

СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЧИНЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ

*Мкртычян Г. А.,
Исаева О. М.*

В статье рассматривается проведенное исследование, целью которого стала разработка научно обоснованной систематизации факторов сопротивления персонала организационным изменениям и ее апробация. В основу разработки положено представление о том, что сопротивление организационным изменениям является одной из форм организационного поведения и должно изучаться на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. На основе анализа литературы выделены основные (укрупненные) факторы сопротивления на каждом из трех уровней и разработан опросник, в котором они оцениваются по 7-балльной шкале. В опросе приняли участие 336 линейных менеджеров нижегородских бизнес-компаний, представляющих разные отрасли экономики.

Представлены данные, свидетельствующие о том, что приоритетными направлениями организационных изменений в российских бизнес-компаниях являются технологии и управление человеческими ресурсами. Выявлено, что сопротивление персонала организационным изменениям имеет среднюю интенсивность и пассивную форму; при этом наиболее интенсивное сопротивление вызывают изменения в сфере управления человеческими ресурсами. Обнаружено, что наибольшее влияние на сопротивление персонала оказывают: на индивидуальном уровне – инертность и страх перед негативными последствиями, на групповом – групповые нормы и сплоченность. По результатам факторного анализа предложена концептуальная модель сопротивления организационным изменениям, в которой различаются психологические причины и организационные условия.

Разработанная систематизация может быть положена в основу дифференцированной диагностики психологических причин и организационных условий сопротивления изменениям. Утверждается целесообразность проведения диагностики: индивидуально-психологических причин – методом опроса сотрудников с цифровым шкалированием каждой причины; социально-психологических причин – методом опроса, дополненным формализованным интервью с линейными менеджерами и групповой дискуссией; организационных условий – методами групповой экспертной оценки и интервью топ-менеджеров компании, включая и HR-менеджера.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление изменениям, линейные менеджеры, причины сопротивления, интенсивность сопротивления, факторы сопротивления, организационные условия.

Введение

В современных условиях организационные изменения являются необходимым условием успешной адаптации бизнес-компаний к быстро меняющейся среде. В то же время, согласно экспертным оценкам, около 70 % всех проводимых организационных изменений терпят неудачу. Исследователи связывают эти неудачи не столько с ошибками в планировании изменений, сколько с человеческим фактором, т. к. «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [1]. Иными словами, феномен сопротивления персонала изменениям выступает одним из серьезных препятствий развития бизнес-компаний [9, 13]. В настоящее время существуют различные 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 [12]. Сопротивление изменениям можно рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы и обусловленность, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивлений. Таким образом, преодоление сопротивления персонала организационным изменениям выступает одной из ключевых проблем менеджмента организационных изменений.

Строгая диагностика факторов сопротивления персонала организационным изменениям должна опираться на научно обоснованную их систематизацию. Анализ литературы показывает, что многие авторы используют достаточно произвольные перечни факторов (барьеров) сопротивления изменениям. Так, известный специалист в сфере управления человеческими ресурсами М. Армстронг [2], выделяет в качестве барьеров сопротивления шок от нового, экономические страхи, неудобства, символические страхи, угрозу межличностным отношениям, угрозу статусу или квалификации, страхи компетентности. В работе J. Gonçalves, R. Gonçalves [10] основными источниками сопротивления изменениям рассматриваются

боязнь неизвестного, боязнь нового, боязнь потери власти, незнание получаемых преимуществ и/или недостатков, которые решают изменения, а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде. Список подобных перечней можно было бы легко продолжить. Их сравнение показывает, что, несмотря на отдельные совпадения, они отличаются друг от друга как количеством, так и составом выделяемых факторов. Очевидно, что предлагаемые перечни не отражают системную природу феномена сопротивления организационным изменениям и не могут быть положены в основу строгой диагностики факторов сопротивления.

