Психологические исследования

Psychological researches

УДК 316.61

СТИЛИ РЕАГИРОВАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ СОТРУДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Г. А. ФОФАНОВА[1)]***, А. А. СОРОКИНА***[1)]

[1)]*Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь*

Спонтанные и запланированные изменения внутренней и внешней среды организации неизменно являются вызовом для ее функционирования и эффективности, поскольку успешность их внедрения зависит не только от материальных ресурсов, но и от человеческого фактора. Стиль реагирования на изменения (своеобразный механизм приспособления человека к изменчивой среде, включающий как характеристики ситуации, так и индивидуальные особенности человека) и организационная справедливость (оценка сотрудником честности внутриорганизационных отношений, обладающая мощнейшим мотивационным потенциалом) представляют собой переменные, описывающие потенциал принятия сотрудниками нововведений. Показано соотношение двух данных феноменов и описаны результаты их эмпирического исследования.

Ключевые слова: организационная справедливость; стили реагирования на изменения; сотрудники; руководители организаций; холдинг; Беларусь.

Образец цитирования:
Фофанова ГА, Сорокина АА.Стили реагирования на изменения сотрудников и организационная справедливость. *Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология*. 2021;2:80–86.

For citation:
Fofanova GA, Sorokina AA. Styles of responding to changes of employees and organisational justice. *Journal of the Belarusian State University. Philosophy and Psychology.* 2021;2:80–86. Russian.

Авторы:
Галина Александровна Фофанова – кандидат психологических наук, доцент; доцент кафедры социальной и организационной психологии факультета философии и социальных наук.
Анастасия Анатольевна Сорокина – аспирантка кафедры социальной и организационной психологии факультета философии и социальных наук. Научный руководитель – Г. А. Фофанова.

Authors:
Galina A. Fofanova, PhD (psychology), docent; associate professor at the department of social and organisational psychology, faculty of philosophy and social sciences.
fofanovag@bsu.by
Anastasia A. Sorokina, postgraduate student at the department of social and organisational psychology, faculty of philosophy and social sciences.
evilovastasya@gmail.com

STYLES OF RESPONDING TO CHANGES OF EMPLOYEES AND ORGANISATIONAL JUSTICE

***G. A. FOFANOVA*[a], *A. A. SOROKINA*[a]**

[a]*Belarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus*

Corresponding author: G. A. Fofanova (fofanovag@bsu.by)

Spontaneous and planned changes in the internal and external environment of an organisation invariably pose a challenge to its functioning and efficiency, since the success of their implementation depends not only on material resources, but also on the human factor. One of the variables that describe the potential for employees to accept innovations is the style of responding to changes – a kind of human adaptation mechanism to a changing environment, including both the characteristics of the situation and the individual characteristics of a person. Organisational justice, as an employee's assessment of the integrity of intra-organisational relationships in an organisational context, is another important variable. It has a powerful motivational potential. This article is devoted to the relationship between these two phenomena and the description of the results of empirical study.

***Keywords*:** organisational justice; styles of responding to changes of employees; employees; organisation leaders; holding company; Belarus.

Введение

Современный человек живет в условиях нарастающей неопределенности, поэтому изучение изменений, происходящих в современной реальности, и реакции людей на данные изменения является актуальным с научной и практической точек зрения. Большинство имеющихся исследований опираются на объяснительные модели соотношения ситуационных и личностных переменных как детерминант поведения человека в целом и в организации в частности. В рамках подходов к изучению социально-психологических особенностей личности рассматриваются стили реагирования на изменения. Одними из них являются установочный (Е. П. Белинская, О. С. Советова, А. И. Пригожин) и типологический (Р. Мертон) подходы, в контексте которых стиль – это промежуточное звено между социальной средой и личностью (А. В. Либин, В. С. Мерлин).

