

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра общей и социальной психологии

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ В СВЯЗИ С ИХ  
ЛИЧНОСТНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ.

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ.

студента (ки) 2 курса 263 группы

Направления 37.04.01 «Психология»

Факультета психологии

Федоров Иван Владимирович

(ФИО студента)

Научный руководитель  
к. соц. н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Понукалин А.А.

Зав. кафедрой  
д. псих. н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Аксеновская Л.Н.

Саратов, 2020

## **Введение**

### **Актуальность исследования.**

Последние десятилетия в России развивается консалтинг в сфере управления персоналом. К специалистам в этой области предъявляются высокие требования, так как от их действий зависит продуктивность организации и даже может стоять вопрос о дальнейшем ее существовании. Поэтому большое внимание уделяется подготовке к предполагаемым исследованиям в компании. В рамках этого начального этапа актуальным становится вопрос о готовности сотрудников к изменениям.

Многие работы в области организационной психологии обращены непосредственно к процессу изменений. При этом авторы говорят о важности наблюдений консультанта с первых встреч с заказчиком, его понимании целесообразности предполагаемых исследований с точки зрения способности меняться как организации в целом, исходя из политических, экономических и других внешних условий, а также типа организации, которые обуславливают возможность или не возможность ее меняться в принципе; так и исходя из внутренних условий, таких как готовность руководителей и сотрудников к изменениям, их личностные качества, способствующие или наоборот, создающие помехи изменениям. Если в первом случае исследования существуют и созданы различные методики анализа готовности, то в случае оценки личностных качеств людей, находящихся в ситуации организационных изменений исследований мало и они в основном сконцентрированы на анализе личности лидера.

Доказав связь между особенностями личности сотрудника и его готовностью к изменениям мы сможем прогнозировать успешность проведения изменений в целом, сможем выявить наиболее «готовых» лиц, которых можно взять в «союзники» для проведения исследований в организации, сможем выявить людей, которые не готовы к изменениям, тем самым обезопасив все

мероприятия от части сопротивления и сократив тем самым негативное влияние на других членов группы.

**Целью нашего исследования** явилось нахождение связи личностных особенностей с готовностью к изменениям у сотрудников организации.

**Объект исследования:** личность сотрудника организации в условиях организационных изменений.

**Предмет исследования:** личностная ригидность в связи с готовностью к изменениям.

**Гипотезы исследования:**

1. Ригидность является личностным качеством, отрицательно влияющим на готовность сотрудника к изменениям;
2. Выявляя сотрудников с ригидностью на предварительном этапе организационных изменений можно составить группу людей, которые будут оказывать сопротивление;
3. Используя на подготовительном этапе технологию выявления личностей с ригидностью, можно увеличить вероятность успешного проведения изменений.

В соответствии с целью и гипотезами исследования были определены следующие **задачи:**

1. Провести теоретический анализ работ по темам «личность в условиях организационных изменений», «влияние личностных качеств на изменения в организации», «влияние особенностей личности на готовность к изменениям в организации».

2. Эмпирическим путем проанализировать черты личности в условиях организационных изменений.

3. Исследовать готовность сотрудников к изменениям.

4. Выявить связь между ригидностью личности и готовностью к изменениям.

В нашем исследовании были использованы следующие методы и методики: экспертная беседа, наблюдение, опросник «ММИЛ» (Ф.Б.Березин); методика PCRS (Personal change readiness survey), перевод и адаптация Н. А. Бажанова и Г. Л. Бардиер).

Достоверность и надежность полученных результатов и выводов обеспечивалась сочетанием качественного и количественного анализа данных исследования.

**Научная новизна** проведенного исследования заключается в том, что впервые проведено исследование, в результате которого выявлена связь ригидности личности с готовностью к организационным изменениям.

**Практическая значимость** исследования: полученные результаты можно применять в деятельности консультанта по управлению персоналом, при фасилитации изменений организационной культуры, а также для определения цели и составления программы тренингов.

В исследовании принимали участие 30 сотрудников различных по своему составу организаций, возрастом от 25 до 42 лет.

Структурная организация дипломной работы обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, основной части, содержащей две главы, заключения, списка литературы и приложения.

Во введении обозначена проблема исследования, обоснована актуальность рассмотрения темы, поставлена цель работы и сформулированы задачи.

**В 1 главе** проводится теоретический анализ современного состояния организаций и отношения сотрудников к различным преобразованиям в них. Это обусловлено тем, что в настоящее время возрастает интерес компаний к исследованиям в области организационных изменений и изучении готовности сотрудников к переменам, а наука в свою очередь предоставляет достаточно разрозненные сведения по данному вопросу и не объясняет в полном объеме все тонкости реагирования персонала на кризисные ситуации, что определяет

высокий процент неудачных попыток изменений. Провалы зачастую связаны с неготовностью сотрудников, которое проявляется в виде сопротивления переменам. Поэтому в **первых двух параграфах** мы решили внимательнее рассмотреть эти явления: **готовность к изменениям организационной культуры и сопротивление изменениям.**

В организационном контексте понятие «**готовность к изменениям**» существенно трансформировалось 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 определяли готовность к изменениям различными способами. А. Арменакис и В. Фройденбергер понимали готовность как установку (аттитюд), возникающую у сотрудников в период организационных изменений.

