

ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Досліджено специфіку проведення організаційних змін на рівні окремого працівника. Розроблено сукупність інструментів для підвищення рівня готовності працівників до організаційних змін на індивідуальному рівні. Подано універсальні методичні підходи до здійснення організаційних змін та методи подолання опору окремих працівників підприємства.

The specific of the organizational changes at the individual employee level is investigated. The tools to improve the employee's readiness to organizational changes at the individual level are proposed. The universal methodological approaches to organizational changes and the methods of individual employees' resistance are outlined.

Ключові слова: організаційні зміни, персонал, індивід, готовність до змін, опір змінам.

Keywords: organizational changes, personnel, individual, willingness to change, resistance to change.

Висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від керівництва підприємств розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами, які передбачають трансформацію підприємства загалом або його окремих підсистем з поточного у бажаний стан, що більше відповідає вимогам зовнішнього середовища: потребам споживачів та суспільства загалом. Розширення міжнародної торгівлі та створення інтеграційних міждержавних об'єднань не лише дає можливість освоєння нових ринків збуту, але й висуває високі вимоги до якості, функціональності та безпечності продукції, що вимагає постійного удосконалювання внутрішніх процесів, організаційних структур, компетенцій персоналу, тобто тих ключових характеристик діяльності підприємства, що відображають процес його розвитку. Організаційні зміни, які здійснюються на підприємстві, торкаються діяльності підрозділів і окремих працівників, адже саме вони безпосередньо реалізують нові функції в рамках організаційних змін.

Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі визначення готовності персоналу до них, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Андрєєва, А. Арменакіс,

У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, В. Бурке, А. Ван де Вен, В. Глік, Л. Грейнер, Б. Гроард, Г. Керолл, П. Коллоретт, Дж. Коттер, С. Лазар, К. Левін, Ж. Літвін, І. І. Мазур, Ф. Местон, С. Мюллер, Н. Норія, М. Пул, Дж. Фрімен, Г. Х'юбер, М. Ханан, В. Шапіро та ін.

Метою дослідження є визначення готовності працівників підприємства до змін, що ініціюються керівництвом підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

З позиції системного підходу підприємство варто розглядати як складну багаторівневу систему, яка, в свою чергу, складається з відповідних підсистем: виробничої, маркетингової, інноваційно-інвестиційної, персоналу та ін. Кожна зазначена підсистема поділяється на підсистеми нижчого рівня: відділи, департаменти, підрозділи залежно від типу організаційної структури підприємства. Елементом, кінцевою ланкою аналізу виступає індивід, окремий працівник. Організаційні зміни, які плануються на рівні підприємства, тобто на загальносистемному рівні, доводяться через департаменти та відділи до кожного працівника. Такий підхід вважається вертикальним «зверху-вниз». При ініціативних змінах «знизу-вгору» організаційні зміни пропонуються працівниками чи підрозділами та розглядаються до впровадження керівництвом на загальноорганізаційному рівні. Можна також виділяти горизонтальні зміни – при розповсюдженні організаційних змін від підрозділу до підрозділу. На практиці кожний такий захід передбачає різнонаправлені види організаційних змін: вертикальні і горизонтальні.

Беручи до уваги розроблену процедуру проведення організаційних змін з метою підвищення результативності даного процесу, необхідно враховувати особливості проведення організаційних змін на груповому та індивідуальному рівнях. Особливої уваги вимагає досягнення синхронізації процесів організаційних змін, що дозволяє створити ефект «резонансу». Для цього необхідно детально визначити особливості процесу організаційних змін на зазначених рівнях.

Зупинимось докладніше на забезпеченні проведення організаційних змін на рівні окремого працівника.

При дослідженні індивідуальних організаційних змін виникає ряд взаємопов'язаних завдань, вирішення яких дозволяє підвищити ефективність впровадження організаційних змін з метою забезпечення розвитку підприємства. Серед цих завдань варто виділити такі:

- визначити рівень готовності працівників до організаційних змін;
- розробити комплекс заходів з підвищення готовності;
- дослідити процес організаційних змін на індивідуальному рівні.

Ці завдання стосуються питань менеджменту персоналу в умовах організаційних змін, і в нашій статті ми звернемо увагу на специфіку проведення організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті сучасного менеджменту персоналу.