Так, Х. Хеккаузен обозначает несколько подходов к решению проблемы личностных и ситуационных переменных поведения. Личностно-центрированный подход выводит поведение из свойств личности, ситуационно-центрированный – описывает вариативность поведения человека как следствие его отношения к ситуации. Третья объяснительная модель, пытаясь преодолеть односторонность первых двух, обращает внимание на взаимодействие индивида с ситуацией и соотносит свойства личности с характеристиками ситуаций [1]. Еще одной моделью, предложенной Х. Хеккаузеном, является рассмотрение взаимосвязи личностных и ситуационных факторов через описание контекста как пространства возможностей человека. До недавнего времени описание пространства существования человека как пространства его возможностей не привлекало особого внимания исследователей. Однако в современной психологии все более осознается перспективность такого подхода [1; 2], что заставляет перенести акцент в описании взаимодействия человека и ситуации с традиционно изучаемых личностных особенностей на отношение человека к ситуации, с анализа отдельных характеристик к поиску более интегральных единиц описания его поведения.

Одним из таких понятий является понятие стиля, интегрирующего различные индивидуальные характеристики человека в формах и способах его взаимосвязи с окружающим миром. Традиционные исследования стиля в психологии опирались на личностные диспозиции, особенности когнитивных процессов и параметры поведения. При этом первоначальное понимание стиля не имело четко определенного содержания и нередко подменялось описанием личностных или характерологических параметров. Стилевые особенности рассматривались как интегральное свойство человека, его индивидуальности, что привело к появлению понятия «индивидуальный стиль» [2].

Наряду с понятием индивидуального стиля деятельности появляются понятия стиля общения, стиля активности, эмоционального стиля, когнитивного стиля и др., а понятие «стиль жизни» было введено еще А. Адлером, но впоследствии практически не использовалось в психологии, ориентированной на измеряемые показатели. Однако активное освоение психологией жизненной проблематики усиливает интерес к изучению стилевых особенностей человека в более широком контексте, в частности в критических или трудных жизненных обстоятельствах, в ситуации неопределенности или изменений [2].

Так, в исследовании М. А. Холодной выделены две основные координаты оценки трудной ситуации – ее разрешимость/неразрешимость (с точки зрения принципиальной возможности изменения или устранения ситуации) и преодолимость/непреодолимость (с учетом оценки человеком своих

ресурсов и возможности справиться с ситуацией). На основании этих координат отдельные стратегии совладающего поведения были сгруппированы в четыре стиля: проблемно-ориентированный, мобилизационный, эмоционально-доминантный и социотропный, которые являются более интегральной характеристикой реагирования человека на сложные жизненные ситуации [3].

Т. Ю. Базаров и М. П. Сычева вывели такой конструкт, как «стиль реагирования на изменения» [4]. По их мнению, типологический (ориентируется на изучение личностных особенностей) и установочный (внимание акцентируется на характеристиках ситуации) подходы имеют односторонний характер, поэтому в качестве промежуточного соединяющего звена между ситуацией, социальной средой и личностью, в ней находящейся, авторы предлагают понятие стиля. В соответствии с подходом Т. Ю. Базарова и М. П. Сычевой, стиль реагирования на изменения – это предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающееся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях. Названные ученые выделили стили реагирования на изменения, образованные на основе пересечения двух характеристик личности: ориентации на стабильность/инновационность или склонность к принятию изменений; ориентации на суждение либо восприятие, отражающей рациональный либо иррациональный подход к произошедшим изменениям. Внешним коррелятом этих характеристик личности могут служить, например, толерантность к неопределенности: низкая для ориентированных на стабильность (проявляется в неготовности менять свое поведение при изменении внешней ситуации) и высокая для ориентированных на инновационность (означает готовность к принятию изменений в мире и реагированию на них). Ориентации на суждение свойственно понимание мира как упорядоченного и детерминированного, тогда как в случае ориентации на восприятие проявляется склонность оценивать мир как стихийно и хаотично меняющийся. На основе сочетания таких характеристик выделены следующие стили реагирования на изменения: инновационный (ориентация на инновационность и восприятие), консервативный (ориентация на стабильность и суждение), реактивный (ориентация на стабильность и восприятие) и реализующий (ориентация на инновационность и суждение) [4; 5].

