в большей степени влияет удача или судьба. Исследования показывают, что внутренний локус контроля связан с позитивным отношением к организационным изменениям (Lau & Woodman, 1995) и является условием возникновения аттитюдов к изменениям (Elias, 2007).

Характер рабочей мотивации

Внутреннюю трудовую мотивацию исследователи рассматривают как условие возникновения и опосредующий фактор для аттитюдов к изменениям. Работники с сильной внутренней мотивацией заинтересованы в самой деятельности, они стремятся к выполнению задач, поиску нового опыта и самостоятельной постановке новых целей в рамках рабочих задач, что приводит к удовлетворенности своим трудом. В ситуации организационных изменений такие работники проявляют позитивные аттитюды к изменениям, предполагают, что изменения ведут к лучшим последствиям и несут в себе новый опыт и новые цели. Работники с внешней трудовой мотивацией участвуют в деятельности для инструментальной пользы (например, оплаты труда), избегают задач, требующих большой вовлеченности, с высокой степенью неопределенности и требующих обучения (Elias, 2007).

Осознанность (Mindfulness)

Осознанность влияет на восприятие сотрудниками изменений. Сотрудники с более высоким уровнем осознанности видят в изменениях возможности вместо угроз (валентность изменений, по Д. Холту). Осознанность связана с более точной оценкой контекста перемен. Поэтому внимательные и осознанные сотрудники оказываются более гибкими и открытыми к изменениям, менее приверженными к ранее принятым решениям и паттернам

поведения. Они способны осознать сценарии собственного мышления, заметить пессимистичные модели и трансформировать их в случае необходимости. Установки к изменениям сотрудников с высоким уровнем осознанности отличаются большей гибкостью. Таким образом, осознанность повышает готовность к изменениям, потому что такие сотрудники обладают лучшей саморегуляцией и более высоким уровнем воспринимаемого контроля (Gärtner, 2013).

Когнитивный стиль

М. Джуришич-Божанович рассмотрела взаимосвязь между когнитивным стилем и отношением к организационным изменениям. Так, догматичный когнитивный стиль оказался предиктором сопротивления организационным изменениям (*resistance to change*), а когнитивный стиль, характеризующийся принятием множества идей, предиктором готовности к организационным изменениям (*readiness for change*). Под принятием множества идей автор понимает возможность рассмотреть два или более варианта, относящихся к одной и той же спорной теме. Принятие множества идей является широко распространенной характеристикой когнитивной гибкости и предпосылкой для конструктивного общения; коммуникации, где обмениваются различные идеи, представления и мнения о решении тех или иных задач. Результаты показали, что принятие множества идей было значительным предиктором общего позитивного отношения к организационным изменениям для обеих компаний. Догматичный когнитивный стиль является важным предиктором общего негативного отношения к организационным изменениям (Đurišić-Bojanović, 2016).

Организационная идентификация

Исследования показали значимую, но неоднозначную роль организационной идентификации в формировании готовности к изменениям. Сильная степень организационной идентификации побуждает работников сфокусироваться на положительных сторонах изменений, проявлять большую терпимость и принятие краткосрочных потерь, уменьшает негативные чувства по отношению к предстоящим изменениям. При этом Н. Эллемерс обнаружила, что предстоящее организационное изменение воспринимается как угроза со стороны сотрудников именно с высокой степенью организационной идентификации, которая затем трансформируется в сопротивление переменам (Ellemers, 2003). В свою очередь, Ф. Држенски, Н. Иголд и Р. Ван Дик обнаружили тесную связь между организационной идентификацией и готовностью к изменениям: чем выше уровень организационной идентификации, тем выше уровень готовности к изменениям. Особенно сильно этот эффект проявляется у сотрудников, которые считают, что обладают необходимыми ресурсами, чтобы справиться с изменениями в компаниях с развитой культурой изменений (Drzensky et al., 2012). Таким образом, на взаимосвязь организационной идентификации и готовности к изменениям влияет оценка эффективности и личная валентность (по Д. Холту) этих изменений для сотрудника.

Удовлетворенность работой

Несколько исследований подтверждают положительную связь между удовлетворенностью работой и отношением к изменениям. Чем больше работникам нравится их работа и чем больше они себя с ней идентифицируют, тем больше их готовность принять изменения и воспринять преимущества от перемен (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996). Однако исследования, в фокусе которых было такое изменение, как смена работы, показали противоположные результаты: чем выше удовлетворенность работой до смены места деятельности, тем

меньше положительных реакций на изменения демонстрируют работники (van Dam, 2005). Объясняя эти различающиеся результаты, М. Вакола указывает, что на готовность оказывает влияние оценка изменения как несущего преимущества или потери (Vakola, 2014; 2016).

