

УДК 331

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ В ОЦЕНКЕ HR-МЕНЕДЖЕРОВ

© 2015 г.

Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова

Нижегородский филиал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

gmkrtychyan@hse.ru

Поступила в редакцию 09.09.2014

Исследованы психологические причины и организационные барьеры сопротивления персонала изменениям. Использован метод стандартизированного интервью на основе разработанного авторами опросника. Респондентами выступили тридцать HR-менеджеров нижегородских бизнес-компаний, представляющих разные отрасли экономики. Выявлено, что сопротивление персонала изменениям имеет среднюю интенсивность и пассивную форму. Ведущую роль в сопротивлении персонала изменениям играют индивидуально-психологические причины и организационные барьеры. Среди индивидуально-психологических причин наибольшее влияние на сопротивление персонала изменениям оказывает инертность, на втором месте находится страх перед негативными последствиями изменений. HR-менеджеры принимают активное участие в управлении организационными изменениями, в том числе в преодолении сопротивления персонала изменениям. Для преодоления психологических причин сопротивления персонала HR-менеджеры используют «мягкие» методы межличностного влияния: обучение, разъяснение и психологическую поддержку, а для преодоления организационных барьеров – методы администрирования.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала, психологические причины, организационные барьеры, HR-менеджеры, методы преодоления сопротивления.

Постановка проблемы

Проблема эффективного управления организационными изменениями в последние годы находится в центре внимания исследователей [1, 2, 3, 4, 5]. Обусловлено это тем, что внедрение нововведений является необходимым условием адаптации бизнес-компаний к постоянным изменениям в окружающей среде и успешности в конкурентной борьбе. Осознание необходимости непрерывного организационного обучения и изменения в современных условиях нашло отражение в получившей признание концепции обучающейся организации Криса Арджириса [6]. При этом согласно экспертным оценкам около 70% плановых организационных изменений терпят неудачу [5]. Одной из причин неудач признается феномен сопротивления организационным изменениям [7]. Независимо от направленности плановых изменений – будь то внедрение новых технологий работы, изменения в структуре компании, создание нового продукта, изменения в стиле управления и корпоративной культуре, изменения в кадровой политике, нововведения в материальном стимулировании и др. – их внедрение в жизнь, как правило, сталкивается с той или иной формой сопротивления персонала. В связи с этим особое значение приобретают проблема диагностики причин сопротивления персонала организа-

ционным изменениям и применение эффективных методов его преодоления. Решение этой важной прикладной задачи должно опираться на понимание природы феномена сопротивления организационным изменениям и выбора адекватной методологии исследования.

В литературе существуют разные подходы к пониманию природы сопротивления организационным изменениям: сопротивление как девиантное поведение людей, сопротивление как естественная и неизбежная реакция людей, сопротивление как явление, позитивно влияющее на процесс проведения изменений и организацию в целом [8]. Справедливо говорить о том, что сопротивление изменениям представляет собой комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и детерминацию, так и поведенческие признаки, определяющие интенсивность и форму сопротивления.

В нашем исследовании мы исходим из понимания феномена сопротивления организационным изменениям как одной из форм организационного поведения. Системный подход к изучению организационного поведения предусматривает выделение трех основных уровней анализа поведения: индивидуального, группового и организационного [9]. Отталкиваясь от этого положения, логично предположить, что изучение сопротивления организационным из-

менениям также должно проводиться на этих трех уровнях. На индивидуальном уровне анализа проявляются *индивидуально-психологические причины* сопротивления изменениям. Проведенный нами анализ литературы свидетельствует о том, что к этим причинам исследователи относят: недостаток понимания и доверия, страх перед неизвестностью, нежелание осваивать новые методы работы, преобладание мотивации избегания неудач, боязнь профнепригодности в ситуации изменений, потребность в безопасности, несклонность к риску, пассивность и т.п. На групповом уровне анализа проявляются *социально-психологические причины* сопротивления изменениям, обусловленные механизмами группового поведения в малых группах. К ним чаще всего относят такие причины, как инерция рабочих групп, чувство привязанности к группе, авторитет коллег, угроза сложившемуся балансу власти, нежелание меняться в рамках коллектива, ломка социальных устоев, особенности социальных групп и др. И, наконец, на организационном уровне анализа выделяются *организационные барьеры* сопротивления персонала изменениям. К организационным барьерам относят такие характеристики, как неудачный опыт нововведений, тип организационной культуры, ошибки в управлении организационными изменениями, «жесткая» структура компании, разобщенность внешней и внутренней политики, несовершенная система организационных коммуникаций и др.