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

Индивидуальная готовность к изменениям, по М. Вакола, это проактивная позитивная установка, которая может быть трансформирована в стремление поддерживать перемены и в уверенность в успехе какой-либо инициативы.

Диспозиционный подход в отношении к изменениям, в контексте нашего исследования имеет наибольшую применимость в связи с установлением причинно-следственной связи между личностными паттернами и уровнем готовности к переменам.

На успешность организационных изменений также значительно влияет **сопротивление персонала**, включающие поведенческие признаки,

определяющие направленность сопротивления. Различные авторы выделяют от 2 до 5 групп факторов сопротивления, которые образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние и могут проявлять себя как на уровне индивидуальной системы (индивида, личности как элемента организации), так и на уровне групповой системы, которой является любая организация (организационная структура). Такие специфические формы поведения, показывают степень ригидизации, то есть потери гибкости, подвижности, пластичности, вариативности, креативности внутри- и внеструктурно-организационных отношений. Исходя из этого, организационные системы вдоль континуума «ригидность – динамичность» могут классифицироваться на «открытые» и «закрытые». Данные предположения подтолкнули нас к более глубокому изучению понятия «ригидность» в **третьем параграфе** теоретической части.

Исходя из значимости для организаций проведения мероприятий по трансформации, очевидна важность учета личностных особенностей персонала в контексте их влияния на формирование отношения сотрудников к изменениям в организациях. В результате проведенных в России исследований было выявлено, что отношение сотрудников к организационным изменениям определяют такие социально-психологические и личностные особенности, как свойства темперамента, ориентация личности на восприятие либо суждение, стиль деятельности, а также толерантность или интолерантность к неопределенности. Поэтому в **четвертом параграфе** мы детально разбираем ту часть личности, которая играет роль в контексте организационных изменений.

Рассматривая отношение личности к изменениям с точки зрения диспозиционных механизмов регуляции поведения, отношение личности к изменениям определяется инновативной диспозицией. Кеттел в своих исследованиях обосновал «диспозиционную ригидность». Различная пространственная представленность психической ригидности в личности — парциально, тотально и в качестве типобразующей черты — позволила

выделить «ригидный тип личности».

М. Роукич развивал понятие ригидного социального мышления, которое он определял как «сопротивление изменению систем убеждений, мнений», или как «степень, до которой субъект может воспринимать, оценивать и действовать согласно релевантной информации, получаемой со стороны, на основании присущих ему качеств, не поддаваясь влиянию иррелевантных факторов, находящихся внутри самого субъекта или вне его».

Поэтому мы предполагаем, что при организационных изменениях представляется возможным выявление группы лиц с ригидностью, с которыми должна проводиться отдельная работа, включающая внушение необходимости перемен. Учитывая, что внушению поддаются только психически здоровые люди, мы решили использовать для диагностики клинический подход.

Методика многостороннего исследования личности широко используется в нашей стране в различных организациях при отборе кандидатов на работу и кадровых перемещениях.

Такая черта личности, как ригидность описывается по этой методике шестой шкалой, которая также называется шкалой паранойяльности.

Березин Ф.Д. описывал эту шкалу с точки зрения фрустрации и возникающей в связи с ней тревоги, которые переживаются индивидуумом как импульс, побуждающий к той или иной форме поведения и позволяющий прямо или косвенно удовлетворить заблокированную потребность. Этот импульс, если тревога связывается с конкретной причиной, лежит в основе эмоции. Таким образом, фрустрированные потребности вызывают эмоции, которые приводят в действие комплекс поведенческих реакций. После того как форма поведения, выражающая эмоцию, реализуется, эмоция угасает. В условиях организованного общества интериоризированные конвенциональные нормы делают невозможным осуществление ряда форм поведения, противоречащих этим нормам. В этих случаях неотреагированная эмоция обычно угасает с течением времени. Если такое угасание происходит у испытуемого значительно

медленнее, чем у большинства индивидуумов, и длительно неугасающий, «застревающий аффект» подвергается интенсивной идеаторной переработке, то это приводит к возникновению «застревающей» враждебности, а в патологических случаях почти всегда имеются сверхценные отношения, сверхценные идеи или бредовые концепции.

Таким образом, проводя на предварительном этапе организационных изменений изучение личности участников этого процесса, мы можем предотвратить негативное влияние фиксированных форм поведения на диагностику организационной культуры и все мероприятие в целом. Кроме того, у нас появится возможность сформировать группу заинтересованных лиц с низкой ригидностью, способных оказать положительное воздействие на тех, кто остался в стороне, был не готов к переменам или оказывал сопротивление.

