



Научно-исследовательский журнал «*International Journal of Medicine and Psychology / Международный журнал медицины и психологии*»

<https://ijmp.ru>

2025, Том 8, № 7 / 2025, Vol. 8, Iss. 7 <https://ijmp.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.3.1. Общая психология, психология личности, история психологии (психологические науки)

УДК 159.9.072

<sup>1</sup> Татарчук В.Л.,

<sup>1</sup> Левадняя М.О.,

<sup>1</sup> Дальневосточный федеральный университет

## Тренинг проактивного поведения в управлении психологической готовностью персонала к организационным изменениям

**Аннотация:** в статье представлены результаты эмпирического исследования психологической готовности к организационным изменениям и проактивности у медицинских сотрудников, занимающихся управлением деятельностью. По результатам первичной диагностики участников, было сделано соотнесение уровня психологической готовности к организационным изменениям с уровнем проактивности. На основании полученных данных был разработан и проведен тренинг проактивности. Для выявления динамики показателей психологической готовности к организационным изменениям при воздействии на проактивность сотрудников была проведена повторная диагностика сотрудников после эксперимента. Корреляционный анализ результатов диагностики выявил взаимосвязь между проактивностью и такими компонентами психологической готовности к организационным изменениям как эмоциональная готовность, личностная готовность, инновационная готовность. Проведенный в медицинской организации формирующий эксперимент позволил доказать, что тренинг проактивного поведения среди управляемцев среднего звена повышает уровень их психологической готовности к организационным изменениям.

**Ключевые слова:** психологическая готовность к изменениям, готовность к организационным изменениям, компоненты психологической готовности, проактивность, проактивная позиция, проактивная копинг стратегия

**Для цитирования:** Татарчук В.Л., Левадняя М.О. Тренинг проактивного поведения в управлении психологической готовностью персонала к организационным изменениям // International Journal of Medicine and Psychology. 2025. Том 8. № 7. С. 208 – 217.

Поступила в редакцию: 18 июня 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 15 августа 2025 г.; Принята к публикации: 17 октября 2025 г.

<sup>1</sup> Tatarchuk V.L.,

<sup>1</sup> Levadnyaya M.O.,

<sup>1</sup> Far Eastern Federal University

## Proactive behavior training in managing the psychological readiness of personnel for organizational changes

**Abstract:** the article presents the results of an empirical study of psychological readiness for organizational changes and proactivity among medical middle management. A correlation was made between the level of psychological readiness for organizational changes and the level of proactivity based on the results of the initial diagnostics of the participants. Based on the data obtained, proactivity training was developed and conducted. A repeated diagnosis of employees was carried out after the experiment to identify the dynamics of indicators of psychological readiness for organizational changes when influencing the proactivity of employees. Correlation analysis of diagnostic results revealed a relationship between proactivity and such components of psychological readiness for organizational changes as emotional readiness, personal readiness, and innovative readiness. The formative experi-

ment conducted in a medical organization has shown that proactive behavior training among middle managers increases their level of psychological readiness for organizational change.

**Keywords:** psychological readiness for change, readiness for organizational changes, components of psychological readiness, proactivity, proactive position, proactive coping strategy

**For citation:** Tatarchuk V.L., Levadnyaya M.O. Training of proactive behavior in managing psychological readiness of personnel for organizational changes. International Journal of Medicine and Psychology. 2025. 8 (7). P. 208 – 217.

The article was submitted: June 17, 2025; Approved after reviewing: August 15, 2025; Accepted for publication: October 17, 2025

## Введение

Актуальность исследования определяется тем, что на современном этапе инновационные преобразования характерны для многих отраслей, в том числе здравоохранения. При внедрении инноваций руководство медицинских организаций ожидает повышение эффективности деятельности, уровня удовлетворенности трудом и приверженности персонала. Однако организационные изменения часто влекут за собой недовольство, скептицизм, сопротивление и стресс у сотрудников, что затрудняет или даже делает невозможным качественное внедрение инноваций.

В ситуации значительного повышения требований к медицинскому персоналу, острой нехватки квалифицированного медицинского персонала на местах, роль руководителей среднего звена медицинских организаций становится стратегически важной. Они выступают в качестве связующего звена между инициативами высшего руководства и операционной деятельностью подразделений. Их значимость обусловлена тем, что именно через них преломляется и трансформируется стратегическая информация от высшего руководства в конкретные действия и практики на уровне исполнителей. Руководители среднего звена выступают как агенты изменений, способные мотивировать сотрудников и формировать позитивное отношение к инновациям. В свою очередь, успешное внедрение инноваций в медицинских организациях зависит от психологической готовности руководителей среднего звена и их проактивной или реактивной позиции к организационным изменениям.