Наряду с этим в литературе существуют и попытки систематизации факторов сопротивления организационным изменениям. Так, Р. Г. Бухбиндер [3] выделяет следующие группы факторов сопротивления персонала изменениям:

- *психологические* – личностные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от перемен, неясность сути изменения, процессы, связанные с возрастом, стремление к стабильности процессов;
- *социальные* – окружение и групповые нормы, наличие формальных и неформальных коммуникаций, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры;
- *организационные* – распространение слухов, отсутствие интереса у главы организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджером, отсутствие стратегии организационных изменений, отсутствие поощрения новых форм поведения персонала, негативный опыт проведения изменений, отсутствие ответственного лица, контролирующего процесс изменений, изменение условий работы;
- *профессиональные* – страх не справиться с новыми профессиональными обязанностями;
- *экономические* – изменение оплаты труда, отсутствие (недостаток) финансирования, изменение системы распределения ресурсов по подразделениям/проектам.

Дж. Гринберг и Р. Бэйрон в своей фундаментальной книге «Организационное поведение: от теории к практике» [4] рассматривают две

группы барьеров сопротивления изменениям: *индивидуальные* и *организационные*. В первую группу авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую группу – структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт.

S. Rosenberg выделяет три группы факторов сопротивления изменениям:

1. *Личностные* – отношение работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушение заведенного порядка вещей; увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании.

2. *Организационные* – неэффективное руководство; неэффективная организационная культура; размер и гибкость организации; отсутствие поддержки со стороны руководства; отсутствие доверия между менеджерами и сотрудниками; неспособность или нежелание руководства бороться с сопротивлением организационным изменениям; отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании; политические интриги и конфликты в организации; отсутствие последствий неэффективной работы.

3. Факторы, связанные со *спецификой конкретного изменения, его смысла* – актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения [14].

M. Hossein также выделяет три группы причин сопротивления изменениям:

1. *Индивидуальные* – смена привычек на рабочем месте и потеря расслабленности на работе; угроза финансовой безопасности; страх потери работы, индивидуальных бонусов, автономии, свободы и контроля на рабочем месте; чувство физической или эмоциональной невозможности делать работу с использованием новых технологий; представление о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; страх потери позиции и престижа работы; ощущение того, что

придется потратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страх того, что придется работать больше и энергичнее; страх недостатка информации о том, как работать в новой системе и т. п.

2. *Социально-групповые* – страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами, страх давления со стороны членов группы, несоответствие нормам и ценностям группы.

3. *Организационные* – несоответствие ценностям и нормам организации, недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации, возложение серьезного риска на организацию, возложение дополнительных расходов на организацию, изменение процедур и регулирования в организации, создание атмосферы недоверия в организации, смена власти принятия решений в организации, страх преобладания недостатков над достоинствами [11].

Сравнение представленных выше систематизаций свидетельствует о том, что среди исследователей отсутствуют единые представления как о количестве выделяемых групп (уровней) факторов сопротивления, так и об их составе. При этом авторы не обосновывают критерии выделения групп и включения в них тех или иных конкретных факторов сопротивления, что придает систематизациям умозрительный характер. Вследствие этого в них, с одной стороны, выделяется избыточное количество сходных (синонимичных) факторов сопротивления изменениям, а с другой – однокоренные факторы оказываются в разных группах. Все это затрудняет применение этих систематизаций для количественной оценки причин сопротивления персонала организационным изменениям.

Постановка задачи исследования

Целью нашего исследования была разработка научно обоснованной систематизации факторов сопротивления персонала организационным изменениям и ее апробация в эмпирическом исследовании. В основу предлагаемой нами систематизации изначально было положено представление о том, что сопротивление организационным изменениям является *одной из форм организационного поведения*. В совре-

менной теории организационного поведения принято выделять три уровня анализа поведения: индивидуальный, групповой и организационный [4, 6, 8]. Применение этого подхода применительно к феномену сопротивления персонала организационным изменениям означает, что последний также имеет трехуровневую структуру, т. е. существуют факторы сопротивления на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Проведя анализ литературы по проблеме сопротивления персонала организационным изменениям, мы выделили ограниченное число факторов на каждом из уровней. Процедура выделения предусматривала следующие шаги: сначала были определены наиболее часто упоминаемые исследователями факторы сопротивления, далее они были укрупнены путем объединения сходных (однокоренных) факторов и распределены по трем уровням. Полученная таким образом система факторов была предложена для экспертной оценки 30-ти нижегородским HR-менеджерам, имеющим опыт работы с сопротивлением персонала организационным изменениям [7]. С учетом результатов экспертной оценки был составлен окончательный вариант трехуровневой системы факторов сопротивления персонала организационным изменениям.