Выделение трех уровней анализа сопротивления персонала организационным изменениям создает хорошую методологическую основу для системного исследования этого феномена [10]. Данный подход позволяет *дифференцированно* исследовать психологические причины и организационные барьеры сопротивления организационным изменениям и с учетом этого определять наиболее адекватные способы преодоления сопротивления. При этом появляется возможность, с одной стороны, выявить *иерархию* психологических причин и организационных барьеров, а с другой – их *взаимосвязи*.

В концепции Дэйва Ульриха [11] одной из четырех профессиональных ролей современного HR-менеджера – наряду с ролями «стратегического партнера», «административного эксперта» и «лидера персонала» – является роль «*агента перемен*», предполагающая активное участие в управлении организационными изменениями. При этом в задачи HR-менеджера входит не только инициирование тех или иных преобразований, но и преодоление сопротивления персонала этим преобразованиям. Таким

образом, именно HR-менеджеру в первую очередь делегируются функции по оценке причин сопротивления персонала изменениям и поиску эффективных способов его преодоления. Конечно, решение этой сложной задачи возможно только в условиях тесного взаимодействия HR-менеджера с линейными менеджерами (руководителями подразделений). Однако ведущая роль и координация усилий отводится в конечном счете службе управления человеческими ресурсами компании. Исходя из этого, в качестве респондентов мы выбрали HR-менеджеров, имеющих опыт работы с сопротивлением персонала организационным изменениям.

Выборка испытуемых и методика исследования

Выборку респондентов составили тридцать HR-менеджеров, занимающих должности руководителей служб управления человеческими ресурсами (управлений, департаментов, отделов). Они представляют широкий спектр нижегородских бизнес-компаний, работающих в различных отраслях экономики, в том числе: продажа и обслуживание автомобилей, дистрибуция продуктов питания, HoReCa, ведомственная медицина, производство продуктов питания, банки, телекоммуникации, промышленное производство и другие. Среди них по своему масштабу 6 компаний являются нижегородскими, 6 – региональными, 11 – российскими и 7 – транснациональными.

Опрос проводился в форме стандартизированного интервью. Разработанный нами опросник включал в себя двадцать один вопрос, разбитых на четыре блока. Первый блок включал в себя восемь вопросов, которые направлены на выявление общих характеристик компании: название; отрасль экономики; масштаб деятельности (нижегородская, региональная, российская, транснациональная); возраст; размер (численность персонала), стадия развития (формирования, интенсивного роста, стабилизации или спада); структура (линейная, функциональная, проектная или матричная); тип организационной культуры (сетевая, общинная, наемническая или фрагментированная). Второй блок состоял из четырех вопросов, которые нацелены на выявление организационных изменений и оценку (по 7-балльной шкале) общей интенсивности сопротивления персонала изменениям и интенсивности сопротивления по каждому из изменений. Третий блок включал в себя четыре вопроса, в которых респондент должен был оценить (по 7-балльной шкале) индивидуально-

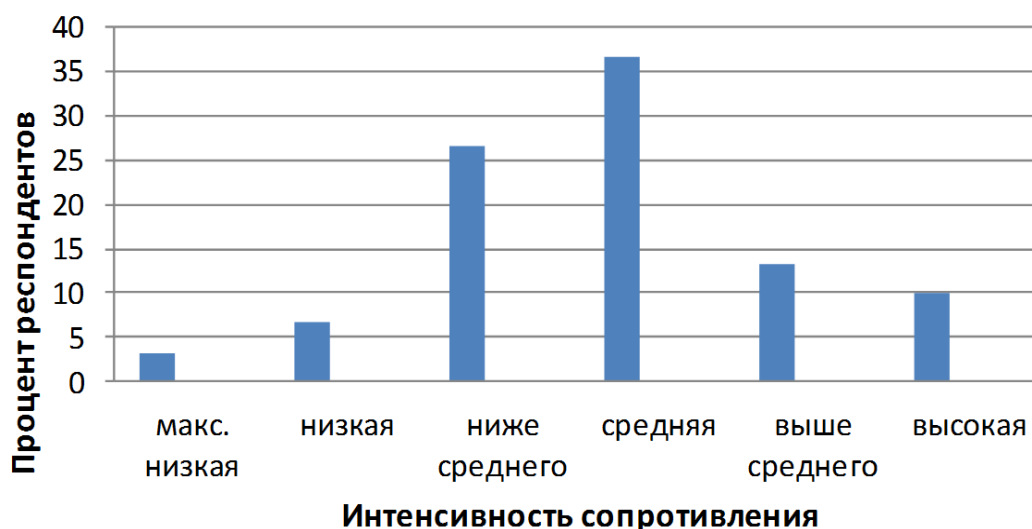


Рис. Распределение оценок интенсивности сопротивления персонала организационным изменениям