В практике организационного поведения значение стилей реагирования сотрудников на изменения трудно переоценить. Любая организация – вне зависимости от политических, экономических, нормативных и других условий – это открытая система, изменения в которой происходят перманентно под воздействием внешних и/или внутренних факторов. От того, насколько сотрудники адекватно реагируют на эти изменения, зависит не только их собственное психологическое благополучие, но и благополучие самой организации. К сожалению, в настоящее время в отечественной науке представлено небольшое количество эмпирических исследований, направленных на изучение взаимосвязи стилей реагирования на изменения иных социально-психологических и организационных феноменов, но все же они есть. Так, М. А. Варзанова через измерение стилей реагирования на изменения изучала подготовленность педагогов к преодолению сопротивлений инновационной деятельности [6]. Согласно исследованию для большей части педагогов (59 %) присущ консервативный стиль, т. е. ориентация на стабильность, склонность при анализе ситуации изменений вписываться в привычную рациональную схему и продолжать работу по старым правилам, применять стандартные и проверенные временем способы решения задач. Даже при понимании объективной необходимости изменений консерваторы долго перестраиваются. Педагоги же с реализующим типом реагирования редко демонстрируют сопротивление изменениям и в целом готовы к инновационной деятельности. А. А. Мамедова и Т. Ю. Базаров изучали эффективность командной работы в зависимости от реализуемых членами команды стилей реагирования на изменения. Названными учеными было установлено, что, например, стили реагирования являются факторами эффективности командной работы в условиях нехватки времени. Команды с консервативным стилем реагирования менее эффективны, чем команды с реализующим стилем (у них сильнее выражен уровень вовлеченности, они выдвигают разнообразные идеи при решении поставленных задач, в процессе деятельности создана более непринужденная атмосфера [7]).

В фокусе внимания настоящего эмпирического исследования находятся ***стили реагирования*** на изменения сотрудников с различными параметрами организационной справедливости. ***Организационная справедливость*** – это психологическая оценка сотрудником честности во внутриорганизационных отношениях, проявляющаяся в трех ее основных видах: процедурной, дистрибутивной (справедливости распределения) и справедливости взаимодействия [3]. *Процедурная справедливость* связана с официальной политикой, решениями и методами, посредством которых регулируется процесс распределения достигнутых результатов. Она включает в себя такие нормы, как контроль за процессом и результатом, однообразие, возможность апелляции, нейтрализацию предубеждений, точность и полноту информации, на основе которой было принято решение, а также соответствие взаимодействия этическим нормам. *Справедливость взаимодействия* – форма справедливости, которая поддерживается

со стороны руководства и распространяется среди рабочего персонала. Здесь рассматриваются связи между отдельными лицами в организации, в частности взаимодействие администрации и работников. *Дистрибутивная справедливость* имеет жизненно важное значение как для всего общества в целом, так и для каждой организации в частности, она касается распределения ресурсов: справедливым считается вознаграждение, которое соответствует вкладу сотрудника в общее дело и полученному результату, что, в свою очередь, может его как мотивировать, так и демотивировать, а также оказывать влияние на продуктивность его труда.

Необходимо с научной и практической точек зрения определить, каким образом соотносятся и взаимосвязаны ли важные для организации и сотрудников параметры: организационная справедливость и стили реагирования на изменения. С практической точки зрения данные параметры сотрудников важно учитывать при внедрении нововведений или принятии решения о них в области системы стимулирования персонала, кадровой политики, формирования команд при проектной работе и т. д. В научном плане результаты исследования могут обогатить область знаний, связанную с феноменологией организационного поведения сотрудников в Беларуси.

Материалы и методы исследования

В исследовании приняли участие 120 сотрудников одного из холдингов Беларуси. Среди респондентов – 30 мужчин и 90 женщин в возрасте от 23 до 63 лет (их средний возраст составил 39 лет). Трудовой стаж сотрудников в компании варьировался в диапазоне от 6 месяцев до 30 лет; 41 % респондентов – руководители высшего и среднего звена, 59 % – рядовые сотрудники и рабочие предприятий.

Методологическими основами проведенного исследования являются:

• концепция организационной справедливости С. С. Баранской, в соответствии с которой организационная справедливость представляет собой психологическую оценку сотрудниками честности во внутриорганизационных отношениях, проявляющихся в трех ее основных видах: процедурной, межличностной и дистрибутивной (справедливости распределения);

• концепция индивидуально-психологических аспектов принятия изменений Т. Ю. Базарова и М. П. Сычевой, согласно которой выделяются два подхода к изучению индивидуально-психологических аспектов принятия изменений – установочный, основывающийся на выделении специфической социальной установки к параметрам ситуации изменений (к неопределенности, новизне, инновациям), и типологический, где предполагается указание типов и описание их поведения. Авторами выводится модель типологии по отношению к изменениям, которая включает консервативный, реагирующий, реактивный и инновационный типы;

• концепция стиля А. В. Либина, согласно которой стиль реагирования на изменения является приоритетным среди определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражающихся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях.