## Материалы и методы исследований

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: теоретический анализ литературных источников по проблематике диссертационного исследования, организационный метод – сравнительный; эмпирические методы – формирующий эксперимент и психодиагностический метод, включающий в себя опросник «Готовность к организационным изменениям» Д. Холта в

адаптации Е.А. Наумцевой; опросник инновационной готовности персонала В.В. Пантелейевой и Т.П. Кнышевой; опросник «Проактивный копинг, PCI, E. Greenglass, R. Schwarzer в адаптации Е.П. Белинской, А.В. Вечерина. Для обработки данных были применены методы математико-статистического анализа данных с применением статистического пакета SPSS Statistics 20.1 Интерпретация полученных результатов производилась структурным методом.

Ряд исследователей рассматривают понятие психологической готовности как компонент профессиональной готовности, но привести к единому знаменателю требования к психологической готовности профессионалов разных отраслей не представляется возможным. Тем не менее, это понятие широко исследуется в психологии, менеджменте и социологии, поскольку играет ключевую роль в организационных изменениях, профессиональной деятельности и личностном развитии индивида. Анализ исследований, посвященных проблеме психологической готовности к деятельности при организационных изменениях, показывает разнообразие подходов к трактовке этого понятия, которые сводятся, прежде всего, к ее пониманию как важнейшего условия выполнения профессиональной деятельности.

Деятельностный подход (С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Е.А. Пурьев, А.А. Деркач [1]) акцентирует внимание на практической стороне психологической готовности, связывая её с конкретными задачами и действиями индивида. С.С. Белоусова дает следующее определение: «готовность к изменениям – это такое состояние психики, когда человек расположен к активной деятельности в определенной ситуации, а проявлением этой расположенности является мобилизованность организма или настрой на совершение целенаправленного действия» [3].

В диспозиционном подходе (А. Арменакис, Х. Филд, С. Харрис) психологическую готовность рассматривают как производную устойчивых личностных характеристик. В частности, инноваци-

онная диспозиция понимается как многоуровневое интегративное свойство личности, определяющее её предрасположенность к трансформационным процессам [8, 12].

Ресурсный подход в исследовании психологической готовности к изменениям концентрирует внимание на укреплении внутренних и внешних ресурсов человека, чтобы повысить его способность адаптироваться к изменениям (Т.П. Зинченко, В.Н. Дружинин, Д. Канеман, С.А. Маничев). В одних концепциях ресурсы принадлежат к разным уровням функционирования – от физиологического и психофизиологического до уровня направленности личности, в других – могут быть внутренними, «интрасубъектными» или внешними – ресурсами среды или ресурсами отношений, тем не менее, все они образуют «общий ресурсный запас», «ресурсную базу» либо «потенциал личности», взаимодействуя и подпитывая друг друга. Поскольку фактически невозможно представить ресурс, одинаково ценный во всех ситуациях и условиях, система должна гибко перестраиваться «под задачу», но нет ответа на вопрос, как это реально происходит [6].

В рамках личностного подхода психологическую готовность к изменениям рассматривают как некое интегральное свойство личности, которое включает в себя мотивацию, ценности, интересы и самооценку индивида. Приверженцы личностного подхода (А.Ц. Пуни, А.Г. Ананьев, Л.И. Божович, Л.С. Выготский, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, Р.И. Пенькова, В.А. Сластёгин) под готовностью понимали личностное образование, проявление индивидуально-личностных качеств, обеспечивающее эффективность, высокую результативность профессиональной деятельности. В личностном подходе готовность рассматривается как единство личностно-значимых профессиональных свойств, отличающихся по их роли в регуляции профессиональной и обыденно-эмпирической деятельности. При этом ведущую интегрирующую роль выполняют личностные качества, выражающие направленность на соответствующую деятельность [1].