Заключение

В данной статье были описаны и проанализированы основные подходы к рассмотрению феномена психологической готовности к изменениям: модель аттитюдов, диспозиционный подход, модель изменения поведения Дж. Прохазки, модель планируемого поведения А. Айзена. Психологическая готовность рассмотрена с учетом структурных и психологических факторов. Выявлены взаимосвязи психологической готовности с уровнем организационной идентификации, локусом контроля, степенью удовлетворенности трудом, когнитивным стилем и характером рабочей мотивации. Наш анализ показывает, что концептуальная разнородность в изучении готовности персонала к организационным изменениям прослеживается на всех уровнях: на уровне базовых определений понятия «готовность к изменениям», на уровне методик оценки, а также на уровне отдельных эмпирических исследований, на котором сказываются сложности других уровней.

В связи с этим актуальной остается дальнейшая разработка концептуальной базы и механизмов формирования готовности. Это позволит исследователям ответить на запросы практики управления, а менеджерам — повысить эффективность внедрения изменений. Руководители, прояснив тип отношения к изменениям сотрудников, смогут сделать управленческие воздействия более адресными. Точные инструменты оценки помогут сформировать четкую картину «расстановки сил»: выявить вовлеченных в изменения, активно поддерживающих, сопротивляющихся и консервативно настроенных сотрудников, и затем разработать программы действия с разными группами работников.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Сычева, М. П. (2012). Создание и апробация опросника «Стили реагирования на изменения». *Психологические исследования*, 5(25), 1–12.
- Лебедева, Н. М., Татарко, А. Н. (2009). Методика исследования отношения личности к инновациям. *Альманах современной науки и образования*, 4(2), 89–96.
- Советова, О. С. (2000). *Социальная психология инноваций: Основания, исследования, проблемы*: Дис....доктора психол. наук. СПб.
- Хаммер, М., Чампи, Дж. (2007). *Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197–216.
- Armenakis, A. A., Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, 143–152.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2000). Social cognition models and health behavior: A structured review. *Psychology and Health*, 15(2), 173–189.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.

- Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1–S5.
- Choi, M., Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705–723.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(2), 200–220.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Đurišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35–59.
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Elizur, D., Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–622.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. In: *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 191–204.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, Ch., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16(1) 35–57.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2005). Capturing variations in attitudes and intentions: a longitudinal study to assess pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programmes. *Working paper presented at the International Council for Small Business World Conference*, Washington, DC.
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Sharp, N. D., Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services(PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4(38), 1–13.
- Herzog, T. A. (2008). Analyzing the trans-theoretical model using the framework of Weinstein, Rothman, and Sutton (1998): the example of smoking cessation. *Health Psychology*, 27, 548–556.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Holt, D., Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal* 36 (1), 2–16.
- Johnson N., Johnson D. (2013). Correlates of Readiness to Change in Victims of Intimate Partner Violence. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 22(2), 127–144.

- Judge, T., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne, T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107–122.
- Learning and Development in 2011. *A Focus on the Future Duke CE's Client Study, Duke Corporate Education*.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Wiezel, A. (2016). Support for organizational change: Change-readiness outcomes among AEC project teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142 (2).
- Ludlow, S. (2014). *Corporate Learning Priorities Survey 2014: Using learning and development to achieve strategic business aims*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/henleybusinessschool/2014_Corporate_Learning_Survey_FINAL.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Ludlow, S. (2015). *Corporate Learning Priorities Survey*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/files/pdf/exec-ed/2015_Corporate_Learning_Survey.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2013). *Organizational readiness to change assessment (ORCA) tool*. Hamilton, ON: McMaster University.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2014). *A tool for readiness for organizational change*. Hamilton, ON: McMaster University. (Updated 18 December, 2014).
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Oreg, Sh. Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science: IS*, 9, 7.
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–33.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3). 195–209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215.
- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313–334.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 263–292.
- Van Dijk, R. L., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143–163.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4.
- Weiner, B. J., Amick, H., Lee, S., (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*. 65, 379–436.
- Zayim, M., Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 610–625.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Psychological readiness for organizational change: approaches, concepts, methods

Elena NAUMTSEVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. Psychological readiness is one of the key factors in the successful implementation of organizational change. The purpose of this article is to analyze and systematization of modern ideas of researchers about the readiness of staff to organizational change. The article deals with the concept of "psychological readiness", marked readiness levels of analysis (individual, group, organization), highlighted the structural and psychological readiness factors. The psychological factors on the individual level of analysis include: efficacy, appropriateness, support, company management, personal valence. At the group level of analysis is collective commitment and collective efficiency. Different approaches to understanding readiness for organizational change are analyzed. Readiness for a change as the attitude that has the classic structure of a three-component (cognitive, affective and behavioral component). Readiness to change in terms of J. Prochazka's behavior change model. Under this model, the readiness is viewed from a dynamic point of view, as one of the stages of behavior change in the situation. Readiness for change within the dispositional approach is being studied as an innovative disposition, which has a hierarchical structure. Readiness to change in the A. Ajzen's theory of planned behavior is seen as an intention to perform an action based on perceived norms and perceived control. There are described and compared in terms of strengths and weaknesses of diagnostic techniques readiness assessment applicable in the context of the study and implementation of organizational change, such as "Readiness to organizational change", "Organizational readiness for implementing change," "Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness", "Styles of response to changes" and others. In general, understanding approach, which is based on research and evaluation tools, it allows to lay the foundation for a unified methodology for studying the readiness of staff to the organizational changes and the development of the universal instruments for its diagnosis and evaluation.