В настоящем исследовании использовались опросник «Организационная справедливость» в адаптации С. С. Баранской, позволяющий респондентам оценить субъективную оценку организационной справедливости [8], опросник «Стили реагирования персонала на организационные изменения», разработанный Т. Ю. Базаровым, М. П. Сычевой [5]. Также применялась авторская анкета, содержащая вопросы о возрасте, стаже, семейном статусе и т. д.

Результаты и их обсуждение

Об итогах анализа и психологической интерпретации по параметрам ***организационной справедливости*** сотрудников уже говорилось ранее [9; 10]. Обобщив результаты, можно сказать, что организационную справедливость сотрудники оценивают по-разному. Например, ее высокий показатель наблюдается у сотрудников в возрасте от 35 до 45 лет и после 50 лет, удовлетворенных заработной платой, находящихся в официально зарегистрированных отношениях, имеющих детей, работающих в данной организации от полугода до года, а также от 15 лет. Низкий показатель организационной справедливости свойственен сотрудникам в возрастном диапазоне от 45 до 50 лет, которые недовольны заработной платой, состоят в незарегистрированных романтических отношениях, не имеют детей, работают в одной организации от 1 до 5 лет.

Рассмотрим подробнее результаты исследования ***стилей реагирования*** на изменения сотрудников организаций. *Консервативный стиль* был выявлен у 33 % респондентов. Люди данного типа предпочитают стабильность и не желают видеть потребность в изменениях. Для того чтобы они их приняли, следует аргументированно и в деталях объяснить сотрудникам, что данные изменения нужно произвести. Однако сделать это сложно, поскольку старый порядок для консерваторов (по определению) лучше нового. Даже при понимании объективной необходимости в изменениях такие люди долго перестраиваются с одной деятельности на другую. При

внедрении изменений они продолжают работать по тем же правилам, которым следовали раньше, а по-новому начинают трудиться позже всех (скрытое сопротивление). Нововведения вызывают у них негативные эмоции [4]. Таким образом, практически треть сотрудников организаций не будут принимать инновации, инициируемые начальством под воздействием внутренних и внешних факторов (при технологическом обновлении, нормативных изменениях и т. п.). Безусловно, для руководителей (и организации) это может быть определенной проблемой, поскольку скорость изменений значительно замедляется, а часть нововведений саботируется. Однако также стоит учесть, что данная группа сотрудников может выступать и определенной подушкой безопасности в случае ошибочных или преждевременных решений.

Реактивный стиль обнаружен у 15 % сотрудников. Для людей данного стиля реагирования также характерно предпочтение стабильности. Однако для принятия изменений таким сотрудникам следует показать их личную выгоду, а также помочь им преодолеть стресс и дискомфорт. Положительным моментом для управленцев является легкость идентификации этой группы сотрудников, поскольку, как правило, им свойственно открытое сопротивление нововведениям с выраженными эмоциональными реакциями [4], а при содействии со стороны начальства такие сотрудники принимают изменения и далее следуют им. В случае, если руководитель не оказывает поддержку и не проявляет сочувствие этой группе сотрудников, они могут перейти в группу консерваторов или убедить других работников в отсутствии необходимости изменений и даже призывать к открытому саботажу.

Инновационный стиль найден лишь у 3 % респондентов. Такие люди с легкостью принимают изменения и сами готовы быть их инициаторами. Они эмоционально вовлекаются в любые новые начинания, даже если не видят в них объективной необходимости. Процесс изменений вызывает у приверженцев данного стиля положительные эмоции [4]. При стабилизации инноваторы готовы выступать исполнителями принятых решений. Редко саботируют изменения, постоянство для них скучно. Для организаций, в деятельности которых нововведение не выступает в качестве основного, доля таких сотрудников является оптимальной: с одной стороны, они будут сигнализировать о необходимости изменений и быть их активным двигателем, а с другой – в периоды потребности организации в стабилизации умелое руководство сможет направить их энергию на корректировку тех или иных аспектов деятельности, разработку новых направлений и проектов.