Современные научные исследования в области психологии организационных изменений преимущественно сосредоточены на анализе корреляционных взаимосвязей психологической готовности к изменениям и другими личностными характеристиками. В рамках ресурсного и личностного подходов психологическая готовность – это комплексное состояние личности, которое определяет её способность эффективно адаптироваться к новым условиям, принимать изменения и успешно действовать в нестабильной среде. Ресурсный и

личностный подходы в своем понимании психологической готовности к организационным изменениям опираются на гуманистическую парадигму и рассматривают человека как активного субъекта, способного к саморазвитию, личностному росту, преодолению страха неопределенности и осознанным изменениям.

Таким образом, проанализировав основные подходы, в своей работе мы будем опираться на определение, что психологическая готовность – это многогранный феномен, который включает мотивационные, когнитивные и эмоциональные компоненты. Психологическая готовность является психическим новообразованием, характеризующимся концентрацией внутренних сил человека и его направленностью на личностно значимую деятельность.

Далее рассмотрим понятия проактивности и проактивной копинг стратегии. В отечественной психологической литературе с позиций ресурсного подхода проактивная копинг-стратегия понимается как рациональное использование ресурсов: возможность активировать меньший объем ресурсов для преодоления стресса за счет раннего обнаружения стрессора и идентификации его специфики. Исследователи подчеркивают конструктивный, профессионально оправданный и организационно разрешенный характер проактивного совладания с фактором стресса. В рамках ресурсного подхода выделяют продуктивную стратегию, включающую «увеличение социальных ресурсов» и «усложение рабочих требований», и контрпродуктивную – «снижение рабочих требований». С.А. Маничев в своих работах [7] говорит о том, что стратегия «увеличения социальных ресурсов» является амбивалентной и зависит от общего контекста рабочей деятельности. Важно обращать внимание на фактическое поведение персонала, то есть на то, что люди на самом деле делают, чтобы изменить или улучшить свою работу.

В зарубежной психологии термин «проактивность» был введен В. Франклом в 1946 г. Он описывал способность человека выбирать реакцию на внешние обстоятельства, даже в крайне тяжелых условиях. Он использовал данное понятие для обозначения личности, понимающей и принимающей ответственность за себя и свою жизнь. В. Франкл связывал проактивность с экзистенциальным измерением личности: антиципация будущего (прогнозирование изменений) как попытка найти смысл в грядущих вызовах; настойчивость вопреки трудностям отражает «волю к смыслу»; инициация изменений становится способом утверждения свободы воли.

Феномен проактивности в рамках концепции С. Кови (1989 г.) обладает полимодальной природой, проявляясь на личностном уровне как устойчивая характеристика, и на поведенческом уровне как конкретное действие.

Т. Бейтман и Дж. Крант в 1993 году определили проактивность «как относительно устойчивую диспозицию инициировать изменения окружающей среды» [10]. В своей работе авторы подчеркивают, что человек с ярко выраженной проактивной позицией предрасположен к изменениям своего окружения в соответствии со своими ценностями и убеждениями, так же, такой человек ищет новые возможности, проявляет инициативу и готов к преодолению трудностей.

Б. Фриман и М. Биркс определяют проактивность как «способность сотрудника к инициативному поведению, направленному на улучшение рабочей ситуации или достижение организационных целей, не ожидая указаний своих руководителей».

Наиболее широко известна модель проактивного копинга Э. Грингласс [11] включающая:

- проактивное преодоление как процесс постановки целей и привлечения ресурсов для их достижения;
- рефлексивное преодоление, связанное с оценкой потенциальной стрессогенности проблемы и сравнением альтернативных вариантов ее преодоления;
- стратегическое планирование как составление плана действий;
- превентивное преодоление как предвосхищение источника стресса и продумывание вариантов его нейтрализации до момента появления;
- социально-ориентированные формы копинг-стратегии, включая поиск эмоциональной и инструментальной поддержки.

Проактивная позиция в теории К. Роджерса – форма психологической свободы, проявляющаяся в конгруэнтности между Я-концепцией и преобразующей деятельностью. Она предполагает открытость опыта и отказ от конформизма: человек следует своим убеждениям, а не внешним предписаниям. Согласно А. Маслоу, проактивное поведение отражает высший уровень потребностей – стремление к самореализации. Самоинициируемый процесс, детерминированный внутренней логикой развития личности, а не внешними стимулами. По мнению зарубежных исследователей проактивные копинг-стратегии представляют собой варианты заблаговременного реагирования с целью обеспечения готовности к росту напряженности на основе: предвосхищения типа и мощности стрессора, целенаправленного опережающего

планирования своих целей и программ поведения [2].