психологические и социально-психологические причины и организационные барьеры сопротивления изменениям, а также степень их негативного влияния. Предлагаемые для оценки перечни психологических причин и организационных барьеров представлены ниже:

1) *индивидуально-психологические причины*: инертность; страх перед негативными последствиями; отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения;

2) *социально-психологические причины*: высокая групповая сплоченность в ситуации несовпадения целей группы и организации; групповые нормы, противоречащие организационным изменениям; потеря власти подразделения;

3) *организационные барьеры*: «жесткая» структура компании; особенности организационной культуры; отсутствие ясной стратегии изменений; авторитарный стиль управления, несовершенная система коммуникаций.

И, наконец, четвертый блок состоял из пяти вопросов, которые были нацелены на выявление функций HR-менеджера в управлении изменениями, используемых методов преодоления психологических причин и организационных барьеров. Результаты проведенного опроса были подвергнуты статистической обработке с помощью программы SPSS 13.0 for Windows.

Результаты исследования

Анализ проводимых нововведений показывает, что чаще всего они касаются структуры компании (80% респондентов), внедрения новых технологий работы (67%), а также создания нового продукта и нововведений в системе материального стимулирования (по 60%). Относительно реже происходят изменения в стиле

управления и корпоративной культуре (50%), а также в кадровой политике (43%). В целом, полученные результаты свидетельствуют о том, что нижегородские бизнес-компании активно проводят плановые изменения. При этом эти изменения носят *комплексный* характер, то есть одновременно реализуется несколько направлений изменений. По оценке HR-менеджеров, приоритетными направлениями изменений выступают: 1) внедрение новых технологий работы, 2) создание нового продукта и 3) изменения в стиле управления и корпоративной культуре. Отметим также, что если высокая активность изменений в администрировании, технологиях, продукте была достаточно прогнозируемой, то активность преобразований в сфере управления персоналом оказалась для нас неожиданной. Этот факт свидетельствует о возросшем внимании топ-менеджеров к управлению человеческими ресурсами и признанию его потенциала в повышении организационной эффективности.

На рисунке дано распределение оценок интенсивности сопротивления персонала организационным изменениям. Легко видеть, что оно близко к нормальному и наиболее типичной является средняя оценка интенсивности сопротивления. Этот результат объясняется, на наш взгляд, тем, что средняя интенсивность сопротивления представляет собой тот максимально допустимый уровень пассивного сопротивления, за пределами которого оно превращается в открытое сопротивление – со всеми вытекающими для работника негативными последствиями, вплоть до его увольнения из компании. Подчеркнем, что в существующей практике сопротивление персонала изменениям осуществляется преимущественно в пассивной форме,

Таблица 1

Результаты ранжирования факторов сопротивления изменениям

Факторы	1-е место	2-е место	3-е место
Индивидуально-психологические причины	12	8	10
Социально-психологические причины	7	16	7
Организационные барьеры	11	6	13

Таблица 2

Влияние психологических причин и организационных барьеров на сопротивление персонала изменениям

№	Психологические причины и организационные барьеры сопротивления персонала изменениям	Степень влияния	
		Средн. значен.	Стан. откл.
Индивидуально-психологические причины			
1	<i>Инертность, нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства</i>	4.65	1.69
2	<i>Страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений</i>	3.83	1.80
3	<i>Отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения</i>	2.7	1.70
Социально-психологические причины			
4	<i>Групповые нормы, противоречащие организационным изменениям</i>	3.8	1.85
5	<i>Групповая сплоченность в ситуации несовпадения целей группы и целей организации</i>	3.73	1.76
6	<i>Угроза потери власти подразделения</i>	2.98	2.06
Организационные барьеры			
7	<i>Несовершенная система организационной коммуникации</i>	4.27	1.70
8	<i>Особенности организационной культуры</i>	3.3	2.00
9	<i>Отсутствие ясной стратегии развития компании</i>	3.3	2.00
10	<i>«Жесткая» структура компании</i>	3	2.06
11	<i>Авторитарный стиль управления</i>	2.87	2.33

которая обычно не предполагает высокой интенсивности.