Keywords: psychological readiness to change; group readiness to change; organizational readiness for change; organizational identification; cognitive style; job satisfaction; locus of control.

References

- Antoni, C. H. (2004). Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 197–216.
- Armenakis, A. A., Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4, 143–152.
- Armitage, C. J., Conner, M. (2000). Social cognition models and health behavior: A structured review. *Psychology and Health*, 15(2), 173–189.

- Bazarov, T. Yu., Sycheva, M. P. (2012). Sozdanie i aprobatsiya oprosnika «Stili reagirovaniya na izmeneniya» [Creating and testing the questionnaire «Styles response of Applications»]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 5(25), 1–12.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Cartwright, S., Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1–S5.
- Choi, M., Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46 (6), 705–723.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Danisman, A. (2010). Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19(2), 200–220.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Đurišić-Bojanović, M. (2016). The interplay between cognitive styles and organisational change. *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 35–59.
- Elias, S.M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Elizur, D., Guttman, L. (1976). The structure of attitudes toward work and technological change within an organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 611–622.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 191–204.
- Engle, R. L., Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, Ch., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., Wolff, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16(1) 35–57.
- Fayolle, A., Gailly, B., Lassas-Clerc, N. (2005). Capturing variations in attitudes and intentions: a longitudinal study to assess pedagogical effectiveness of entrepreneurship teaching programmes. *Working paper presented at the International Council for Small Business World Conference*, Washington, DC
- Gärtner, C. (2013). Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness. *Journal of Change Management*, 13(1), 52–68.
- Hammer, M., Champy, J. (2007). *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revoljutsii v biznese* [Reengineering the corporation. Revolution manifesto in business]. M.: Mann, Ivanov and Ferber.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Sharp, N. D., Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services (PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4(38), 1–13.
- Herzog, T. A. (2008). Analyzing the trans-theoretical model using the framework of Weinstein, Rothman, and Sutton (1998): the example of smoking cessation. *Health Psychology*, 27, 548–556.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Holt, D., Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18.
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal* 36 (1), 2–16.
- Johnson N., Johnson D. (2013). Correlates of Readiness to Change in Victims of Intimate Partner Violence, *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 22(2), 127–144.
- Judge, T., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne T. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 107–122.
- Learning and Development in 2011. *A Focus on the Future Duke CE's Client Study, Duke Corporate Education*.
- Lebedeva, N. M., Tatarko, A. N. (2009). Metodika issledovaniya otnosheniya lichnosti k innovatsiyam [Research Methodology relations person to innovation]. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya*, 4(2), 89–96.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Wiezel, A. (2016). Support for organizational change: Change-readiness outcomes among AEC project teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142 (2).
- Ludlow, S. (2014). *Corporate Learning Priorities Survey 2014: Using learning and development to achieve strategic business aims*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/web/FILES/henleybusinessschool/2014_Corporate_Learning_Survey_FINAL.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Ludlow, S. (2015). *Corporate Learning Priorities Survey*. (Электронный ресурс) URL: http://www.henley.ac.uk/files/pdf/exec-ed/2015_Corporate_Learning_Survey.pdf (дата обращения: 01.06.2016)
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2013). *Organizational readiness to change assessment (ORCA) tool*. Hamilton, ON: McMaster University.
- National Collaborating Centre for Methods and Tools (2014). *A tool for readiness for organizational change*. Hamilton, ON: McMaster University. (Updated 18 December, 2014)
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231.
- Oreg, Sh., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science: IS*, 9, 7.
- Smith, M. E. (2002). Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), 26–33.
- Sovetova, O. S. (2000). *Sotsial'naya psikhologiya innovatsii: Osnovaniya, issledovaniya, problemy* [Social psychology Innovation: Bases, research, problem]: Dis....doktora psikhol. nauk. SPb.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (3). 195–209.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215.

- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57 (2), 313–334.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (2), 263–292.
- Van Dijk, R. L., Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of change Management*, 9(2), 143–163.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4. 67
- Weiner, B. J., Amick, H., Lee, S., (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*. 65, 379–436.
- Zayim, M., Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43 (4), 610–625.