Гуманистическая психология, основанная на идеях А. Маслоу, К. Роджерса и В. Франкла, рассматривает проактивную позицию как естественное проявление стремления человека к самоактуализации, автономии и осмысленному существованию. В отличие от бихевиористского или психодинамического подходов, гуманистическое направление делает акцент на свободу выбора, ответственность и творческий потенциал личности, что напрямую соотносится с концепцией проактивности. Человек, проявляющий инициативу, создает цели, соответствующие его ценностям, а не просто реагирует на внешние стимулы; преодолевает средовые ограничения через творчество и поиск ресурсов; демонстрирует настойчивость, так как действует из внутренней мотивации.

В своей работе мы рассматриваем проактивность в гуманистической парадигме, как целостный, внутренне мотивированный поведенческий паттерн, характеризующийся способностью личности к автономному целеполаганию, саморегуляции и устойчивой ориентации на преобразующую деятельность, основанную на экзистенциальных ценностях и стремлении к самоактуализации.

Современная парадигма исследований сместила акцент на проактивное поведение сотрудников в организации, где под проактивностью понимается возможность «активно влиять на процессы социализации, чтобы улучшить качество своего опыта на работе» [4]. Сотрудник выступает не пассивным реципиентом организационных норм, а субъектом, сознательно формирующим траекторию профессиональной адаптации, качественные характеристики трудового опыта, параметры рабочей среды. В современной профессиональной литературе произошла переориентация задач управления изменениями от предотвращения и преодоления «неизбежного» сопротивления сотрудников предстоящим переменам – к «выращиванию» и последующей поддержке психологической готовности персонала к этим изменениям. При внедрении инноваций руководство хочет видеть поведение персонала, характеризующееся проявлением инициативы, явно не регламентированной должностными обязанностями [5].

Эмпирическое исследование проводилось на базе КГБУЗ «Владивостокская поликлиника №3» и КГБУЗ «Владивостокская поликлиника №9». В исследовании приняло участие 44 человека – медицинские сотрудники старшего и среднего звена, занимающиеся управленческой деятельностью. В рамках анализа социально-демографических ха-

рактеристик выборки нами были рассчитаны следующие структурные индексы:

– индекс гендерной диспропорции: 5:1 (женщин в 5 раз больше, чем мужчин);

– индекс возрастной однородности: доминирующая группа: 51-55 лет (27,2%), второстепенные группы: 26-30 лет (13,6%) 36-40 лет (13,6%), 46-50 лет (13,6%);

– индекс образовательной однородности составил 72,7%, респондентов с высшим образованием, 13,6% респондентов с двумя и более высшими образованиями и 13,6% респондентов со средним специальным образованием;

– индекс профессионального опыта: преобладает управленческий стаж 6-10 лет (29,5%) и стаж 0-5 лет 27,2%. Количество респондентов со стажем 11-16 лет 22,7%, и меньше всего представлен стаж 16-20 лет (4,2%).

Таким образом, на основании анализа социально-демографических характеристик выборки можно сделать выводы: в связи с наличием гендерного дисбаланса, интерпретация результатов требует осторожности при обобщении результатов на мужскую популяцию. Такое распределение может

влиять на групповую динамику, коммуникативные стили и предпочтение определенных копинг-стратегий (например, более выраженная ориентация на социальную поддержку). Возрастная структура выборки позволяет изучать копинг-стратегии в зрелом возрасте (основная масса старше 45 лет), респонденты могут демонстрировать консервативные или рефлексивные модели поведения. Высокий образовательный уровень может указывать на развитые когнитивные стратегии преодоления стресса и склонность к рефлексивному копингу. В то же время такая структура выборки является стандартной для коллективов медицинских и социальных организаций, поэтому возможна генерализация полученных данных на аналогичные коллективы.

### Результаты и обсуждения

Результаты диагностики по «Опроснику инновационной готовности персонала» В.В. Пантелеевой и Т.П. Кнышевой [9] демонстрируют выраженную неоднородность показателей инновационной готовности по всем компонентам (табл. 1).

Таблица 1

Table 1

Результаты по компонентам готовности к организационным изменениям.

Results for components of readiness for organizational change.