Реализующий стиль установлен у 49 % исследуемых. Данные сотрудники поддерживают и принимают изменения, если видят в них объективную необходимость или личную выгоду. Они предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую новую идею. Сами могут быть инициаторами перемен, если видят потребность в них. Они рассудительны при работе в изменившихся условиях, являются их хорошими реализаторами, заключают в себе и готовность к новому, характерную для инноваторов, и рассудительность, свойственную консерваторам [4].

Таким образом, в организации преобладают сотрудники с *реализующим* стилем реагирования на изменения. На втором месте по представленности – работники с консервативным стилем. Предположительно, такие результаты могут объясняться спецификой деятельности самих организаций – это связь с отраслью, обеспечивающей продуктами питания население страны. В данной отрасли многие технологии являются классическими, были разработаны много десятилетий назад и применяются до сих пор. Тем не менее на предприятии есть инновационные технологии, позволяющие оптимизировать традиционные бизнес- и технологические процессы. Среди респондентов доминируют сотрудники в возрасте от 48 до 50 лет, у которых преобладает реализующий стиль реагирования на изменения. Такие люди ценят традиции, поэтому они осторожны и прагматичны в плане внедрения инноваций.

Также в рамках исследования было решено проверить, существуют ли различия стиля реагирования на изменения в зависимости от пола, занимаемой должности, семейного положения, наличия детей, стажа работы в одной компании, различной оценки удовлетворенности заработной платой, образования и наличия дополнительного образования. Статистически значимые различия не выявлены. Однако обнаружено, что реализующий стиль реагирования на изменения в большей степени характерен для руководителей. В анализируемый холдинг входят градообразующие предприятия с численностью сотрудников не менее 1000 человек (на каждом из них). Производственный процесс и бизнес-процессы предполагают непрерывный контакт с организациями сельского хозяйства, поэтому руководителям предприятий переработки необходимо проявлять взвешенность, гибкость и нести большую ответственность.

Рассмотрим сопоставления стилей реагирования на изменения и показателей организационной справедливости. Установлено, что *реализующий* стиль (42 %) характерен для сотрудников, высоко оценивающих организационную справедливость. Ни у одного респондента из данной группы консервативный, реактивный и инновационный стили не были выявлены. Для понимания полученных результатов нужно вспомнить о том, что реализующий стиль присущ руководителям организаций и сотрудникам,

имеющим высшее образование ($p \leqslant 0{,}01$) и получившим дополнительное образование ($p \leqslant 0{,}03$), нежели тем сотрудникам, кто его не получал, т. е. людям, в большей степени склонным объективно и системно мыслить и анализировать. Стоит также отметить, что в холдинге, в котором проводилось настоящее исследование, внедрены единая политика в области качества, единые подходы к управлению предприятием, системы менеджмента качества. Есть совет директоров, где разрабатываются общие стратегические задачи для предприятий, входящих в структуру холдинга. В совете директоров принимают непосредственное участие руководители всех дочерних организаций, позже они реализуют выбранную стратегию. Таким образом, прагматичное руководство будет стремиться к принятию оптимальных и справедливых решений.

У сотрудников, оценивающих организационную справедливость на среднем уровне, в большей степени выражен *консервативный* стиль реагирования на изменения (25 %), а также *реализующий* (7 %). Реактивный и инновационный стили не были выявлены ни у одного из респондентов этой группы. Такие результаты могут быть связаны с тем, что большая часть выборки не принимает активного участия в разработке стратегии развития предприятий и определении инвестиционных затрат. Сотрудники, не являющиеся частью руководства, не всегда способны оценить важность инвестиций и вложений материальных ресурсов в развитие. Консерваторы редко видят необходимость в изменениях, а так же склонны к рациональному способу подготовки и принятия решения.