Готовність до проведення організаційних змін є складною категорією. Відповідно до визначення даної категорії, її розуміють як прихильне ставлення або мотивацію до змін, яка пов'язана з бажанням та зацікавленістю [2]. Ця категорія відображає безпосереднє ставлення персоналу до змін. Важливість дослідження даної категорії зумовлена тим,

що успішність здійснення організаційних змін залежить від сили опору змінам: чим він менший, тим ефективніше та швидше будуть здійснені організаційні зміни.

Як було зазначено вище, готовність персоналу варто розглядати на індивідуальному та груповому рівнях. Крім того, на етапі підготовки до змін актуальним є не тільки визначення готовності персоналу, але й встановлення готовності підприємства до змін крізь призму його ключових характеристик: структуру, ієрархію, процеси, працівників, набір ресурсів, технологію, ключові компетенції та організаційну культуру [3]. Отже, аналіз доцільно починати з індивідуального рівня.

Оцінка готовності персоналу до змін на індивідуальному рівні пов'язана з особливостями проведення організаційних змін, які торкаються функцій, робіт, видів діяльності працівників. У даному контексті дослідження проводилися під різними кутами зору, що дозволяє виокремити такі їх напрями:

- навчання: яким чином процес навчання дозволяє розуміти особливості організаційних змін на індивідуальному рівні та керувати ними;
- поведінковий підхід (теорії мотивації): як спонукати людей до демонстрації необхідної поведінки за рахунок реалізації системи стимулювання;
- когнітивний підхід: дослідження привабливості організаційних змін і спроможності досягати бажаних для персоналу результатів;
- психологічний підхід: ті відчуття, які переживає індивід, та поведінка, яку він демонструє як реакцію на зміни;
- підхід гуманістичної психології: як працівники можуть максимізувати вигоди від змін.

Узагальнюючи зазначені наукові напрями, можна сказати, що фактично метою менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін є отримання необхідної від працівників поведінки, яка аналізується з різних сторін. Для отримання обґрунтованої оцінки готовності до змін доцільно орієнтуватися на сукупність критеріїв, які повинні всебічно відображати даний процес, що зумовлює необхідність брати до уваги результати досліджень за всіма зазначеними науковими напрямами. Саме тому зупинимось на них докладніше.

Дослідження особливостей процесу навчання персоналу в контексті проведення організаційних змін пов'язано з необхідністю формування нових компетенцій. Навчання розглядається як процес отримання знань через досвід, який призводить до зміни поведінки [5]. При розповсюдженні інформації про наміри здійснити організаційні зміни до формулювання нових завдань, функцій та робіт працівники відчувають дискомфорт через необхідність отримання нових знань і навичок, цей стан характеризується несвідомою некомпетентністю. При отриманні детальної інформації про зміни працівники визнають необхідність навчання, але свідомо можуть йому протидіяти. Навчання дозволяє сформувати свідому компетентність, яка відрізняється необхідністю надання вільного психологічного простору та додаткового часу для переведення її в статус звички, що описується несвідомою компетентністю. Така послідовність є типовою при проведенні змін; з іншого боку, залежно від масштабу змін обсяг завдань може змінюватися помірно, що зумовлює відсутність одного з етапів формування компетентності. Аналіз

послідовності формування нових компетентностей у поєднанні з класифікацією типів поведінки щодо навчання Д. Колба є необхідним при розробці програми розвитку персоналу.

Поведінковий підхід розглядає особливості мотивації та стимулювання персоналу в підтримці організаційних змін. Етапи аналізу в рамках даного підходу повинні передбачати такі дії: визначення бажаної поведінки, яка забезпечує отримання результатів, передбачених запланованими організаційними змінами; оцінка визначеної поведінки – скільки вона коштує на даний час; функціональний аналіз – детермінація складових зазначеної поведінки; вибір стратегії підтримки – визначення системи нагороди та покарання, що забезпечить необхідну поведінку; оцінка ефективності запровадженої стратегії [6].