Индивидуальный уровень:

- *инертность*: нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач;
- *страх* перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений: угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и т. п.;
- *отсутствие уважения и доверия* к руководителям, осуществляющим изменения: пренебрежительное отношение к подчиненным, отсутствие профессионального опыта и др.

Групповой уровень:

- *высокая групповая сплоченность* в ситуации несовпадения целей группы и организации;
- *устоявшиеся групповые нормы*, противоречащие нововведениям;

- *угроза потери власти подразделения*: нарушение сложившегося баланса властей.

Организационный уровень:

- *«жесткая» структура компании*;
- *особенности организационной культуры*;
- *отсутствие ясной стратегии развития компании*;
- *неэффективное управление организационными изменениями*;
- *несовершенная система организационных коммуникаций*.

Опираясь на предложенную систематизацию, мы разработали опросник, включающий в себя три блока вопросов: 1) информация о компании, занимаемой должности и проводимых нововведениях; 2) оценка интегральной интенсивности сопротивления сотрудников изменениям и влияния индивидуальных, групповых и организационных факторов сопротивления по 7-балльной шкале; 3) информация об используемых методах преодоления сопротивления и оценка роли линейного менеджера и менеджера по персоналу в преодолении сопротивления изменениям.

В опросе принимали участие *линейные менеджеры*, т. к. именно эта категория управленцев является основным проводником изменений в своих подразделениях. С одной стороны, они непосредственно сталкиваются с сопротивлением подчиненных и знают о его причинах, а с другой – в силу своего управленческого статуса – информированы о характеристиках компании и проводимых нововведениях. Это позволяет рассматривать их в качестве *экспертов*, способных дать объективную оценку факторам сопротивления персонала организационным изменениям.

Выборку респондентов составили 336 линейных менеджеров бизнес-компаний г. Нижнего Новгорода, представляющих разные отрасли экономики: *продажа и обслуживание автомобилей, дистрибуция продуктов питания, индустрия HoReCa, ведомственная медицина, производство продуктов питания, банки, телекоммуникации, промышленное производство* и др. Распределение респондентов по сферам экономики представлено на диаграмме (рис. 1). Из диаграммы видно, что более половины респондентов представляют четыре отрасли: *продажа и обслуживание автомобилей, дис-*

трибуция продуктов питания, индустрия HoReCa и ведомственная медицина.

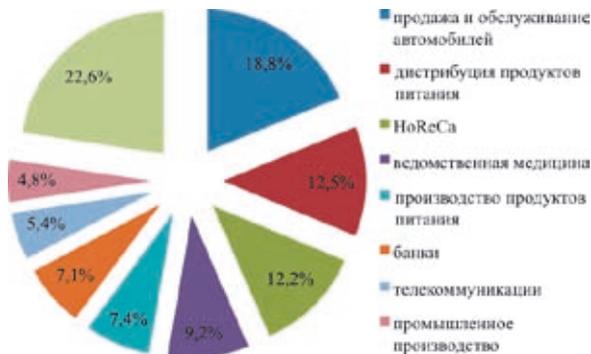


Рисунок 1. Распределение респондентов по отраслям экономики

Результаты исследования

Результаты анкетирования были подвергнуты статистической обработке с помощью программного пакета SPSS 21.0 for Windows.

Для выявления актуальных направлений организационных изменений респондентам предлагалось в свободной форме предложить до трех нововведений, реализуемых в настоящее время в компании. Полученные ответы были распределены нами – в соответствии с классификацией Р. Дафта [5] – по 4-м основным направлениям: технологии, организационное управление, продукты и услуги, управление человеческими ресурсами (табл. 1).

Прежде всего, отметим, что только 6,8 % респондентов утверждают, что организационные изменения в их компании не проводятся. Это свидетельствует о том, что организационные изменения стали неотъемлемым фактом жизнедеятельности бизнес-компаний, что еще раз подтверждает актуальность эффективного управления ими.

