

ВЗАИМОСВЯЗЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ

© 2017

Е.А. Наумцева, аспирант факультета социальных наук

А.А. Климов, кандидат психологических наук, преподаватель кафедры организационной психологии
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва (Россия)

Ключевые слова: психологическая готовность к организационным изменениям; удовлетворенность работой; организационная идентификация; психология организационных изменений.

Аннотация: Целью исследования являлось установление взаимосвязи между организационной идентификацией и психологической готовностью к организационным изменениям и изучение опосредующего влияния удовлетворенности работой на взаимосвязь организационной идентификации и готовности к организационным изменениям. В выборку вошли сотрудники девяти государственных и коммерческих компаний, которые находятся в ситуации организационных перемен ($N=221$). Изменения в этих компаниях носят однотипный характер: в каждой из организаций предстояло внедрение новых стандартов работы, затрагивающее большинство сотрудников. Сотрудники организаций были осведомлены о предстоящих организационных изменениях.

Множественный регрессионный анализ показал, что удовлетворенность работой выступает в роли медиатора для взаимосвязи между организационной идентификацией и готовностью к изменениям, и эта взаимосвязь имеет сложный характер. Удовлетворенность работой частично опосредует взаимосвязь идентификации и готовности. Удовлетворенность работой выступает более точным предиктором психологической готовности к организационным изменениям, чем организационная идентификация. Результаты имеют прикладное значение: для повышения уровня готовности к изменениям необходимо направлять усилия на повышение уровня удовлетворенности работой и степени идентификации с организацией. При низком уровне удовлетворенности работой фокусировать управленческие усилия на повышении степени идентификации с организацией неэффективно.

Дальнейшие перспективы исследования связаны с поиском модераторов этой взаимосвязи и предикторов удовлетворенности работой и проведением экспериментальных и лонгитюдных исследований.

ВВЕДЕНИЕ

Роль организационной идентификации в формировании готовности к изменениям, согласно исследованиям, высока, но не однозначна. Так, в работе Н. Эллемерса описано, что высокая степень организационной идентификации стимулирует работников сфокусироваться на положительных сторонах изменений, проявлять большую терпимость и принятие краткосрочных потерь, снижает негативные чувства к предстоящим переменам. При этом будущие организационные перемены расцениваются как угроза именно работниками с высокой степенью организационной идентификации, что приводит затем к сопротивлению переменам [1].

Взаимосвязь организационной идентификации и готовности к изменениям опосредована оценкой собственных ресурсов, по данным Ф. Држенски и Н. Иголда. Чем выше уровень организационной идентификации, тем выше уровень готовности к изменениям, особенно у тех сотрудников, которые считают, что обладают необходимыми ресурсами, чтобы справиться с изменениями в компаниях с развитой культурой изменений [2]. Если оценка собственных ресурсов отрицательна, уровень готовности снижается.

На готовность оказывает влияние валентность перемен – оценка изменения как несущего преимущества или потери: положительная оценка перемен повышает готовность, а отрицательная снижает [3; 4].

Таким образом, очевидным становится то, что на взаимосвязь организационной идентификации и готовности к изменениям влияют различные факторы.

Удовлетворенность работой считается одним из самых важных измерений организационного поведения [5]. Ее определяют как положительные чувства к своей

работе, основанные на оценке характеристик деятельности [6]. Другие авторы понимают удовлетворенность работой как положительное эмоциональное состояние, которое возникает в результате оценки опыта данной работы, или как набор чувств и убеждений, которые человек имеет о своей работе [7].

Удовлетворенность работой влияет на широкий диапазон организационного поведения, ее связывают с более высокой мотивацией к работе. Более удовлетворенные работники считаются также более продуктивными и вовлеченными в жизнь организации [8].

Цель исследования – проверка следующих гипотез:

– *H1*: организационная идентификация положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям;

– *H2*: удовлетворенность работой положительно связана с психологической готовностью к организационным изменениям;

– *H3*: удовлетворенность работой выступает в роли медиатора между организационной идентификацией и психологической готовностью к организационным изменениям.

ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве исследовательской базы в работе выступили сотрудники девяти организаций г. Москвы, среди которых были медицинские учреждения, школы и коммерческая организация ($N=221$) (см. таблицу 1).