Для отримання найбільшої ефективності система стимулювання повинна реалізовуватися в різних формах: матеріальна, нематеріальна (соціальна) і організаційна. Матеріальна винагорода передбачає грошову (заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, в акціонерному капіталі, стипендіальні програми) і негрошову (соціальне забезпечення: оплата спецодягу, харчування, комунальні послуги, проїзд, персональний автотранспорт, страхування і розвиток персоналу: навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка) форми. Нематеріальне або соціальне стимулювання передбачає винагороду у формі грамот, зворотний зв'язок із керівництвом, надання самостійності в роботі та можливості для впровадження творчих розробок, визнання результатів роботи та ін. Організаційне стимулювання передбачає можливість участі працівника в управлінні, просування кар'єрними сходами, творчі відрядження [8].

Оцінка ефективності розробленої програми стимулювання передбачає визначення міри досягнення поставлених цілей організаційних змін. При низькій ефективності доцільно змінювати набір складових системи стимулювання в ту чи іншу сторону для посилення матеріального, нематеріального або соціального стимулювання.

Когнітивний підхід, на відміну від поведінкового, зорієнтований на аналіз здатності індивіда до вирішення проблем, на процесах мислення, які відбуваються у свідомості індивіда при проведенні організаційних змін. В основу теорії покладено припущення про обумовленість дій працівників їх способом та стилем мислення. Шляхом зміни когнітивних процесів працівники можуть змінити своє ставлення до ситуації. К. Фрайлінгер зробив припущення, що самоусвідомлення людини та її глибинні цінності зумовлюють її сподівання, які, в свою чергу, впливають на позиції індивіда щодо організаційних змін. Позиції впливають на почуття та поведінку індивідів [9]. Така послідовність відображає процес визначення поведінки працівника як реакції на організаційні зміни в контексті когнітивного підходу. Даний підхід фокусується на результатах, які бажають досягти працівники, під впливом внутрішніх чинників, не беручи до уваги зовнішні. Управління поведінкою працівників у рамках даного підходу передбачає заміну старого способу мислення на новий шляхом використання комплексу заходів, докладніше про які йтиметься далі.

Першоджерелом досліджень психологічного підходу були праці Е. Кублер-Росс [3] щодо психодинамічних станів невеличково хворих пацієнтів. Пізніше дослідники у сфері управління Дж. Адамс, Дж. Наєйр і Б. Хопсон [4] розширили запропонований перелік, який можна подати таким процесом: стрес (шок) → відмова від сприйняття → злість →

«торги» (ведення переговорів з наміром відмови від сприйняття організаційних змін) → депресія → прийняття → досвід → відкриття (визнання доцільності проведення змін) → інтеграція.

Крім зазначених авторів, у рамках даного підходу виділимо дослідження Г. Вайнберга, який розробив модель сприйняття з уточненням критичних точок, які впливають на ефективність впровадження організаційних змін, що в разі недосконалого планування змін призводять до повернення на попередній рівень сприйняття та зумовлюють опір [10]. Особливістю даної моделі є визначення, що працівник не обов'язково повинен пройти всі етапи психодинамічного процесу. При недосконалій програмі організаційних змін керівництво буде постійно стикатися із опором змінам, що знижуватиме продуктивність та створюватиме конфліктні ситуації.

В рамках остатнього підходу – гуманістичної психології – акумулювано результати досліджень попередніх наукових напрямів, глибинною метою яких є встановлення гармонії людини із собою, своїм внутрішнім світом. Ключовими положеннями даного підходу є такі: встановлення персональної компетентності; визнання відповідальності за виконані дії; розуміння працівника як цілісного індивіда в тому сенсі, що людина не є тим, що вона відчуває, думає або як поводить, індивід – це все у поєднанні; необхідність взаємодії з працівником на емоційному рівні відповідно до досліджень Д. Гулмана про емоційний інтелект.

Узагальненням розглянутих наукових підходів до управління організаційними змінами на індивідуальному рівні є модель ADKAR [7], розроблена в 1998 р. компанією Prosci Research. Сутність даної моделі визначається її назвою, яка є аббревіатурою таких елементів: A (awareness) – розуміння: для чого потрібні зміни, що буде результатом їх проведення; D (desire) – бажання: чи вмотивовані співробітники до здійснення змін; K (knowledge) – знання: чи знають працівники, як здійснити необхідні зміни; A (ability) – здатність: чи забезпечені ви та ваші співробітники необхідною інформацією і ресурсом для навчання; R (reinforcement) – підкріплення: чи існує система підтримки та стимулювання до здійснення змін.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, запропонуємо сукупність критеріїв оцінювання готовності працівників до організаційних змін, подані в табл. 1.