Наиболее упоминаемыми направлениями организационных изменений являются *внедрение новых технологий и управление человеческими ресурсами*. Значительно реже упоминаются изменения в *организационном управлении* и меньше всего – изменения, связанные с развитием и модификацией новых *продуктов и услуг*. Заметим, что если ведущая роль изменений в сфере внедрения современных технологий была прогнозируемой,

то высокая активность изменений в сфере управления человеческими ресурсами оказалась для нас достаточно неожиданной. Это свидетельствует о возросшем внимании топ-менеджеров к сфере управления персоналом и признании ее большого потенциала в повышении организационной эффективности.

Таблица 1

Основные направления организационных изменений

Направления организационных изменений	Кол-во респондентов (%)
Технологии (изменения, связанные с использованием нового оборудования или программы)	66,8
Управление человеческими ресурсами (изменения в кадровой политике)	51,6
Организационное управление или администрирование (изменения в организационной структуре, политике, рабочих процессах и контролирующих системах)	35,7
Продукты и услуги (развитие и модификация продуктов и услуг, предлагаемых компанией покупателям)	12,5
Организационные изменения не проводятся	6,8

По оценке линейных менеджеров, общее (интегральное) сопротивление персонала проводимым организационным изменениям имеет *среднюю интенсивность*: среднее значение интенсивности сопротивления по всей выборке респондентов составляет 3,54 (по 7-балльной шкале) при стандартном отклонении 1,980. При этом само распределение оценок интенсивности близко к нормальному, т. е. средние оценки являются и наиболее типичными. Данный факт объясняется, на наш взгляд, тем, что средняя интенсивность сопротивления является тем допустимым (компромиссным) уровнем, за пределами которого пассивное сопротивление превращается уже в открытую конфронтацию со всеми вытекающими для работника негативными последствиями – вплоть до его увольнения из компании. Подчеркнем, что в существующей практике сопротивление персонала изменениям преимущественно осуществляется в *пассивной форме*.

В Таблице 2 даны средние значения сопротивления персонала по каждому из четырех направлений проводимых организационных изменений. Несмотря на близость полученных данных, попарное статистическое сравнение средних значений интенсивности сопротивления между собой показывает, что между ними

существуют значимые различия (при $p < 0,05$). Исключение составляет пара «Технологии» и «Управление человеческими ресурсами». При этом образуется следующая иерархия интенсивности сопротивления персонала: наибольшее сопротивление вызывают изменения в сфере управления человеческими ресурсами, далее следует сопротивление изменениям в сфере технологий и организационного управления и наименьшее сопротивление вызывают изменения в сфере продуктов и услуг. «Лидерство» изменений в сфере управления человеческими ресурсами обусловлено, на наш взгляд, тем, что они напрямую затрагивают интересы сотрудников – их статус, материальное вознаграждение, возможности карьерного роста и т. п. В отличие от этого, изменения в сфере технологий и организационного управления влияют на интересы сотрудника более опосредованно и часто отсрочены во времени.

организационным изменениям оказывают *инертность* и *страх* перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений. Статистическое сравнение средних значений указанных факторов показывает, что между ними нет различий; при этом интенсивность их влияния сильнее, чем интенсивность влияния *отсутствия уважения и доверия* к руководителям, осуществляющим изменения (при $p < 0,05$). Среди групповых факторов наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывают *устоявшиеся групповые нормы*, второе место занимает *высокая групповая сплоченность* и третье – *угроза потери власти подразделения*: статистически значимые различия между ними зафиксированы при $p < 0,05$. В третьей группе влияние всех пяти организационных факторов оценивается как равное: статистически значимые различия между ними отсутствуют.

Таблица 2

Интенсивность сопротивления персонала разным направлениям организационных изменений

Направления организационных изменений	Среднее значение	Стандартное отклонение
<i>Технологии</i> (изменения, связанные с использованием нового оборудования или программы)	3,32	1,750
<i>Управление человеческими ресурсами</i> (изменения в кадровой политике)	3,53	1,981
<i>Организационное управление или администрирование</i> (изменения в организационной структуре, политике, рабочих процессах и контролирурующих системах)	3,35	1,813
<i>Продукты и услуги</i> (развитие и модификация продуктов и услуг, предлагаемых компанией покупателям)	3,08	1,382