Респондентов информировали о том, что опрос посвящен изучению отношения сотрудников компаний к предстоящим переменам, данные будут обобщены и использованы конфиденциально. Исследование проводилось очно (респондентам раздавали

распечатанные бланки на собрании коллектива) и онлайн (респонденты получали ссылку на онлайн-форму с опросниками по корпоративной почте). Все участники исследования были осведомлены о предстоящих изменениях в своих организациях. Во всех организациях происходили изменения одного типа – внедрение новых стандартов работы, которые затрагивают (или коснутся в будущем) деятельность каждого работника непосредственно.

Таблица 1. Профиль респондента

Показатель	N	%
Пол		
Мужской	22	10
Женский	196	90
Возраст		
22–36 лет	85	39
37–50 лет	85	39
51–63 года	44	22
Повышение по работе		
Не было	61	28
До 8 лет	126	58
9–16 лет	24	11
17–24 года	7	3
Стаж		
До 13,6 года	124	57
13,6–27,3 года	75	34
27,3–41 год	19	9
Позиция		
Специалист	111	51
Линейный руководитель	103	47
Руководитель среднего звена	4	2

МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки готовности к организационным изменениям использовалась русскоязычная версия методики «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта (ROC) [9; 10] в адаптации Е.А. Наумцевой [11]. Опросник состоит из 25 утверждений, объединяющихся в четыре шкалы: «Уместность изменений» (пример пункта: «Я думаю, организация выиграет от этих изменений»), «Поддержка руководства» (пример пункта: «Самый

высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению»), «Реализуемость изменений» (пример пункта: «Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться»), «Личное отношение» (пример пункта: «Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано»).

Респонденты оценивали степень согласия с утверждениями опросника по 7-балльной шкале Ликерта, где 7 баллов присваивается ответу «Полностью согласен», 1 балл – ответу «Полностью не согласен». Опросник включает 18 прямых и 7 обратных утверждений.

Для оценки организационной идентификации применялась методика Ю. Липпонена в адаптации С.А. Липатова, шкала «Отношение к организации» [12]. Итоговый показатель методики включает два фокуса: идентификация с организацией в целом; идентификация с рабочей группой. По 5-балльной шкале респонденты оценивали степень своего согласия или несогласия с пунктами методики (пример пункта: «Когда кто-то критикует компанию, в которой я работаю, это воспринимается мною как личное оскорбление»). 1 балл соответствовал ответу «Полностью не согласен», 5 баллов – ответу «Полностью согласен».

Для исследования удовлетворенностью работой респондентам задавался вопрос: «Оцените, насколько вы удовлетворены вашей работой в этой компании». Испытуемым предлагалось оценить этот пункт по 5-балльной шкале, где 1 балл соответствовал ответу «Полностью не удовлетворен», 5 баллов – ответу «Полностью удовлетворен».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статистическая обработка осуществлялась в среде R, использовался множественный регрессионный анализ из пакетов *Lavaan* [13] и *Psych* [14]. В таблице 2 представлены данные описательной статистики: средние, стандартные отклонения, коэффициенты надежности, коэффициенты корреляций между общими показателями всех используемыми методик.

Для проверки гипотез проведено несколько этапов регрессионного анализа и построены следующие модели [15; 16]:

1) оценка взаимосвязи организационной идентификации (ОИ) и психологической готовности к организационным изменениям (ГОИ) (модель 1, путь c);

Таблица 2. Интеркорреляционная матрица основных переменных, используемых в исследовании (параметрические коэффициенты корреляции)

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Возраст	40,59	10,78	–				
2. Пол	1,1	0,3	–0,30***	–			
3. Готовность к организационным изменениям	123,8	25,19	–0,01	–0,14*	–		
4. Организационная идентификация	19,8	4,01	0,23***	–0,16*	0,22**	–	
5. Удовлетворенность работой	3,9	1,18	0,22***	0,02	0,28***	0,13*	–

Примечание:

Mean – средняя оценка;

SD – стандартное отклонение.

Возраст указывался в годах; пол кодировался: 1 – для женщин, 2 – для мужчин.

Для подсчета коэффициентов корреляции использовался r Пирсона; * – p ≤ 0,05; ** – p ≤ 0,01; *** – p ≤ 0,001.

