



## Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям»

НАУМЦЕВА Елена Александровна

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

Цель данной статьи заключается в проверке психометрических свойств методики «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта («Readiness for Organizational Change», ROC). Методика состоит из четырёх шкал: «Уместность изменений», «Поддержка менеджмента», «Реализуемость изменений», «Персональная валентность». На выборке из сотрудников различных российских компаний из коммерческого и государственного сектора, находящихся в процессе организационных изменений ( $N = 313$ ), рассматривается факторная структура русскоязычной версии опросника ROC, анализируется внутренняя согласованность методики, проверяются различия в уровне готовности в различных половозрастных и профессиональных группах. *Результаты.* Факторная структура русскоязычной версии опросника соответствует факторной структуре оригинальной методики ROC. В ходе исследования подтверждена внутренняя согласованность пунктов отдельных шкал методики и всего опросника в целом ( $\alpha$  Кронбаха = .88). Выявлены различия в уровне психологической готовности к организационным изменениям для групп разных профессий (уровень готовности в подгруппе специалистов помогающих профессий выше, чем в подгруппе, состоящей из торговых специалистов), различия по полу (уровень готовности мужчин в целом выше, чем у женщин) и различия по уровню занимаемой должности (уровень готовности у линейных руководителей выше, чем у рядовых работников). В статье представлены факторы русскоязычной версии, текст опросника, ключ к методике и интерпретация по шкалам. *Ценность результатов:* впервые публикуется русскоязычная версия опросника по изучению психологической готовности к организационным изменениям, которая может быть применена в рабочих коллективах в практических психодиагностических целях. Дальнейшее применение русскоязычной версии опросника в исследованиях сделает возможным изучение кросс-культурных аспектов психологической готовности к организационным изменениям.

**Ключевые слова:** психологическая готовность к организационным изменениям, ROC, методика оценки психологической готовности к организационным изменениям.

### Введение

Управление организационными изменениями — одна из наиболее востребованных тем исследований в последние годы. Многие компании переживают периоды трансформаций, сопровождающиеся реорганизациями по причине экономических и технологических перемен. Потребность в управлении переменами, инструментальном сопровождении изменений хорошо осознается со стороны бизнеса. Судя по западным журнальным публи-

кациям, опросник по оценке психологической готовности к организационным изменениям «*Readiness for Organizational Change*», *ROC* — это наиболее часто и широко используемый инструмент для оценки отношения к переменам. Он разработан американскими авторами Д. Холтом, А. Арменакисом, Х. Филдом, С. Харрисом для оценки психологической готовности на индивидуальном уровне, имеющей большое значение для успешности реализации изменений в организациях. Для русскоязычной аудитории до сих пор валидная и надежная версия опросника не представлена.

Методика применяется 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). 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 транзакционный стили лидерства оказывают долгосрочное влияние на оценку сотрудниками изменений: позитивное влияние оказывает трансформационный стиль, негативное — транзакционный (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).

Опираясь на идею К. Левина о трех стадиях прохождения через процесс изменений (размораживание — изменение — замораживание) (Lewin, 1947), А. Арменакис, С. Харрис и К. Моссхолдер предложили свое понимание готовности к изменениям. Исследователи предположили, что готовность предшествует сопротивлению или принятию предстоящих перемен. Одним из важных этапов в их модели была предварительная оценка ожиданий руководителей и сотрудников от будущих изменений. Исследователи отметили, что если наблюдались значительные расхождения между ожиданиями, то возникала высокая вероятность возникновения сопротивления (Armenakis et al., 1993).

Д. Холт определяет готовность к изменению как комплексный аттитюд, на который влияет одновременно содержание (что изменяется), процесс (как изменение реализуется), контекст (обстоятельства, при которых изменения происходят), и физические лица (характеристики тех, кто вовлечен в процесс изменений). С помощью метода критических инцидентов Д. Холт с коллегами провели серию полуструктурированных интервью, а также стандартизированный опрос на выборке из 75 руководителей коммерческих и государственных компаний, и выявили ключевые индикаторы, связанные с готовностью. Самые значимые из этих индикаторов в дальнейшем были объединены в четыре группы верований сотрудников:

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

Методика содержит четыре шкалы в соответствии с перечисленными верованиями. Показатели надежности оригинальной методики по каждой шкале перечислены в таблице 1.