Зупинимось докладніше на запропонованих критеріях:

- інформованість передбачає надання необхідного обсягу інформації про майбутні функції, роботи, завдання;
- навчання – формування і розвиток знань, вмінь, навичок, компетентностей, персональних характеристик шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки, тренінгів;
- бажання – внутрішнє бажання до змін, до реалізації нових завдань, отримання ширшого обсягу обов'язків та повноважень, виконання складнішої та цікавішої роботи, яке містить наявний індивідуальний потенціал;
- незадоволення своїм поточним становищем: посадою, винагородою, змістом роботи та ін.;
- знання – ясність процедури здійснення організаційних змін, що передбачає надання чітких рекомендацій керівництва, допоміжного матеріалу, проведення переговорів щодо форми, строків та алгоритму проведення передбачених організаційних змін;

Таблиця 1

Обґрунтування критеріїв оцінювання готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні

Наукові підходи	Об'єкт дослідження	Ключові категорії	Критерії оцінювання готовності персоналу
Теорія навчання	Навчання розглядається як процес отримання знань через досвід, який призводить до зміни поведінки	Свідомі та несвідомі компетентності	Інформованість і навчання
Поведінковий підхід	Особливості мотивації та стимулювання персоналу в підтримці організаційних змін	Матеріальна, нематеріальна (соціальна) і організаційна винагорода	Бажання і незадоволення своїм становищем
Когнітивний підхід	Аналіз процесів мислення, які відбуваються у свідомості індивіда при проведенні організаційних змін	Самоусвідомлення людини та її глибинні цінності, сподівання, позиції, почуття, поведінка індивідів	Знання і узгодженість цілей
Психологічний підхід	Психодинамічні стани індивіда при здійсненні організаційних змін	Стрес (шок), відмова від сприйняття, злість, «торги», депресія, прийняття, досвід, відкриття, інтеграція	Розуміння і наявність персонального досвіду
Підхід гуманістичної психології	Працівник як цілісний індивід	Відповідальність, персональна компетентність, холистичний підхід	Можливість самореалізації
Модель ADKAR	Управління організаційними змінами на індивідуальному рівні	Розуміння, бажання, знання, здатність, підкріплення	Знання, бажання, розуміння

- узгодженість персональних та організаційних цілей;
- розуміння цілей та перспектив впровадження організаційних змін;
- досвід: наявність персонального досвіду участі в проведенні організаційних змін;
- підкріплення: існування системи стимулювання, що передбачає винагороду за підтримку змін та покарання за опір. Особливістю даного критерію є те, що вірогідність отримання винагороди за сприяння процесу здійснення організаційних змін повинна відповідати вірогідності отримання покарання за опір;
- можливість самореалізації – отримання нових функцій та завдань, що глибше відображають внутрішні потреби індивіда (потреби другого порядку за А. Маслоу).

На основі отриманих результатів можна визначити, які з розроблених критеріїв мають найменше значення, які – найбільше. На основі отриманих результатів доцільно реалізувати конкретні інструменти або комплекс заходів для підвищення готовності працівників до організаційних змін на індивідуальному рівні, перелік яких, залежно від значення запропонованих критеріїв, подано в табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендовані заходи з підвищення готовності працівників до організаційних змін на індивідуальному рівні