Реактивный стиль реагирования на изменения (15 %), а также *консервативный* (8 %) и *инновационный* (3 %) стили свойственны сотрудникам с низким уровнем организационной справедливости. Реализующий стиль не был выявлен ни у одного респондента в данной подгруппе. Предприятия рассматриваемого холдинга значительные средства направляют на инвестиционную деятельность, поскольку в данной отрасли зафиксирована очень высокая конкуренция. Только 30 % от произведенной продукции реализуется на внутреннем рынке, а 70 % необходимо отправить на экспорт. В связи с этим основные средства производства требуют системного обновления для соответствия продукции зарубежным стандартам. Вложение денежных средств в новое оборудование и технологии на первоначальном этапе снижают эффективность деятельности предприятия, так как требуется время на обучение сотрудников и трансформацию и обновление схем работы. Сотрудники реактивного стиля такие изменения воспринимают эмоционально, сопротивляются и стремятся к реализации старых, уже сложившихся паттернов профессиональной деятельности, при этом считают, что значительную часть средств можно было бы направить на увеличение фонда оплаты труда и премирование. Представители реактивного стиля (как и все других стилей) нуждаются в четкой и ясной информации о том, что происходит, конкретном и честном объяснении, какой результат ожидается от изменений. Так как результат виден не сразу, сотрудники низко оценивают справедливость в организации.

Кроме того, был проведен корреляционный анализ Спирмена (r) организационной справедливости и стилей реагирования на изменения. Была выявлена статистически значимая положительная взаимосвязь между общим уровнем организационной справедливости и реализующим стилем реагирования на изменения ($r = 0{,}766$, $p \leqslant 0{,}00$). Вследствие того, что коэффициент корреляции обладает положительным значением, можно утверждать следующее: чем более выражен у сотрудника реализующий стиль реагирования на изменения, тем выше он будет оценивать организационную справедливость. Другими словами, такие сотрудники при внедрении нововведений в организации с большой вероятностью отнесутся к ним рационально и конструктивно, не будут спешить оценивать организационную реальность и анализировать все целостно и системно, а непопулярные и новые решения руководства воспринимать как несправедливые.

Заключение

Таким образом, при рассмотрении стилей реагирования на изменения с различными показателями организационной справедливости можно заметить, что для сотрудников с реализующим стилем характерна ориентация на изменения и инновации, при этом наиболее важным моментом принятия изменений является четкое описание их требуемого результата. Сотрудники, высоко оценивающие организационную справедливость, преимущественно имеют реализующий стиль реагирования на изменения; сотрудники, продемонстрировавшие средние оценки, – консервативный и реализующий. Реактивный, консервативный и инновационный стили были выявлены у сотрудников, низко оценивающих организационную справедливость.

Полученные результаты могут быть использованы в организациях руководителями, кадровыми службами и штатными психологами при найме сотрудников, а также перед принятием решений об изменениях и их последующем внедрении. Опорой внедрений, безусловно, являются сотрудники с доминирующими инновационным и реализующим стилями реагирования на изменения. Однако это не означает, что сотрудники с консервативным и реактивным стилями должны быть вне данного процесса – их сопротивление может стать хорошим

маркером «болевых точек» организации и источником идей для коррекции тех или иных запланированных мероприятий. Залогом успешного внедрения инноваций всегда будет четкая и ясная цель и активная коммуникация с сотрудниками, которых изменения касаются напрямую.