Таблица 1. Показатели внутренней согласованности по шкалам методики «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта

Название шкалы	Значение $\alpha$ Кронбаха
1. Уместность изменений ( <i>Appropriateness</i> )	.79
2. Поддержка руководства ( <i>Management Support</i> )	.80
3. Реализуемость изменений ( <i>Change Efficacy</i> )	.79
4. Личная выгода ( <i>Personal Valence</i> )	.65

Оригинальная методика Д. Холта «Readiness for organizational change» (ROC) состоит из 25 пунктов (18 прямых и 7 обратных утверждений), каждый из которых авторы предлагают оценить респондентам по 7-балльной шкале Ликерта<sup>1</sup>, где 7 баллов присваивается ответу «Полностью согласен», 1 балл — ответу «Полностью не согласен». Разработка оригинальной методики была произведена на выборке из 900 сотрудников организаций с различным уровнем образования (от выпускников школ до обладателей ученых степеней), с разнообразными функциональными обязанностями (управление персоналом, проектирование и инженерия, управление полетами, образование). Ограничения методики, по мнению авторов, заключаются в том, что она разрабатывалась на выборке из сотрудников организаций, в которых происходят структурные изменения и, вероятно, не может быть применена для оценки готовности к организационным изменениям других типов. Однако авторы подчеркивают разнообразие выборки, предполагая, что общие факторы, выявленные на гетерогенных данных, дают более полное понимание феномена готовности к организационным изменениям (Holt et al., 2007).

Все четыре фактора готовности коррелируют друг с другом (среднее значение  $r = .46$ ,  $p < .05$ ). Авторами были получены положительные корреляции факторов готовности к изменениям с локусом контроля по шкале внутреннего мастерства Л. Перлин, М. Либермана (Pearlin, Lieberman, 1998) и общими аттитюдами к изменению по шкале Д. Трамбо (Trumbo, 1961), выявлены отрицательные корреляции с негативным влиянием по шкале Д. Уотсона, Л. Кларка, А. Телледжена (Watson et al., 1988) и непокорностью по шкале С. Хонг и С. Файеда (Hong, Faedda, 1996). Кроме того, восприятие коммуникационного климата по шкале В. Миллера, Дж. Джонсона, Дж. Грау (Miller, Johnson, Grau, 1994) и воспринимаемые способности менеджмента по шкале Р. Майера и Дж. Дэвиса (Mayer, Davis, 1999) положительно связаны с факторами готовности к изменениям.

### Русскоязычная версия методики

Данная статья имеет своей целью оценить психометрические показатели и выявить внутреннюю структуру русскоязычной версии методики ROC. Для этой задачи был выполнен двойной перевод пунктов опросника профессиональными психологами (англо-русский, русско-английский). По итогам перевода текст опросника был скорректирован психологами, владеющими английским языком.

<sup>1</sup> Правописание фамилии *Likert* на русском языке рекомендуется как Ликерт, в соответствии с корректным произношением. Информацию уточнял Рон Хамблтон лично у членов семьи Р. Ликерта (прим. ред.).

## Выборка

Выборка состояла из 313 сотрудников организаций, находящихся в ситуации организационных изменений, из них 208 женщин, 105 мужчин, в возрасте от 21 года до 79 лет. Медиана распределения выборки по возрасту составила 37 лет, среднее значение равно 38.1 годам. Средний стаж на данном рабочем месте — 8.5 лет. Важным условием отбора являлась осведомленность сотрудников о происходящих и предстоящих изменениях. В выборку вошли 167 специалистов (учителя, медицинские сестры, социальные педагоги, HR-специалисты, сотрудники салонов бытовой техники), 132 линейных руководителя, 14 руководителей высшего и среднего звена.