	Низкий уровень (чел.)	Средний уровень (чел.)	Высокий уровень (чел.)
Инновационная готовность	2	34	8
Эмоциональная готовность	8	27	9
Мотивационная готовность	3	34	7
Когнитивная готовность	2	34	8
Личностная готовность	2	33	9
Организационная готовность	3	27	14

Наблюдается значительный разброс данных – от минимальных до максимальных значений по каждой шкале. При этом большинство показателей указывают на преобладание среднего уровня готовности в исследуемой выборке.

Особенно показателен максимальный разброс по шкале организационной готовности (1-10 баллов), что может быть связано с разным качеством организационной поддержки инноваций в исследуемых организациях, неравномерным распределением ресурсов для изменений, различием в корпоративной культуре между подразделениями.

Полученные результаты соответствуют «нормальному распределению» психологических характеристик в выборке, однако, значительный разброс указывает на необходимость дифференцированного подхода к управлению изменениями.

Полученные нами в рамках диагностики данные могут отражать:

– феномен «сопротивления середины», когда большинство сотрудников занимают нейтральную позицию, следуя за лидерами и сопротивляющимися;

– эффект организационного конформизма, т.е. сотрудники демонстрируют усредненные ответы как форму адаптации;

– несформированность инновационной культуры – отсутствие четких ориентиров приводит к разбросу мнений.

По опроснику «Проактивный копинг» Е. Greenglass, R. Schwarzer среднее значение по группе составило 3,02 балла. По уровням выраженности проактивного совладания было получено следующее распределение:

– низкий уровень (1-2,33 балла): 10 респондентов (23% выборки);  
– средний уровень (2,34-3,33 бал): 21 респондента (48% выборки);  
– высокий уровень (3,34-4 балла): 13 респондентов (29% выборки).

Почти половина опрошенных (48%) обладает умеренно выраженными проактивными навыками,

что характеризуется: избирательной инициативностью, ситуативным применением стратегий планирования, зависимостью проактивности от внешних условий.

Результаты диагностики респондентов по опроснику «Готовность к организационным изменениям» представлены в табл. 2.

Таблица 2

Распределение результатов по опроснику «Готовность к организационным изменениям».

Table 2

Distribution of results according to the questionnaire “Readiness for organizational changes”.

Шкала методики	Диапазон Мин/макс значения по шкале	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Общая готовность	От 25 до 175	0	28	16
Уместность изменений	От 10 до 70	2	26	16
Поддержка руководства	От 5 до 35	0	22	22
Реализуемость изменений	От 5 до 35	0	22	22
Личное отношение	От 5 до 35	0	21	23

По параметру общая психологическая готовность к изменениям значения варьируются от 84 до 171 ( $M=126$ ), при диапазоне баллов от 25 до 175, что свидетельствует о среднем и высоком уровне общей готовности к организационным изменениям.

По параметру уместность изменений диапазон значений от 25 до 68 баллов ( $M = 48,69$ ), что отражает неоднозначное отношение сотрудников. Низкие показатели (25-27) указывают на сомнения сотрудников в целесообразности изменений.

По параметру поддержка руководства диапазон значений от 16 до 35 баллов ( $M = 25,53$ ), что свидетельствует об умеренном доверии в группе. Минимальные значения (16-18) могут быть связаны с недостаточной информированностью или негативным опытом.

По параметру реализуемость изменений диапазон значений от 16 до 35 баллов ( $M = 26,13$ ). Уверенность в успешности изменений в среднем на среднем уровне.

По параметру личное отношение диапазон зна-

чений от 20 до 35 баллов ( $M = 26,21$ ). Преобладает нейтрально-позитивная оценка, однако часть сотрудников (20 баллов) демонстрирует сопротивление.

На основании результатов, полученных по опроснику «Готовность к организационным изменениям», можно сделать вывод, что группа медицинского управленческого персонала характеризуется выраженным потенциалом для внедрения изменений, но с неравномерной готовностью по отдельным аспектам, например, поддержка руководства и реализуемость.

В качестве критических зон можно обозначить:

– разброс в оценке уместности изменений (от 25 до 68) требует дополнительного анализа причин низких показателей у части респондентов;

– относительно низкие средние баллы по поддержке руководства и реализуемости указывают на необходимость усиления вертикальной коммуникации в данных медицинских организациях и обеспечения ресурсов для изменений.

Таблица 3

Распределение общей психологической готовности в зависимости от уровня проактивности.

Table 3

Distribution of general psychological readiness depending on the level of proactivity.