Для понимания механизма сопротивления персонала изменениям важным является вопрос о сравнительной силе негативного влияния индивидуально-психологических и социально-психологических причин и организационных барьеров. В табл. 1 представлены результаты ранжирования HR-менеджерами этих трех групп факторов.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что ведущую роль в возникновении сопротивления персонала изменениям HR-менеджеры отводят индивидуально-психологическим причинам и организационным барьерам. При этом социально-психологические причины также оцениваются как важные, но их влияние оценивается как менее значимое.

В табл. 2 приведены усредненные оценки влияния на сопротивление персонала изменениям по всему перечню психологических причин и организационным барьерам.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что все выделенные в нашей систематиза-

ции психологические причины и организационные барьеры оказывают влияние на сопротивление персонала организационным изменениям, – диапазон влияния охватывает значения от «ниже среднего» до «среднего». В группе индивидуально-психологических причин наибольшее влияние на сопротивление персонала организационным изменениям оказывает инертность, на втором месте идет страх перед негативными последствиями и на третьем – отсутствие уважения и доверия к руководителям (между ними зафиксированы статистически значимые различия при $p < 0.05$). Среди социально-психологических причин наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывают групповые нормы и групповая сплоченность (они делят 1–2-е место), а замыкает список причин угроза потери власти подразделения (при $p < 0.05$). В третьей группе статистически значимые различия между организационными барьерами не обнаружены, однако наблюдается тенденция к доминированию несовершенной системы организационных коммуникаций.

Таблица 3

Корреляции психологических причин и организационных барьеров

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Кол.
1		*					*	*	*			4
2	*											1
3					*							1
4							*					1
5			*							*		2
6											*	1
7	*			*								2
8	*								*	*		3
9	*							*			*	3
10					*			*				2
11						*			*			2

Анализ корреляций между отдельными психологическими причинами и организационными барьерами показывает, что между ними существуют тесные взаимосвязи. В табл. 3 отражены сильные корреляционные связи (при $p < 0.01$).

Если оценивать количество внутригрупповых связей, то наибольшее количество корреляций существует в группе организационных барьеров – шесть корреляций, в то время как в группе индивидуально-психологических причин – одна, а в группе социально-психологических причин их нет. Это свидетельствует о тесной взаимосвязи и взаимообусловленности ключевых организационных характеристик – типа структуры, стратегии развития, особенностей культуры, системы коммуникаций и стиля управления, которые могут выступать как барьеры сопротивления изменениям. Заслуживает внимания также взаимосвязь двух ведущих индивидуально-психологических причин – инертности и страха. Особый интерес здесь представляет механизм их взаимодействия. Если же рассматривать межгрупповые связи, то на первый план выходит связь инертности с тремя организационными барьерами: несовершенной системой организационной коммуникации, особенностями организационной культуры и отсутствием ясной стратегии развития. Наличие этих связей позволяет предположить, что указанные организационные барьеры являются предпосылками формирования и усиления инертности.

Какие задачи решают HR-менеджеры в процессе управления плановыми изменениями в своих компаниях? Результаты опроса показывают, что при выполнении HR-менеджером роли «агента перемен» выстраивается следующая иерархия задач: 1) информируют и разъясняют персоналу содержание изменений; 2) контролируют ход проведения изменений; 3) участвуют в обсуждении целесообразности и в разработке плана изменений; 4) способствуют преодолению

сопротивления изменениям; 5) инициируют проведение изменений. Отметим, что задача по информированию и разъяснению персоналу содержания изменений может появляться в работе HR-менеджера дважды: до начала реализации изменений, выполняя профилактическую роль, и в процессе реализации изменений как один из методов преодоления сопротивления. При оценке роли линейного менеджера (руководителя структурного подразделения) в преодолении сопротивления организационным изменениям большинство респондентов (57%) ответили, что линейный менеджер и HR-менеджер должны нести совместную ответственность (на паритетных началах) за преодоление сопротивления персонала изменениям. При этом 27% респондентов считают, что ведущая роль должна принадлежать линейному менеджеру, а вспомогательная HR-менеджеру и 23% респондентов, напротив, отводят ведущую роль HR-менеджеру, а вспомогательную линейному менеджеру. Таким образом, можно сделать вывод о том, что HR-менеджеры активно участвуют в управлении организационными изменениями и важным условием преодоления сопротивления считают взаимодействие с линейными менеджерами.