**В практической части** описывается как впервые в условиях организационных изменений, проходящих с использованием ордерной концепции Л.Н.Аксеновской, использовался типологический подход к исследованию психологической готовности сотрудников к переменам. Для измерения готовности была привлечена методика «Личностная готовность к переменам» («Personal change-readiness survey» (PCRS)). Она разработана канадскими учеными А. Ролником, С. Хезером, М. Голдом и К. Халлом (A. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull) и адаптирована Н. Бажановой и Г. Л. Бардиер. Методика успешно применяется в процедурах ассессмента и в работе с персоналом. Она включает семь шкал, измеряющих личностную готовность к переменам: страстность, находчивость, оптимизм, смелость, адаптивность, уверенность, толерантность к двусмысленности. По результатам ее анализа сделан вывод о наличии двух кластеров опрошенных – с более низкой и более высокой готовностью. Для анализа черт личности использовалась методика многостороннего исследования личности (ММИЛ) в адаптации Ф.Г.Березина. Она широко используется как зарубежными, так и отечественными специалистами. Этот тест был предложен Nathaway и McKinley еще в 1941 г. и



с тех пор значительно усовершенствован. С ним возможно исследовать различные аспекты личности и актуальное психическое состояние, при этом он имеет достаточно простую форму, удобную для широкого практического использования, эмпирически стандартизованную и позволяющую статистически контролировать получаемый результат. Утверждения отобраны таким образом, чтобы исследовать нормальную и патологическую личность, при этом охватывают соматическую, психологическую и психопатологическую сферы. Кроме этого, в тест включена возможность выявления тенденций испытуемого выглядеть в глазах исследователя в более благоприятном свете. Имеется три шкалы достоверности и десять диагностических шкал, одной из которых является шкала ригидности, представляющая особый интерес в рамках нашего исследования. Полученный результат обрабатывался специальной компьютерной программой, которая позволяет анализировать уже готовые личностные профили. Респонденты были распределены на имеющих не высокий уровень Т-баллов (40-50), средний уровень (50) и повышенный уровень (50-60) Т-баллов.

Сравнительный анализ данных, полученных в результате использования двух методик дал основания предполагать тенденции увеличения готовности к изменениям при снижении уровня ригидности испытуемых, и наоборот, при повышении уровня ригидности снижались показатели готовности. Корреляционный анализ проводился с использованием компьютерной программы SPSS Statistics 17.0. Была получена статистически значимая отрицательная корреляционная связь между степенью ригидности респондента и уровнем его готовности к переменам ( $r = -0,49; p < 0,01$ ).

## **Заключение**

Многие исследователи приходят к выводу, что перспективы организации зависят от ее способности развиваться. Даже небольшие потери видения современных тенденций могут привести к снижению конкурентоспособности и утрате желаемых позиций. Для того, чтобы удерживаться «на плаву»

предприятиям нужно внедрять новые технологии и для их применения обращаться за помощью к психологам, инженерам, экономистам. Но, как известно, нововведения требуют определенной подготовки персонала. Особенно важно это становится, когда речь идет об изменениях организационной культуры, как наиболее сложно реализуемых изменениях (по данным исследований). Сложность заключается в системности подхода. Фасилитатору необходимо учитывать влияние на процесс нововведений различных сфер организационной действительности. В первую очередь, это отношение сотрудников к предстоящим событиям, уровень их готовности к изменениям, степень их сопротивления переменам. Для описания этих критериев существует достаточное количество различных классификаций, которые в общем описывают явление с двух позиций: индивидуальной и организационной. Эти позиции связывает между собой уровень ригидности/флексibility. Теоретические модели свидетельствуют о том, что ригидность определяется фиксированными формами поведения, то есть снижением пластичности реакций на перемены и формирование однотипной манеры реагирования, которая отрицательно сказывается на продуктивности видов деятельности, требующих гибкости. Ригидность может быть присуща как организациям в целом, так и отдельным ее представителям, особенно если речь идет о лидере группы – ее руководителе. Такая личностная черта играет двоякую роль: с одной стороны она может помогать добиваться высоких результатов за счет твердых установок на достижение цели, с другой стороны она сужает поле зрения и замедляет реакцию на вновь поступающие запросы и нестандартные ситуации, дающие запрос на нетривиальное мышление.

Наше исследование доказало связь между готовностью к переменам и уровнем ригидности индивида. Это открывает перед нами новые возможности более качественно проводить подготовку к организационным изменениям. Мы можем выявлять сотрудников, которые более и менее готовы к предстоящим мероприятиям. Таким образом, выделяются группы людей, вероятно

оказывающих сопротивление в период трансформаций. С этой группой проводится отдельная работа по формированию положительного отношения к нуждам компании. Другая же группа «лояльных к переменам», в свою очередь, способна оказать требуемое содействие. Хотелось бы отметить, что предприятия, которые используют при отборе кандидатов на работу методический инструментарий, включающий диагностику ригидности, смогут значительно экономить время подготовки к организационным изменениям и тратить его в других, не менее значимых направлениях.