2) оценка связи организационной идентификации (ОИ) и удовлетворенности работой (УР) как медиатора (модель 2, путь a);

3) оценка влияния медиатора на готовность: оценка связи организационной идентификации и удовлетворенности работой как предикторов и психологической готовности к организационным изменениям (модель 3, путь b);

4) оценка полноты опосредования медиатором (удовлетворенность работой) связи между организационной идентификацией и готовностью к организационным изменениям (модель 4, путь c').

В результате исследования мы получили модель, коэффициенты которой представлены на рис. 1. Показатели эффекта медиации представлены в таблице 3.

Первый этап проверки эффекта медиации показал, что организационная идентификация сама по себе предсказывает повышение готовности к организационным изменениям ($c=1,38$, $t=3,3$, $p=0,0011$).

Второй этап проверки выявил низкий уровень корреляции между независимой переменной (организационной идентификацией) и медиатором (удовлетворенностью работой) ($a=0,04$, $t=2$, $p=0,05$). Однако низкий уровень взаимосвязи может быть обусловлен наличием дополнительного модератора (в нашем случае – между ОИ и УР).

На третьем этапе проверки эффекта медиации было обнаружено, что удовлетворенность работой значительно связана с готовностью к организационным изменениям ($b=5,4$, $t=3,9$, $p=0,00013$). Таким образом, третий критерий выполняется.

Для того чтобы установить, полностью или частично удовлетворенность работой опосредует в роли медиатора взаимосвязь между организационной идентификацией и готовностью к изменениям, необходимо оценить коэффициенты c и c' ($c=1,38$ и $c'=1,17$). Коэффициенты пути показывают, что удовлетворенность работой играет роль медиатора и частично опосредует

связь между организационной идентификацией и готовностью к организационным изменениям [17].

В данном исследовании мы получили высокие значения пути b , а показатели пути a – низкие. Вероятно, выбранный медиатор (УР) теснее связан с целевой переменной (ГОИ). Другими словами, удовлетворенность работой можно считать более надежным предиктором готовности к организационным изменениям (по сравнению с ОИ). Но полагаться только на нее в ситуации организационных изменений было бы недостаточным. В тех случаях, когда удовлетворенность работой снижается, ресурсом для поддержки изменений в организации может выступать психологическая связь с организацией и рабочей группой.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В ходе исследования гипотезы 1 и 2 подтвердились полностью, гипотеза 3 подтвердилась частично.

Удовлетворенность работой связана с готовностью к организационным изменениям. Это согласуется с результатами исследований Н. Клейборн и Ч. Аурбаха [17] и Д. Гомеса [18].

Гипотеза о взаимосвязи организационной идентификации и готовности к изменениям подтвердилась. Это доказывают и предыдущие исследования Ф. Држенски и Н. Иголда [2], в которых рассматривается положительная взаимосвязь между этими конструктами, опосредованная оценкой собственных ресурсов работником. Н. Шан также отмечает, что удовлетворенность работой является одним из предикторов готовности к изменениям [19].

Исследование показало наличие частичного медиационного эффекта [20] удовлетворенности работой между организационной идентификацией и психологической готовностью к организационным изменениям. Если в организации уровни идентификации и удовлетворенности работой одновременно высоки, то их влияние на готовность к изменениям сотрудников усиливает