Для преодоления индивидуально-психологических причин сопротивления персонала изменениям HR-менеджеры используют в основном профессиональное обучение новым компетенциям (67% респондентов) и психологическую помощь и поддержку (63%). Для преодоления социально-психологических причин сопротивления изменениям чаще всего используется групповое обсуждение и дискуссии (70%); кроме этого используются также мотивационный тренинг (47%), и ротация состава команд (40%). Для преодоления организационных барьеров сопротивления изменениям основными методами являются: разъяснение актуальности организационных изменений (87%); контроль и

принуждение к внедрению нововведений (67%); совершенствование организационных коммуникаций (63%); вовлечение сотрудников в процесс принятия решений (53%); проектирование новой структуры компании (30%); трансформация организационной культуры (17%). Обобщая эти результаты, можно заключить, что при преодолении психологических причин сопротивления персонала используются в основном «мягкие» методы межличностного влияния: обучение, психологическая поддержка и разъяснение, а для преодоления организационных барьеров на первый план выходят административные методы, направленные на совершенствование организационных коммуникаций и использование власти принуждения. При этом значительно реже используются методы, связанные с перепроектированием ключевых организационных характеристик. Справедливости ради следует отметить, что реализация этих методов является объективно сложной задачей и не всегда способствует проводимым изменениям.

Выводы

В современных условиях организационные изменения являются характерным атрибутом жизнедеятельности бизнес-компаний. HR-менеджеры активно участвуют в управлении организационными изменениями и важным условием преодоления сопротивления считают взаимодействие с линейными менеджерами.

Проводимые организационные изменения, носят, как правило, комплексный характер, то есть изменения реализуются одновременно в нескольких направлениях. Приоритетными направлениями изменений в бизнес-компаниях являются: 1) внедрение новых технологий работы, 2) создание нового продукта и 3) изменения в стиле управления и корпоративной культуре. В последние годы возрастает также активность преобразований в сфере управления человеческими ресурсами, что свидетельствует о признании потенциала этой сферы в повышении организационной эффективности. Общее (интегральное) сопротивление персонала проводимым организационным изменениям имеет среднюю интенсивность и протекает в пассивной форме.

Ведущую роль в возникновении сопротивления персонала организационным изменениям играют индивидуально-психологические причины и организационные барьеры. Важную роль в возникновении сопротивления играют также и социально-психологические причины, однако их влияние оценивается как менее значимое. Среди

индивидуально-психологических причин наибольшее влияние на сопротивление персонала изменениям оказывает инертность, а второе место занимает страх перед негативными последствиями изменений. Среди социально-психологических причин наибольшее влияние на сопротивление персонала оказывают групповые нормы и групповая сплоченность, которые делят 1–2-е место. В группе организационных барьеров статистических различий между влиянием барьеров не обнаружено, при этом существует тенденция к доминированию несовершенной системы коммуникаций.

Анализ внутригрупповых корреляционных связей свидетельствует о том, что наиболее взаимосвязанными являются организационные барьеры, отражающие ключевые организационные характеристики: тип структуры, стратегия развития, особенности культуры, система коммуникаций и стиль управления. Особого внимания заслуживает также взаимосвязь двух ведущих индивидуально-психологических причин – инертности и страха: она ставит вопрос о механизме их взаимодействия. При анализе межгрупповых корреляций обращает на себя внимание связь инертности с тремя организационными барьерами: несовершенной системой организационной коммуникации, особенностями организационной культуры и отсутствием ясной стратегии развития. Это позволяет предположить, что указанные организационные барьеры выступают предпосылками формирования и усиления инертности.

Для преодоления психологических причин сопротивления персонала HR-менеджеры используют в основном «мягкие» методы межличностного влияния: обучение, разъяснение и психологическую поддержку, а для преодоления организационных барьеров – методы администрирования, направленные на совершенствование организационных коммуникаций и использование власти принуждения.

Список литературы

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. Российский журнал менеджмента, Т. 4. № 2. 2006. С. 25–48.
2. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 100–106.
3. Киган Р., Лейхи Л. Истинная причина не любви к переменам / Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).