В Таблице 3 представлены данные о влиянии индивидуальных, групповых и организационных факторов на сопротивление организационным изменениям.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что все выделенные в нашей систематизации факторы оказывают влияние на сопротивление персонала организационным изменениям: в целом оно охватывает диапазон от «ниже среднего» до «среднего». В группе индивидуальных факторов наибольшее влияние на сопротивление персонала

Таблица 3

Факторы сопротивления персонала организационным изменениям

Факторы сопротивления	Среднее значение	Стандартное отклонение
1.1. Инертность	3,61	1,841
1.2. Страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений	3,42	1,802
1.3. Отсутствие доверия и уважения к руководителям, осуществляющим изменения	2,28	1,673
2.1. Высокая групповая сплоченность	2,76	1,880
2.2. Устоявшиеся групповые нормы	3,03	2,014
2.3. Угроза потери власти подразделения	2,25	1,640
3.1. «Жесткая» структура компании	2,69	1,874
3.2. Особенности организационной культуры	2,66	1,719
3.3. Отсутствие ясной стратегии развития организации	2,74	1,987
3.4. Неэффективное управление организационными изменениями	2,79	1,886
3.5. Несовершенная система организационных коммуникаций	2,97	1,960

В Таблице 4 представлены результаты факторного анализа корреляционных связей между факторами сопротивления персонала изменениям. Как видно из таблицы, первая компонента включает в себя все факторы индивидуального и группового уровней, а также два

фактора организационного уровня – структуру компании и особенности организационной культуры. Вторая компонента включает в себя все факторы организационного уровня и один фактор индивидуального уровня – отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим перемены. Ниже дана содержательная интерпретация результатов факторного анализа.

Первая компонента объединяет в себе, прежде всего, индивидуальные и групповые факторы, имеющие отчетливо выраженную *психологическую* природу: индивидуальные факторы представляют собой *индивидуально-психологические* детерминанты сопротивления изменениям, а групповые – *социально-психологические*. Обращает на себя внимание и тот факт, что в состав первой компоненты входит и *общая интенсивность* сопротивления изменениям. Это может означать, что общая интенсивность сопротивления обусловлена именно психологическими детерминантами сопротивления. В отличие от этого, вторая компонента включает в основном ключевые характеристики компании, которые выступают в качестве *организационных условий*, способных усилить или, напротив, ослабить сопротивление персонала изменениям. Таким образом, если исходить из того, что любое организационное изменение неизбежно сталкивается с сопротивлением персонала, то его возникновение имеет сугубо *психологические причины*, а характеристики компании создают благоприятные или неблагоприятные *организационные условия* процесса сопротивления.

Таблица 4

**Результаты факторного анализа
корреляционных связей**

Причины сопротивления организационным изменениям	Компонента	
	1	2
Общая интенсивность сопротивления	,589	
Инертность	,542	
Страх перед негативными последствиями	,686	
Отсутствие доверия и уважения к лицам, осуществляющим изменения	,434	,451
Высокая групповая сплоченность	,629	
Устоявшиеся групповые нормы	,714	
Угроза потери власти	,679	
Структура компании	,496	,508
Особенности организационной культуры	,459	,650
Отсутствие ясной стратегии развития организации		,762
Авторитарный стиль управления		,778
Несовершенные организационные коммуникации		,829

Отметим также, что три фактора сопротивления организационным изменениям – один индивидуальный и два организационных – оказались в составе обеих компонент. Включенность *отсутствия доверия и уважения* к лицам, осуществляющим изменения, в состав обеих факторов, вероятнее всего, обусловлена двойственной природой феномена доверия. С одной стороны, доверие представляет собой избирательное отношение сотрудника к менеджеру, а с другой – сложившийся в той или иной организации тип отношений между менеджером и сотрудниками. Если в первом случае речь идет о том, что доверие – в качестве психологического отношения – выступает регулятором индивидуального поведения, то во втором оно выступает в качестве общеорганизационной характеристики, тесно связанной со стилем управления, особенностями организационной культуры, системой коммуникаций и др. В целом, учитывая, что влияние *отсутствия доверия и уважения* к лицам, осуществляющим изменения по сравнению с другими факторами оценивается как наименьшее и может иметь двойную трактовку, представляется целесообразным исключить его из системы диагностируемых факторов.