Первая часть выборки представлена работниками организации коммерческого сектора, претерпевающей реорганизацию в последние два месяца (объединение подразделений и смена руководителя дивизиона). В нее вошли 128 сотрудников из 22 региональных отделений торговой сети бытовой техники, из них 44 женщины, 84 мужчины. Участники приглашались к анонимному опросу по корпоративной почте через рассылку приглашений. Средний возраст участников составил 31.7 лет ( $SD = .194$ ), средний стаж работы в компании — 7.5 лет. Большая часть состоит из управляющих магазинами (109 человек), незначительная часть — специалисты (11 человек) и руководители среднего звена (8 человек).

Вторая часть выборки (185 человек) представлена сотрудниками государственных организаций в секторах образования и медицины, каждый из которых в настоящее время претерпевает в России реформирование, в результате чего происходят существенные организационные изменения. В сфере образования внедряются новые стандарты деятельности, которые затрагивают деятельность каждого из педагогов. В медицинском секторе происходит объединение структур и внедрение новых стандартов деятельности, касающиеся непосредственной работы большинства медицинских работников. Образовательный сектор представлен тремя учебными комплексами г. Москвы (160 сотрудников), медицинский сектор представлен лечебным учреждением стационарного типа (25 сотрудников). В обоих секторах — и в медицинском, и в образовательном — происходят изменения одного (сходного) типа — внедрение новых стандартов деятельности. Вторая часть выборки представлена 164 женщинами, 21 мужчиной, средний возраст — 38 лет, средний стаж на данном месте работы — 8.4 лет. Таким образом, в выборку вошли сотрудники двух видов организации, находящихся в ситуации организационных изменений. Все респонденты были осведомлены о происходящих в их компаниях переменах.

## Анализ данных

Анализ данных производился с помощью статистического пакета SPSS 22. Факторная структура русской версии методики проверялась методом эксплораторного факторного анализа.

## Результаты

Описательные статистические показатели по пунктам русскоязычной версии методики ROC представлены в таблице 2. Обратные пункты методики (отмечены знаком «—») были инвертированы, дальнейшие результаты опираются на данные с инвертированными пунктами. Средние значения по отдельным утверждениям лежат в пределах 4.05 — 5.97. По отдельным утверждениям методики асимметрия превышает 0.9 (утверждения №№ 4, 7, 8, 10–16, 22, 24).

Таблица 2. Описательные статистические показатели по пунктам опросника готовности к организационным изменениям

№	Утверждение	М	SD	Медиана
1.	Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение.	5.17	1.58	5
2.(–)	Для нас не имеет смысла вводить данное изменение.	5.06	1.91	6
3.	Я думаю, организация выиграет от этих изменений.	5.38	1.61	6
4.	Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться.	5.36	1.64	6
5.	Данное изменение упрощает мою работу.	4.05	1.89	4
6.(–)	Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены.	4.36	2.01	4
7.	Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений.	5.59	1.57	6
8.	Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения.	5.48	1.68	6
9.	Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом.	5.16	1.66	5
10.(–)	Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано.	5.64	1.62	6
11.(–)	После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом.	5.32	1.79	6
12.	Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение.	5.43	1.55	6
13.	Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения.	5.86	1.34	6
14.	У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение.	5.97	1.16	6
15.	Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации.	5.66	1.48	6
16.	Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению.	5.75	1.52	6
17.(–)	Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё.	4.37	2.01	4
18.	Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения.	5.29	1.60	6
19.(–)	Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено.	5.43	1.68	6
20.	Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться.	5.28	1.53	6
21.	У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений.	5.26	1.60	6
22.	Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения.	5.51	1.56	6
23.	Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо.	5.23	1.71	6
24.(–)	Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились.	5.58	1.78	6
25.	Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение.	4.20	1.95	4

Методика показала достаточно высокий уровень внутренней согласованности на различных частях выборки. Так, значение коэффициента  $\alpha$  Кронбаха для группы учителей составил .88, а для группы сотрудников из коммерческой сферы равнялся .91 (таблица 3).