Библиографические ссылки

1. Хекхаузен Х. *Мотивация и деятельность. Том 1*. Москва: Педагогика; 1986. 407 с.
2. Колантаевская АС, Гришина НС, Базаров ТЮ. Стилевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 16. Психология. Педагогика*. 2016;4:51–59.
3. Холодная МА. Стили совладания в юношеском возрасте в контексте проблемы интеллектуального контроля совладающего поведения. В: Журавлев АЛ, Крюкова ТЛ, Сергиенко ЕА, редакторы. *Совладающее поведение: современное состояние и перспективы*. Москва: Институт психологии РАН; 2008. с. 84–96.
4. Базаров ТЮ, Сычева МП. Социально-психологическая модель стилей реагирования на изменения: феноменология, диагностика и рекомендация. *Социосфера*. 2010;1:15–25.
5. Базаров ТЮ, Сычева МП. Создание и апробация опросника «Стили реагирования на изменения». *Психологические исследования* [Интернет]. 2012 [процитировано 15 февраля 2021];5(25):12. Доступно по: http://psystudy.ru/index.php/num/2012v5n25/724-bazarov25.html#e3.
6. Варзанова МА. Диагностика подготовленности педагогов к преодолению сопротивлений инновационной деятельности. *Ярославский педагогический вестник*. 2016;5:51–56.
7. Мамедова АА, Базаров ТЮ. Эффективность командной работы в зависимости от реализуемых членами команды стилей реагирования на изменения. *Вестник Евразийской науки* [Интернет]. 2018 [процитировано 15 февраля 2021 г.];10(1). Доступно по: https://esj.today/PDF/17ECVN118.pdf.
8. Баранская СС. Опросник «Организационная справедливость» (русскоязычная адаптация). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика*. 2011;3:145–153.
9. Фофанова ГА, Сорокина АА. Организационная справедливость с точки зрения сотрудников организации. В: Королюк ЕВ, редактор. *Условия, императивы и альтернативы развития современного общества в период нестабильности: экономика, управление, социономия, право; 12 мая 2020 г.; Тихорецк, Россия*. Краснодар: Российское энергетическое агентство; 2020. с. 618–625.
10. Фофанова ГА, Сорокина АА. Организационная справедливость и толерантность к неопределенности сотрудников. *Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология*. 2020;3:60–65.

References

1. Heckhausen H. *Motivation und Handeln*. New York: Springer; 1980. 785 S.
Russian edition: Heckhausen H. *Motivatsiya i deyatel'nost'. Tom 1*. Moscow: Pedagogika; 1986. 407 p.
2. Kolantaevskaya AS, Grishina NS, Bazarov TYu. [Stylistic characteristics of self-determination in life changes situations]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 16. Psikhologiya. Pedagogika*. 2016;4:51–59. Russian.
3. Holodnaya MA. [Styles of coping in youth in the context of the problem of intellectual control of coping behaviour]. In: Zhuravlev AL, Kryukova TL, Sergienko EA, editors. *Sovladayushchee povedenie: sovremennoe sostoyanie i perspektivy* [Coping behaviour: current state and prospects]. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences; 2008. p. 84–96. Russian.
4. Bazarov TYu, Sycheva MP. [Socio-psychological model of styles of response to changes: phenomenology, diagnosis and recommendation]. *Sotsiosfera*. 2010;1:15–25. Russian.
5. Bazarov TYu, Sycheva MP. Creation and testing of the questionnaire «Styles of response to changes». *Psychological research* [Internet]. 2012 [cited 2021 February 15];5(25):12. Available from: http://psystudy.ru/index.php/num/2012v5n25/724-bazarov25.html#e3. Russian.
6. Varzanova MA. Study of the preparedness of the teaching staff to overcome resistance to innovative activities. *Yaroslavskii pedagogicheskii vestnik*. 2016;5:51–56. Russian.
7. Mamedova AA, Bazarov TYu. The effectiveness of teamwork, depending on the styles of responding to changes implemented by team members. *Eurasian Scientific Journal* [Internet]. 2018 [cited 2021 February 15];10(1). Available from: https://esj.today/PDF/17ECVN118.pdf. Russian.
8. Baranskaya SS. Questionnaire «Organizational justice» (Russian-language adaptation). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Psikhologiya. Sotsiologiya. Pedagogika*. 2011;3:145–153. Russian.
9. Fofanova GA, Sorokina AA. [Organisational justice from the point of view of employees of enterprises]. In: Korolyuk EV, editor. *Usloviya, imperativy i al'ternativy razvitiya sovremennogo obshchestva v period nestabil'nosti: ekonomika, upravlenie, sotsionomiya, pravo; 12 maya 2020 g.; Tikhoretsk, Rossiya* [Conditions, imperatives and alternatives for the development of modern society during the period of instability: economics, management, socionomy, law; 2020 May 12; Tikhoretsk, Russia]. Krasnodar: Russian Energy Agency; p. 618–626. Russian.
10. Fofanova GA, Sorokina AA. Organizational justice and tolerance to uncertainty of employees. *Journal of the Belarusian State University. Philosophy and Psychology*. 2020;3:60–65. Russian.

Статья поступила в редколлегию 15.02.2021.
Received by editorial board 15.02.2021.