4. Фаерман М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса // Дис... канд. психол. наук: 19.00.05, 19.00.03. Ярославль, 2007. 199 с.
5. Maurer R. Applying what we've learned about change // *The Journal for Quality and Participation*. 2010. Vol. 22. No. 2. P. 35–38.
6. Арджирис К. Организационное научение / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2004. XLIII, 563 с. (Серия «Менеджмент для лидера»).
7. Bennebroek Gravenhorst K.M., Werkman R.A., Boonstra J.J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations, *Applied Psychology: An international Review*. 2003. Vol. 52. P. 83–105.
8. Ijaz S. and Vitalis A. Resistance to organizational change: putting the jigsaw together // *International Review of Business Research Papers*. 2011. Vol. 7. No. 3. P. 112–121.
9. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ.: О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. М.: ООО «Вершина», 2004. 912 с.
10. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям // *Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева*. 2013. № 101 (4). С. 285–295.
11. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. 304 с.
12. Kotter J.P. and Schlesinger L.A. Choosing strategies for change // *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. P. 106–114.

RESISTANCE OF THE PERSONNEL TO CHANGE AS ASSESSED BY HR MANAGERS

G.A. Mkrtychyan, E.E. Voyloкова

The aim of this study was to diagnose the causes of psychological and organizational barriers of the personnel's resistance to change. We used a standardized interview method based on a questionnaire developed by the authors. The respondents were thirty HR managers of Nizhni Novgorod business companies representing different sectors of the economy. The study showed that the resistance of the personnel to change has a moderate intensity and a passive form. It was revealed that individual psychological causes and organizational barriers play the leading role in the resistance of personnel to change. It was found that among individual psychological causes, inertia has the greatest impact on the resistance of personnel to change, and in the second place, there is the fear of negative consequences of the changes. HR managers are actively involved in the management of organizational change, including overcoming the resistance of the personnel to change. To overcome the psychological causes of personnel resistance, HR managers use "soft" methods of interpersonal influence: teaching, explanation and psychological support. To overcome organizational barriers, administrative methods are applied.

Keywords: organizational change, resistance of personnel, psychological reasons, organizational barriers, HR manager, methods of overcoming resistance.

References

1. Andreeva T.E. Upravlenie personalom v period izmeneniy v rossiyskikh kompaniyakh: metodiki rasprostranennyye i rezul'tativnyye. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, T. 4. № 2. 2006. S. 25–48.
2. Bukhbinder R.G. Organizatsionnye izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti ee resheniya. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*. 2009. № 4. S. 100–106.
3. Kigan R., Leykhi L. Istinnaya prichina nelyubvi k peremenam / *Korporativnaya kul'tura i upravlenie izmeneniyami: Per. s angl. 2-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks*, 2007. 192 s. (Seriya «Klassika Harvard Business Review»).
4. Faerman M.I. Kompleksnyy sotsial'no-psikhologicheskiy podkhod k preduprezhdeniyu soprotivleniy novovvedeniyam personala: na primere organizatsiy malogo i srednego biznesa // *Dis... kand. psikhol. nauk: 19.00.05, 19.00.03. Yaroslavl'*, 2007. 199 s.
5. Maurer R. Applying what we've learned about change // *The Journal for Quality and Participation*. 2010. Vol. 22. No. 2. P. 35–38.
6. Ardzhiris K. Organizatsionnoe nauchenie / Per. s angl. M.: INFRA-M, 2004. XLIII, 563 s. (Seriya «Menedzhment dlya lidera»).
7. Bennebroek Gravenhorst K.M., Werkman R.A., Boonstra J.J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations, *Applied Psychology: An international Review*. 2003. Vol. 52. P. 83–105.
8. Ijaz S. and Vitalis A. Resistance to organizational change: putting the jigsaw together // *International Review of Business Research Papers*. 2011. Vol. 7. No. 3. P. 112–121.
9. Grinberg Dzh., Beyron R. Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike / Per. s angl.: O.V. Bredikhina, V.D. Sokolova. M.: ООО «Verшина», 2004. 912 s.

10. Mkrtychyan G.A., Voyloкова E.E. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексева. 2013. № 101 (4). С. 285–295.

11. Ul'rikh D. Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii: Per. s angl. M.: ООО «ID «Vil'yams», 2007. 304 s.

12. Kotter J.P. and Schlesinger L.A. Choosing strategies for change // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. P. 106–114.