Таблица 3. Показатели надежности по подвыборкам

Подвыборки	Среднее значение	Стандартное отклонение	Значение $\alpha$ Кронбаха
Учителя ( $n = 160$ )	4.97	1.70	.88
Сотрудники коммерческой компании ( $n = 128$ )	5.45	1.48	.91
Работники медицинской сферы ( $n = 25$ )	6.19	1.48	.78

## Факторная структура русскоязычной версии ROC

Для оценки предварительной структуры русскоязычной версии методики ROC было проведено исследование с применением эксплораторного факторного анализа методом выделения главных компонент с последующим VARIMAX-вращением с нормализацией Кайзера в пакете SPSS. Количество факторов в факторной модели определялось по критерию отсеивания Р. Кеттела (с использованием графика собственных значений ScreePlot). В результате при значении отсечки, равном 0.4, была получена структура, включающая в себя четыре фактора (Таблица 4):

Таблица 4. Матрица факторных нагрузок пунктов русскоязычной версии методики ROC

Пункт методики	Компонента			
	1	2	3	4
01. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение.	.776	.178	.232	.069
03. Я думаю, организация выиграет от этих изменений.	.725	.126	.365	.100
09. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом.	.715	.197	.326	.197
05. Данное изменение упрощает мою работу.	.646	.089	.237	.051
23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо.	.635	.337	.278	.144
21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений.	.608	.351	.291	-.026
02. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение.	.596	.032	-.198	.237
17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё.	.578	.103	.117	.360
15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации.	.445	.439	.301	.135
06. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены.	.407	.221	-.116	.354
16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению.	.093	.742	.126	.161
22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения.	.112	.729	.209	.109
18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения.	.148	.699	.146	.239
25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение.	.130	.585	.020	-.102
04. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться.	.310	.460	.144	-.135
13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения.	-.009	.243	.681	.088
14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение.	.210	.303	.658	.059
07. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений.	.389	.067	.602	.239
12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение.	.298	.002	.588	.167
20. Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться.	.394	.207	.549	.139
24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились.	.062	.057	.033	.779
11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом.	-.015	-.047	.302	.648
19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено.	.073	.383	.020	.624
08. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения.	.332	.029	.130	.622
10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано.	.263	-.032	.175	.573

По своей структуре (состав вошедших в фактор пунктов) первый фактор «Уместность изменений», второй фактор «Поддержка руководства» и третий фактор «Реализуемость изменений» идентичны шкалам оригинальной методики. Пункт 15 «Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации» имеет в нашем исследовании факторные нагрузки одновременно по двум шкалам. Анализ содержания пункта в русскоязычном варианте позволяет отнести его к первой шкале «Уместность изменений». Пункт 19 («Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено») в русскоязычной версии отнесен к фактору 4. В оригинальной методике он имеет название «*Personal Valence*» (показатель  $\alpha$  Кронбаха ниже 0.7 в английской версии), в русскоязычной версии анализ содержания пунктов позволяет назвать его «Личное отношение».

В таблице 5 приведены значения корреляции между шкалами методики и остальными переменными. Шкалы положительно коррелируют между собой, но эта связь не очень тесная (от 0.2 до 0.5). Это говорит о том, что шкалы измеряют разные конструкты. Корреляция между шкалами «Реализуемость изменений» и «Уместность изменений» равна 0.6.