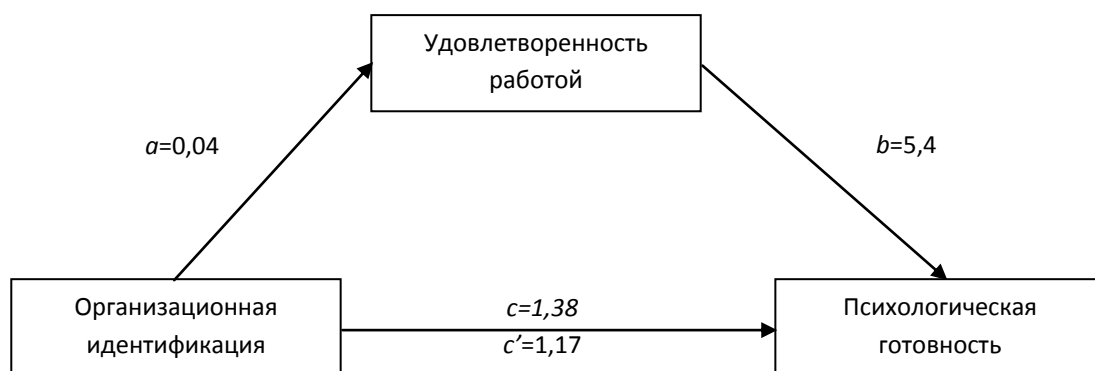


Рис. 1. Модель исследования

Таблица 3. Показатели эффекта медиации

Переменная	Коэффициент пути	SE	T-value	T-value>0,96	p
Модель 1. ОИ-ГОИ	$c=1,38$	0,42	3,3	Да	0,0011
Модель 2. ОИ-УР	$a=0,04$	0,02	2	Да	0,05
Модель 3. УР и ГОИ	$b=5,4$	1,4	3,9	Да	0,00013
Модель 4. ОИ-ГОИ	$c'=1,2$	0,41	2,9	Да	0,00467

друг друга. При низком уровне удовлетворенности работой влияние организационной идентификации на готовность к изменениям снижается.

Наиболее сложной является связь организационной идентификации и удовлетворенности работой. Сложный, вероятно нелинейный, характер этой связи, обнаруженный в исследованиях, подтверждает идею о негативных последствиях сверхвысоких уровней организационной идентификации.

Для повышения готовности к организационным изменениям требуются определенные управленческие усилия. При низкой удовлетворенности работой тратить усилия на повышение организационной идентификации неэффективно. В обратном случае, когда удовлетворенность работой у сотрудников уже высока и дальнейшее ее повышение затруднительно, у руководителей появляется ресурс по повышению готовности к организационным изменениям через повышение уровня организационной идентификации. Низкий уровень организационной идентификации может снизить и удовлетворенность работой, и готовность к изменениям.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Результаты показывают, что удовлетворенность работой играет значимую роль в формировании готовности к организационным изменениям. Для повышения уровня готовности к предстоящим организационным переменам менеджменту компаний необходимо в первую очередь обратить внимание на формирование удовлетворенности работой. Тогда привязанность к организации будет приносить свои плоды в виде поддержки изменений, происходящих в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дальнейшие направления исследований могут быть связаны с изучением предикторов удовлетворенности работой, поиском модераторов связи удовлетворенности работой и организационной идентификации, проведением экспериментальных или лонгитюдных исследований для подтверждения обнаруженных связей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ellemers N. Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases // *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Philadelphia: Psychology Press, 2003. P. 191–204.
2. Drzensky F., Egold N., van Dick R. Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change // *Journal of Change Management*. 2012. Vol. 12. № 1. P. 95–111.
3. Vakola M. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change // *Leadership & Organization Development Journal*. 2014. Vol. 35. № 3. P. 195–209.
4. Vakola M. The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation // *Journal of Managerial Psychology*. 2016. Vol. 31. № 1. P. 202–215.
5. Ghazzawi I. Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda // *The Business Review*. 2008. Vol. 11. P. 1–11.
6. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. 720 p.

7. George J., Jones G. *Understanding and managing organizational behaviour*. MA: Addison-Wesley, 1999. 694 p.
8. Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И., Осин Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // *Организационная психология*. 2012. Т. 2. № 3. С. 2–15.
9. Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2007. Vol. 43. № 2. P. 232–255.
10. Holt D., Vardaman J.M. Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization // *Journal of Change Management*. 2013. Vol. 13. № 1. P. 9–18.
11. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // *Организационная психология*. 2016. Т. 6. № 4. С. 55–74.
12. Lipponen J. *Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Helsinki: University of Helsinki, 2001. 129 p.
13. Rosseel Y. Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling // *Journal of Statistical Software*. 2012. Vol. 48. № 2. P. 1–36.
14. Revelle W. *Psych: Procedures for Personality and Psychological Research*, 2017, Northwestern University, Evanston, Illinois. URL: CRAN.R-project.org/package=psych.
15. Baron R.M., Kenny D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. Vol. 51. P. 1173–1182.
16. Judd C.M., Kenny D.A. Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations // *Evaluation Review*. 1981. Vol. 5. P. 602–619.
17. Claiborne N., Auerbach C., Lawrence C., Schudrich W.Z. Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change // *Children And Youth Services Review*. 2013. Vol. 12. P. 2013–2019.
18. Gomes D.R. Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment // *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 50. P. 361–386.
19. James L.R., Brett J.M. Mediators, moderators and tests for mediation // *Journal of Applied Psychology*. 1984. Vol. 69. P. 307–321.
20. Shah N. *Determinants of employee readiness for organizational change*. Brunel University, 2009. 268 p.