	Проактивность			Общее кол-во (чел.)
	Низкая	Средняя	Высокая	
Общая психологическая готовность к изменениям	Низкая			
	Средняя	9	13	6
	Высокая	1	8	7
Общее кол-во (чел.)	10	21	13	44

Полученные результаты выявили противоречивую картину готовности управленческого медицинского персонала к организационным изменениям. Наблюдается диссонанс между средними и высокими показателями общей готовности к организационным изменениям, умеренными значениями инновационной готовности и поляризованными данными по проактивному копингу.

Полученные результаты можно объяснить наличием:

- «парадокса формальной готовности», что свидетельствует о поверхностном, а не глубинном принятии изменений;
- «эффектом организационного конформизма», т.е. сотрудники демонстрируют усредненные ответы как форму адаптации.

Проведенное исследование выявило сложную, нелинейную структуру психологической готовности управленцев в сфере здравоохранения к организационным изменениям. Полученные данные подчеркивают необходимость отказа от унифицированных подходов в пользу дифференцированных программ развития организационной устойчивости, учитывающих выявленные диспропорции и потенциалы.

Корреляционный анализ с использованием критерия  $\chi^2$  (хи-квадрат) позволил выявить статистически значимые связи средней силы между проактивной позицией и тремя компонентами готовности к изменениям: личностной, эмоциональной и организационной готовностью с  $p < 0.05$  (табл. 4).

Корреляционный анализ между уровнем проактивности и компонентами готовности к изменениям.

Table 4

Correlation analysis between the level of proactivity and the components of readiness for change.

Компоненты готовности к изменениям	$\chi^2$	p
Инновационная готовность	8.873	0.064
Мотивационная готовность	5.012	0.286
Эмоциональная готовность	<b>11.054</b>	<b>0.026</b>
Когнитивная готовность	4.188	0.381
Личностная готовность	<b>11.105</b>	<b>0.025</b>
Организационная готовность	<b>9.866</b>	<b>0.043</b>

Нами были выявлены статистически значимые связи проактивности с такими компонентами психологической готовности как личностная, эмоциональная и организационная готовность ( $p < 0.05$ ). Для компонентов психологической готовности с  $p > 0.05$  нельзя исключать влияние малого объема выборки.

Результаты проведенной психоdiagностики и корреляционного анализа позволили запланировать формирующий эксперимент с целью выявления динамики показателей психологической готовности персонала к организационным изменениям под воздействием тренинга проактивного поведения. Для этого была разработана программа тренинга общей продолжительностью 12 часов, рассчитанного на 4 дня по 3 часа. Тренинг проводился на базе отделения психопрофилактики и медико-социальной помощи Владивостокской поликлиники №3 в апреле 2025 года.

Программа тренинга была ориентирована на медицинский управленческий персонал среднего

звена и направлена на развитие проактивного поведения, а именно: развитие проактивных стратегий (планирование, инициативность); укрепление рефлексивных навыков (анализ опыта); предупредительное совладание.

Для организации формирующего эксперимента были сформированы экспериментальная (12 человек) и контрольная (12 человек) группы. Распределение на группы проводилось экспертным методом, после чего с помощью коэффициента У Манна-Уитни был проведен анализ на различия между группами, показавший отсутствие статистически значимых отличий между ними.

Для проверки эффективности тренинга через месяц после его проведения была осуществлена повторная диагностика в экспериментальной и контрольной группах. Использование W критерий Вилкоксона позволило увидеть положительный сдвиг по ряду параметров в экспериментальной группе (табл. 5). В контрольной группе изменений не обнаружено.

Сдвиг в показателях в экспериментальной группе до и после тренинга.

Table 5

Shift in indicators in the experimental group before and after training.

Измеряемые параметры	Z	Асимптотическая значимость (2-сторонняя)
Уместность изменений	-1,892b	0,059
Поддержка руководства	-2,540b	<b>0,011</b>
Реализуемость изменений	-1,399b	0,162
Личное отношение	-,249c	0,803
Общая готовность к изменению	-2,316b	<b>0,021</b>
Иновационная готовность	-1,615b	0,106
Эмоциональная готовность	-2,144b	<b>0,032</b>
Мотивационная готовность	-1,378b	0,168
Когнитивная готовность	-1,439b	0,15
Личностная готовность	-,768b	0,443
Организационная готовность	-,898b	0,369
Проактивное совладание	-,534b	0,593
Рефлексивное совладание	-,768b	0,443
Стратегическое планирование	-,813b	0,416
Превентивное совладание	-2,207b	0,027
Поиск инструментальной поддержки	-1,420b	0,156
Поиск эмоциональной поддержки	-,512c	0,609

Как видно из таблицы, наиболее выраженный положительный сдвиг произошел по трем параметрам: восприятие поддержки со стороны руководства, общая готовность к изменениям и эмоциональная готовность к изменениям.