Таблица 5. Коэффициенты корреляции между шкалами русскоязычной версии ROC и другими переменными

Переменные	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Уместность изменений									
2. Поддержка руководства	.496**								
3. Реализуемость изменений	.641**	.447**							
4. Личное отношение	.468**	.263**	.419**						
5. Тип организации	.173**	.074	.182**	.037					
6. Пол	.148**	.144*	.170**	.054	.565**				
7. Возраст	-.078	.057	-.027	-.093	-.550**	-.305**			
8. Стаж работы	.012	-.021	-.038	-.165**	-.245**	-.085	.408**		
9. Должность	.324**	.106	.229**	.099	.665**	.410**	-.329**	-.208**	

Примечания: \* — корреляция значима на уровне .05; \*\* — корреляция значима на уровне .01

### Надежность

Показатель одномоментной надежности ( $\alpha$  Кронбаха) на общей выборке из 313 испытуемых составил .88 (.87 для шкалы «Уместность», .73 для шкалы «Поддержка руководства», .76 для шкалы «Реализуемость изменений» и .73 для шкалы «Личное отношение»). Отдельно по трём подвыборкам надежность составила от .78 до .91 по общему показателю. Эти данные свидетельствуют о высокой степени надежности шкал русскоязычной версии методики ROC, сопоставимые с аналогичными показателями оригинальной методики (Митина, 2015).

### Оценка эффекта социально-демографических параметров на шкалы опросника

Для оценки эффекта пола, возраста, стажа и уровня должности на шкалы готовности к организационным изменениям был выбран метод одномерного дисперсионного анализа (ANOVA) с использованием критерия Геймса-Ховелла. В качестве зависимых переменных выступали общий балл по методике и отдельно баллы по четырем шкалам опросника.

### Оценка эффекта пола

Результаты одномерного дисперсионного анализа указывают на статистически значимые различия средних у мужчин и женщин. Согласно критерию Ливиня, правило гомогенности дисперсий соблюдается. Мужчины в целом имеют более высокий общий балл готовности к организационным изменениям, чем женщины (таблица 6)

Таблица 6. Половые различия в показателях опросника

Шкалы опросника	Средние значения		F (311.1)
	Мужчины (n = 105)	Женщины (n = 208)	
«Уместность изменений»	52.23	48.45	6.932 (p = .009)
«Поддержка руководства»	27.28	25.52	6.553 (p = .011)
«Реализуемость изменений»	29.38	27.51	9.31 (p = .002)
«Личное отношение»	27.90	27.23	.898 (p = .344)
Готовность к организационным изменениям (общая)	136.79	128.70	8.797 (p = .003)

### Оценка эффекта уровня должности

Критерий однородности Ливиня выполняется. Работники разных должностей демонстрируют различающийся уровень готовности. Так, линейные руководители демонстрируют более высокие баллы по опроснику, более низкий уровень готовности показывают специалисты (не руководящие работники). Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7. Различия по уровню должности по шкалам опросника

Шкалы опросника	Средние значения			F (310.2)
	Специалисты (n = 167)	Линейные руководители (n = 132)	Руководители высшего и среднего звена (n = 14)	
«Уместность изменений»	45.78	54.25	53.86	2.232 (p = .000)
«Поддержка руководства»	25.53	26.72	27.21	1.829 (p = .162)
«Реализуемость изменений»	26.78	29.94	27.36	15.108 (p = .000)
«Личное отношение»	26.70	28.55	26.14	3.932 (p = .021)
Готовность к изменениям (общая)	124.8	139.45	134.57	16.53 (p = .000)

### Оценка эффекта возраста и стажа работы на последнем рабочем месте

Значимых различий по возрасту и стажу не обнаружено.

Таблица 8. Различия по типу профессиональной принадлежности

Шкалы опросника	Средние значения		F (311,1)
	Помогающие специалисты (n = 185)	Торговые специалисты (n = 128)	
«Уместность изменений»	47.97	52.23	9.626 (p = .002)
«Поддержка руководства»	25.75	26.63	1.730 (p = .189)
«Реализуемость изменений»	27.36	29.27	10.690 (p = .001)
«Личное отношение»	27.27	27.72	.425 (p = .515)
Готовность к организационным изменениям (общая)	128.35	135.85	8.196 (p = .004)

### Оценка эффекта принадлежности к разным профессиональным группам

Все респонденты относятся к группе профессий типа «Человек – человек». Были выделены две профессиональные подгруппы: группа помогающих специалистов (учителя, воспитатели, социальные работники, психологи, медицинские сестры) и группа торговых специалистов (управляющие магазинами, сотрудники магазинов, руководители, менеджеры)



по обучению и оценке персонала). Критерий гомогенности дисперсий Ливиня для подгрупп выполняется. Статистически значимые различия получены по общему баллу: торговые специалисты в целом демонстрируют более высокий уровень готовности, чем представители помогающих профессий (таблица 8).