REFERENCES

1. Ellemers N. Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Philadelphia, Psychology Press Publ., 2003, pp. 191–204.
2. Drzensky F., Egold N., van Dick R. Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 2012, vol. 12, no. 1, pp. 95–111.
3. Vakola M. What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational

- change. *Leadership & Organization Development Journal*, 2014, vol. 35, no. 3, pp. 195–209.
4. Vakola M. The reasons behind change recipients' behavioral reactions: a longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, vol. 31, no. 1, pp. 202–215.
 5. Ghazzawi I. Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 2008, vol. 11, pp. 1–11.
 6. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational behavior*. New Jersey, Pearson Prentice Hall Publ., 2007. 720 p.
 7. George J., Jones G. *Understanding and managing organizational behaviour*. MA, Addison-Wesley Publ., 1999. 694 p.
 8. Ivanova T.Yu., Rasskazova E.I., Osin E.N. Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approximation. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2012, vol. 2, no. 3, pp. 2–15.
 9. Holt D.T., Armenakis A.A., Feild H.S., Harris S.G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, vol. 43, no. 2, pp. 232–255.
 10. Holt D., Vardaman J.M. Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 2013, vol. 13, no. 1, pp. 9–18.
 11. Naumtseva E.A. Analysis of the psychometric properties of the Russian version of the questionnaire "Ready to organizational changes" by D. Holt. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2016, vol. 6, no. 4, pp. 55–74.
 12. Lipponen J. *Organizational identifications: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Helsinki, University of Helsinki Publ., 2001. 129 p.
 13. Rosseel Y. Lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 2012, vol. 48, no. 2, pp. 1–36.
 14. Revelle W. Psych: Procedures for Personality and Psychological Research, 2017, Northwestern University, Evanston, Illinois. URL: CRAN.R-project.org/package=psych.
 15. Baron R.M., Kenny D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, vol. 51, pp. 1173–1182.
 16. Judd C.M., Kenny D.A. Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 1981, vol. 5, pp. 602–619.
 17. Claiborne N., Auerbach C., Lawrence C., Schudrich W.Z. Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children And Youth Services Review*, 2013, vol. 12, pp. 2013–2019.
 18. Gomes D.R. Organizational change and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 50, pp. 361–386.
 19. James L.R., Brett J.M. Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 1984, vol. 69, pp. 307–321.
 20. Shah N. *Determinants of employee readiness for organizational change*. Brunel University, 2009. 268 p.

THE INTERRELATION OF PSYCHOLOGICAL READINESS TO THE ORGANIZATIONAL CHANGES AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

© 2017

E.A. Naumtseva, postgraduate student of Faculty of Social Sciences
A.A. Klimov, PhD (Psychology), lecturer of Chair of Organizational Psychology
National Research University "Higher School of Economics", Moscow (Russia)

Keywords: psychological readiness to organizational changes; work satisfaction; organizational identification; psychology of organizational changes.

Abstract: The goal of the research is the determination of the relationships between the organizational identification and psychological readiness to the organizational changes and the study of the mediating influence of work satisfaction on the interrelation of organizational identification and readiness to the organizational changes. The employees of nine state and commercial companies, which are in the situation of organizational changes ($N=221$), were selected for the study. The changes in these companies have the same-type nature: in each organization, the introduction of new standards of work affecting the most of the employees was expected. The organizations' employees were informed of the upcoming organizational changes. The multiple regression analysis showed that the work satisfaction plays the role of mediator for the interrelation between the organizational identification and the readiness to changes, and this interrelation has complex nature. The work satisfaction mediates partially the interrelation of identification and readiness. The work satisfaction is the more accurate predictor of psychological readiness to the organizational changes than the organizational identification. The results have the applied significance: to raise the level of readiness to changes, it is necessary to direct efforts to the increasing the level of work satisfaction and the degree of identification with the organization. When the level of work satisfaction is low, it is ineffective to focus management efforts on the increase of the degree of identification with the organization.

Directions for future research are associated with the search for moderators of this interrelation and the predictors of work satisfaction and experimental and longitudinal study.