Два других фактора сопротивления изменениям – *структура компании* и *организационная культура* – единодушно оцениваются исследователями в качестве ключевых характеристик (или компонентов) организации, оказывающих существенное влияние на сопротивление организационным изменениям. Их «попадание» в состав первой компоненты, в которой собраны психологические причины сопротивления изменениям, может свидетельствовать о том, что эти характеристики субъективно отражаются в сознании персонала и трансформируются в *негативное отношение* к организации. При этом негативное отношение к организации, которое проявляется в отсутствии приверженности и заинтересованности в ее развитии, можно выделить в качестве самостоятельной индивидуально-психологической причины сопротивления изменениям.

Выводы

В современных условиях организационные изменения являются характерным атрибутом жизнедеятельности бизнес-компаний.

Приоритетными направлениями организационных изменений выступают изменения в сфере технологий и управления человеческими ресурсами. Общее (интегральное) сопротивление персонала проводимым изменениям имеет среднюю интенсивность и протекает в пассивной форме. Наибольшую интенсивность сопротивления вызывают изменения в сфере управления человеческими ресурсами (кадровой политики), т. к. они напрямую затрагивают интересы персонала.

Наибольшее влияние на сопротивление персонала организационным изменениям оказывают: на индивидуальном уровне – *инертность* и *страх* перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений, на групповом – *групповые нормы* и *сплоченность*, противоречащие нововведениям. Сопротивление изменениям в сфере технологий обусловлены, прежде всего, *инертностью* и *высокой групповой сплоченностью*, а в сфере управления человеческими ресурсами – *жесткой структурой компании*.

Результаты факторного анализа позволяют предложить концептуальную модель сопротивления персонала организационным изменениям, в которой следует различать *психологические причины* и *организационные условия*. Общая интенсивность сопротивления персонала изменениям связана, в первую очередь, с психологическими причинами. В группе психологических причин выделяются две взаимосвязанные подгруппы – *индивидуально-психологические* и *социально-психологические причины* сопротивления. Основными индивидуально-психологическими причинами сопротивления являются *инертность*, *страх* перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений и *негативное отношение* к организации; основными социально-психологическими причинами выступают *групповые нормы*, *сплоченность* и *боязнь потери власти подразделения*. В качестве организационных условий выделяются характеристики организации, которые выступают препятствиями (барьерами) при проведении изменений: *жесткая структура компании*, *особенности организационной культуры*, *несовершенная система коммуникаций*, *отсутствие ясной стратегии развития* и *неэффективное*

управление организационными изменениями.

Предложенная модель предусматривает дифференцированную систему диагностики психологических причин и организационных условий сопротивления изменениям. Диагностику индивидуально-психологических причин целесообразно проводить методом опроса сотрудников с цифровым шкалированием каждой причины. При диагностике социально-психологических причин метод опроса следует дополнить формализованным интервью с линейными менеджерами и групповой дискуссией. И, наконец, диагностика организационных условий должна опираться на групповую экспертную оценку и интервью топ-менеджеров компании, включая и HR-менеджера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4. – № 2. – С. 25–48.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004.
3. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 4. – С. 100–106.
4. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Пер. с англ. О. В. Берединой, В. Д. Соколовой. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.
6. Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2003.
7. 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.
8. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 637 с.

9. *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. – V. 52. – pp. 83–105.
10. *Gonçalves J. M., Gonçalves R. P. S.* Overcoming resistance to changes in information technology organizations // *Procedia Technology*. – 2012. – no. 5. – pp. 293–301.
11. *Hossein M. M. J.* Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran // Mahboubeh Delshad Dastjerdia, *Procedia Computer Science*. – 2011. – no. 3. – pp. 1296–1303.
12. *Ijaz S., Vitalis A.* Resistance to organizational change: putting the jigsaw together // *International Review of Business Research Papers*. – 2011. – V. 7. – no. 3. – pp. 112–121.
13. *Kotter J. P., Schlesinger L. A.* Choosing strategies for change // *Harvard Business Review*. – 1979. – V. 57. – pp. 106–114.
14. *Rosenberg S., Mosca J.* Breaking down the barriers to organizational change // *The 2011 New Orleans Academic Conference*. – New Orleans, Louisiana, USA, 2011. – pp. 461–467.