## Обсуждение

Цель данной работы заключалась в оценке психометрических свойств русскоязычной версии методики «*Readiness for organizational change*» (ROC). Русскоязычная версия методики, названная «Готовность к организационным изменениям», показывает приемлемые психометрические свойства, обладает внутренней согласованностью. Она воспроизводит факторную структуру оригинальной методики, однако требует дальнейшей проверки конвергентной и дискриминантной валидности.

Исследование показало, что существуют значимые различия по полу, уровню занимаемой должности сотрудником и профессиональной принадлежности. Так, мужчины демонстрируют более высокие показатели готовности к организационным изменениям, чем женщины. Линейные руководители демонстрируют более высокий уровень готовности, чем рядовые работники и руководители высшего звена. Работники коммерческой сферы демонстрируют большую готовность к изменениям, чем работники помогающих профессий. Значимых различий по возрасту и стажу работы в организации обнаружено не было.

Данная версия опросника может быть использована руководителями, консультантами по организационному развитию, HR-специалистами и исследователями, вовлеченными или реализующими программы изменений в организациях. Методика подходит для диагностики рабочих коллективов на предмет оценки уровня психологической готовности сотрудников к предстоящим изменениям. Важными условиями ее применения являются осведомленность сотрудников о предстоящих изменениях.

Широкая практика применения методики в разных странах позволяет предположить, что дальнейшая разработка русскоязычной версии опросника сделает возможным развитие кросс-культурных исследований психологической готовности к организационным изменениям.

## Литература

- Митина, О. (2015). Альфа Кронбаха: когда и зачем ее считать. В сб. Н. А. Батуриной (отв. ред.) и др. *Современная психодиагностика России. Преодоление кризиса: сборник материалов III Всероссийской конференции по психологической диагностике: в 2 т.* Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ.
- 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.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*.
- Pearlin, L. I., Lieberman, M. A., Menaghan, E. G., Mullan, J. T. (1981). The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 337–356.

- Trumbo, D. A. (1961). Individual and group correlates of attitudes toward work-related change. *Journal of Applied Psychology, 45*, 338–344.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 1063–1070.
- Hong, S. M., Faedda, S. (1996). Refinement of the Hong Psychological Reactance Scale. *Educational and Psychological Measurement, 56*, 173–182.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. *Journal of Applied Communications Research, 22*, 59–60.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*, 123–136.
- 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.
- 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).
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal, 36*(1), 2–16
- 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.

## Приложение

### Психодиагностическая методика «Готовность к организационным изменениям» (Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC» Д. Холта).

#### Инструкция

Пожалуйста, оцените степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями об изменениях, которые происходят в вашей организации.

1 полностью не согласен	2 не согласен	3 кое в чём не согласен	4 ни то, ни другое	5 кое в чём согласен	6 согласен	7 полностью согласен
-------------------------------	------------------	-------------------------------	--------------------------	----------------------------	---------------	----------------------------

#### Утверждения

1. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение.
2. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение.
3. Я думаю, организация выиграет от этих изменений.
4. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться.
5. Данное изменение упрощает мою работу.
6. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены.
7. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений.
8. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения.
9. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом.
10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано.
11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом.
12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение.
13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения.
14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение.
15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации.
16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению.
17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё.
18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения.
19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено.
20. Я чувствую, что когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться.
21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений.
22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения.

23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо.  
24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились.  
25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение.

### **Ключ**

Шкала «Уместность изменений»: 1, 2(-), 3, 5, 6(-), 9, 15, 17(-), 21, 23.