Также была обнаружена положительная динамика по параметрам: превентивное совладание (0.027), что говорит об усилении способности заранее готовиться к изменениям; уместность изменений (0.059): тренинг незначительно повысил понимание необходимости изменений; инновационная готовность (0.106): после тренинга произошел небольшой сдвиг в открытости к инновациям.

С помощью коэффициента Rs Спирмена был проведен анализ силы связи готовности к изменениям и совладающих стратегий до и после эксперимента. На входе в тренинг сильные корреляции с коэффициентом  $Rs > 0.8^{**}$  в экспериментальной группе выявлены не были. После тренинга количество корреляционных связей в экспериментальной группе значительно увеличилось. Ниже приведено описание прямых средних и сильных корреляционных связей между параметрами, и с помощью каких элементов тренинга на них оказывалось воздействие:

- между проактивным поведением и инновационной готовностью (,660\*) – упражнения на формирование установки на упреждающие действия;

- между параметром рефлексивное совладание и параметрами: инновационная готовность (,688\*),

когнитивная готовность (,870\*), личностная готовность (,865\*\*) и организационная готовность (,639\*) – рефлексивные методики (разбор кейсов, обратная связь) критически значимы для аспектов готовности к изменениям;

- между стратегическим планированием и организациональной готовностью к изменениям (,615\*) – упражнения на стратегическое планирование снизили уровень тревоги при организационных изменениях;

- между параметром превентивное совладание и инновационной готовностью (,631\*\*), эмоциональной готовностью (,638\*), когнитивной готовностью (,642\*\*), личностной готовностью (,791\*\*), организационной готовностью (,661\*) – упражнения на «превентивный рефрейминг» (создание сценариев будущего), упражнения на проактивную позицию и анализ скрытых возможностей через работу с метафорой.

Таким образом, на основании корреляционного анализа мы можем сделать вывод, что сотрудники с высоким уровнем превентивного совладания обладают высоким уровнем психологической готовности к организационным изменениям. Проактивность, хотя и важна, но не покрывает все аспекты психологической готовности к организационным изменениям, например, слабо связана с мотивационной и когнитивной готовностью.

Полученные данные демонстрируют, что психологическая готовность к изменениям – это мно-

гокомпонентный конструкт, на который влияют различные стратегии совладания. Если проактивное совладание показало ограниченную связь с готовностью, то другие стратегии (рефлексивное, стратегическое планирование и превентивное) оказались значимо связанны с ключевыми аспектами готовности. Это указывает на то, что для формирования устойчивой готовности к изменениям недостаточно развивать только проактивность. Необходима интегративная работа с другими копинг-стратегиями, особенно с рефлексивными и превентивными. Результаты имеют важное значение для разработки тренинговых программ.

### Выводы

Выявлено взаимосвязь между проактивностью и такими компонентами психологической готовности к организационным изменениям как эмоциональная готовность, личностная готовность, инновационная готовность. Гипотеза о том, что, тренинг проактивного поведения повышает уровень

психологической готовности персонала к организационным изменениям подтвердилась. С помощью корреляционного анализа были выявлены три ключевых компонента адаптивного совладания: проактивная позиция, рефлексивные стратегии и превентивное совладание. Они формируют устойчивую систему взаимосвязанных факторов, оказывающую комплексное воздействие на уровень психологической готовности персонала к организационным преобразованиям. Стратегическое планирование дополняет его, повышая эмоциональный компонент психологической готовности к изменениям. Вышеуказанные корреляции показывают, что уровень психологической готовности к организационным изменениям можно повышать через тренинговую работу. Тренинг проактивного поведения показал свою эффективность для управленицев среднего звена и может быть рекомендован для использования в аналогичных медицинских организациях.

### Список источников

1. Амосова Т.В. Основные подходы к профессиональной готовности в отечественной психологии // Письма в Эмиссия.Оффлайн. 2013. № 8. С. 2029.
2. Белинская, Е.П., Вечерин, А.В., Агадуллина, Е.Р. Опросник проактивного копинга: адаптация на неклинической выборке и прогностические возможности // Клиническая и специальная психология. 2018. № 7 (3). С. 192 – 211
3. Белоусова С.С. Основные теоретические и эмпирические подходы к изучению готовности личности к изменениям в психологической науке // Образовательная система: процессы развития современной научной мысли: сборник научных трудов. Казань: ООО "СитИвент", 2019. С. 72 – 77.
4. Ерзин А.И. Проактивность как основа становления личности специалиста // Актуальные проблемы психологического знания. 2014. № 1 (30). С. 100 – 110.
5. Ермолаева М.В., Авдеева А.П. Проактивное рабочее поведение персонала в инновационной среде: ресурсный подход // Мир психологии. 2023. № 3 (114). С. 207 – 2165.
6. Журавлев А.Л., Сергиенко Е.А., Виленская Г.А. Научные подходы в современной отечественной психологии. Издательство «Институт психологии РАН» Москва, 2023. 759 с.
7. Маничев С.А., Лепехин Н.Н. Проактивный менеджмент безопасности и проактивное поведение персонала как ресурсы инжиниринга устойчивости // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 33 – 45.
8. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта "Готовность к организационным изменениям" // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 104 – 117.
9. Пантелеева В.В., Кнышева Т.П. Опросник инновационной готовности персонала // Акмеология. 2016. № 3 (59). С. 81 – 86.
10. Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates // Journal of organizational behavior. 1993. Vol. 14. № 2. P. 103 – 118
11. Greenglass E.R. Proactive coping // Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges / E. Frydenberg (ed.). London: Oxford University Press, 2002. P. 37 – 62.
12. 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. № 43 (2). P. 232 – 255.

### References

1. Amosova T.V. The main approaches to professional readiness in domestic psychology. Letters to Emision.Offline. 2013. No. 8. P. 2029
2. Belinskaya E.P., Vecherin A.V., Agadullina E.R. Proactive coping questionnaire: adaptation in a non-clinical sample and prognostic capabilities. Clinical and special psychology. 2018. No. 7 (3). P. 192 – 211

3. Belousova S.S. The main theoretical and empirical approaches to the study of personality readiness for changes in psychological science. Educational system: processes of development of modern scientific thought: collection of scientific papers. Kazan: OOO "SitEvent", 2019. P. 72 – 77.
4. Erzin A.I. Proactivity as a basis for the development of a specialist's personality. Actual problems of psychological knowledge. 2014. No. 1 (30). P. 100 – 110.
5. Ermolaeva M.V., Avdeeva A.P. Proactive work behavior of personnel in an innovative environment: a resource approach. The World of Psychology. 2023. No. 3 (114). P. 207 – 2165.
6. Zhuravlev A.L., Sergienko E.A., Vilenskaya G.A. Scientific approaches in modern domestic psychology. Publishing house "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences" Moscow, 2023. 759 p.
7. Manichev S.A., Lepekhin N.N. Proactive safety management and proactive behavior of personnel as resources for sustainability engineering. Bulletin of St. Petersburg University. Psychology. 2020. Vol. 10. No. 1. P. 33 – 45.
8. Naumtseva E.A. Analysis of psychometric properties of the Russian-language version of D. Holt's questionnaire "Readiness for organizational changes". Organizational psychology. 2016. Vol. 6. No. 4. P. 104 – 117.
9. Panteleeva V.V., Knysheva T.P. Questionnaire of personnel innovative readiness. Acmeology. 2016. No. 3 (59). P. 81 – 86.
10. Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of organizational behavior. 1993. Vol. 14. No. 2. P. 103 – 118
11. Greenglass E.R. Proactive coping. Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges. E. Frydenberg (ed.). London: Oxford University Press, 2002. P. 37 – 62.
12. 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. No. 43 (2). P. 232 – 255.

#### Информация об авторах

**Татарчук В.Л.**, клинический психолог, ООО «БМК», 690090, г. Владивосток, ул. Алеутская 45А, каб. 806, letu@mail.ru

**Левадняя М.О.**, кандидат психологических наук, доцент, Дальневосточный федеральный университет, levadniaia.mo@dvfu.ru

© Татарчук В.Л., Левадняя М.О., 2025