Шкала «Поддержка руководства»: 4, 16, 18, 22, 25.

Шкала «Реализуемость изменений»: 7, 12, 13, 14, 20.

Шкала «Личное отношение»: 8(-), 10(-), 11(-), 19(-), 24(-).

### **Интерпретация шкал**

**Шкала «Уместность изменений»:** убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведёт к повышению эффективности организации в целом. Высокие баллы по этой шкале говорят о том, что респондент считает изменение целесообразным, полезным и выигрышным для организации.

**Шкала «Поддержка руководства»:** отражает оценку респондентом степени оказываемой руководством поддержки будущим изменениям. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что респондент считает, что высшие руководители компании привержены изменениям, поддерживают их и видят их важными.

**Шкала «Реализуемость изменений»:** отражает оценку респондентом собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений. Высокие баллы свидетельствуют о положительной оценке собственных сил: респондент не предвидит трудностей и считает, что его навыков и умений достаточно для успеха.

**Шкала «Личное отношение»:** отражает оценку личных последствий изменений для респондента. Высокие баллы свидетельствуют о том, что респондент оценивает изменения как выгодные или несущие положительные последствия лично для него (сохранение или улучшение статуса, рабочих отношений, отсутствие ограничений в будущем).



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Analysis of the psychometric properties of the Russian version of the questionnaire «Ready to organizational changes» by D. Holt

**Elena NAUMTSEVA**

*National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia*

**Abstract.** *The purpose* of this paper is to analyze the psychometric properties of the questionnaire «Readiness for organizational changes» (ROC) by D. Holt. *The measure* consists of four scales: «Appropriateness of changes», «Management Support», «Change Efficacy», «Personal Valence». Analysis based on a study with 313 respondents from various Russian companies from the commercial and the public sector in the process of organizational change. The factorial structure of the Russian version of the ROC questionnaire were considered, the internal consistency of methodology were analyzed, differences in the level of preparedness in various age and occupational groups were verified. *Results.* Factor structure of the Russian version of the questionnaire corresponds to the factor structure of the original ROC questionnaire. The study confirmed the internal consistency of questionnaire items and scales the questionnaire as a whole (Cronbach's alpha = .88). The differences in the level of psychological readiness for organizational change for groups of different professions (the level of readiness in the subgroup of helping professions experts is higher than in the subgroup consisting of sales professionals), differences by gender (level of readiness of men are generally higher than women) and differences by the level of a position (level of readiness of line managers is higher than level of ordinary workers) were found. The article presents the factors of the Russian version, text of the questionnaire, the key to the methodology and interpretation of the scale. *The value of the results.* The Russian version of the ROC questionnaire was first published in this article. The measure can be recommended for use for the study of psychological readiness for organizational change. Further use of the Russian version of ROC questionnaire can therefore be useful for exploring cross-cultural aspects of psychological readiness for organizational change.

**Keywords:** psychological readiness for organizational change, ROC, assessment methodology of psychological readiness for organizational change.

### References

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- 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.
- Holten, A.-L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 2–16

- Hong, S. M., Faedda, S. (1996). Refinement of the Hong Psychological Reactance Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 56, 173–182.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*.
- 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).
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. *Journal of Applied Communications Research*, 22, 59–60.
- Mitina, O. (2015). Al'fa Kronbakha: kogda i zachem ee schitat' [Cronbach's Alpha: when and why to consider it.]. V sb.: N. A. Baturin (otv. red.) i dr. *Sovremennaya psikhodiagnostika Rossii. Preodolenie krizisa: sbornik materialov III Vserossiiskoi konferentsii po psikhologicheskoi diagnostiki: v 2 t.* Chelyabinsk: Izdatel'skii tsentr YuUrGU.
- Pearlin, L. I., Lieberman, M. A., Menaghan, E. G., Mullan, J. T. (1981). The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 337–356.
- Trumbo, D. A. (1961). Individual and group correlates of attitudes toward work-related change. *Journal of Applied Psychology*, 45, 338–344.
- 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.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- 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.