Критерії	Інструменти
Інформованість	Удосконалення системи комунікацій на підприємстві; впровадження комп'ютерних програм інформування всіх працівників; перебудова ієрархії управління на підприємстві в напрямі її спрощення; формування більш «плоскої» структури управління
Навчання	Збільшення асигнувань на навчання працівників: підвищення частки витрат на навчання в загальних витратах підприємства до 1%; розширення структури програми навчання: введення нових форм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; створення передумов для формування організації, що навчається
Бажання	Впровадження системи управління на основі методу зворотного зв'язку «на 360°»; удосконалення системи винагород на підприємстві; впровадження винагороди за компетентність у поєднанні з розширеною програмою розвитку персоналу
Незадоволення	Аналіз змісту роботи на конкретній посаді: рівень складності завдань, обсяг відповідальності, обов'язків, прав і повноважень; оцінка результатів роботи та рівня компетентності відповідно до посади
Знання	Проведення поетапних переговорів, які передбачають поступове обговорення з керівниками різних рівнів ієрархії та безпосередніми виконавцями щодо процедури здійснення організаційних змін: термінів, форми, точок контролю
Узгодженість цілей	Запровадження системи управління за цілями, бізнес-планування; уточнення індивідуальних цілей персоналу; формулювання стратегічних цілей «знизу-вгору»
Розуміння	Організація зворотного зв'язку: налагодження отримання інформації щодо ключових аспектів планованих організаційних змін від лінійних керівників та виконавців після проведення інформаційної кампанії
Досвід	Проведення навчальних тренінгів-модерацій та симуляцій, які передбачають повну імітацію здійснення організаційних змін на підприємстві з метою формування уявлення про особливості їх проведення
Підкріплення	Удосконалення винагород персоналу на основі аналізу сильних та слабких сторін у поточній системі винагороди, що передбачає збільшення матеріальної, соціальної чи організаційної винагороди залежно від їх впливу на показники роботи; розробка заходів із покарання в разі виявлення опору змінам
Самореалізація	Залучення працівників до творчої діяльності, доручення складних та відповідальних завдань у рамках організаційних змін, організація гуртків якості

Стимулювання в рамках даної програми варто реалізувати як прийняття кращої процедури, розробленої працівниками, та надання повноважень для взяття участі в управлінні проведенням змін.

Другою частиною програми заходів є удосконалення інформаційної системи на підприємстві шляхом її повної комп'ютеризації та розроблення положення про проведення поетапних переговорів щодо здійснення організаційних змін з уточненням процедури одержання зворотного зв'язку.

Узагальнюючи отримані результати дослідження особливостей проведення організаційних змін на індивідуальному рівні, враховуючи сукупність інструментів, розроблених та запропонованих для підвищення рівня готовності до таких змін окремих працівників, та беручи до уваги сутність опору змінам, можна відобразити процес здійснення організаційних змін на індивідуальному рівні, поданий на рис. 1. Він відображає рекомендовану, з нашої точки зору, послідовність реалізації інструментів управлінського впливу, які спрямовані на реакцію індивідів на проведення організаційних змін, зумовлену процесами, що відбуваються у свідомості індивіда.

Крім запропонованих заходів, орієнтованих на процес здійснення змін, необхідно розробити універсальні методичні підходи, які базуються на індивідуальних особливостях сприйняття змін працівниками. Як відображено в процесі здійснення організаційних змін з точки зору когнітивного, психологічного та гуманістичного підходів (див. рис. 1), важливим питанням є формування компетентностей шляхом навчання. Кожний працівник сприймає та реалізує процес навчання індивідуально, що розглянуто в дослідженні Д. Колба. Дослідник запропонував типи особистостей, що відображають такі стилі навчання: активісти – бажають випробувати та відчути те, чого їх навчають; рефлексори – бажають ознайомитися з існуючим досвідом щодо запропонованого предмета навчання; теоретики – аналізують предмет навчання порівняно з іншими та оцінюють його доцільність; прагматиків цікавить, як навчання допоможе досягти поставлених цілей. Визначити стиль навчання можна шляхом простого тестування, приклад якого наведено у [6].

Індивідуальне сприйняття змін впливає на форму і тип опору. Для його ефективного подолання необхідно, крім заходів, поданих у табл. 2, реалізовувати заходи, згруповані і представлені на рис. 2. Тут на основі аналізу теорії й практики впровадження організаційних змін за працями [1; 2], подано методи та запропоновано заходи, за допомогою яких можна зменшити або повністю усунути опір змінам.

В разі переважної більшості працівників із конкретним стилем навчання у підрозділі варто проводити курс з актуалізацією відповідного стилю. При рівномірному розподілі стилів серед працівників необхідно розробляти універсальну програму.

К. Бріггс та Е. Майєрс запропонували типи індивідів залежно від напряму внутрішньої енергії, характеру сприйняття інформації, способу прийняття рішень та ставлення до оточення. Кожний тип відповідно реагує на зміни, що дозволяє при виникненні непорозумінь, опору визначити глибинні причини та змінити стиль управління стосовно даного працівника або змінити вид чи характер завдання. Виокремленими типами Майєрс–Бріггс є такі:

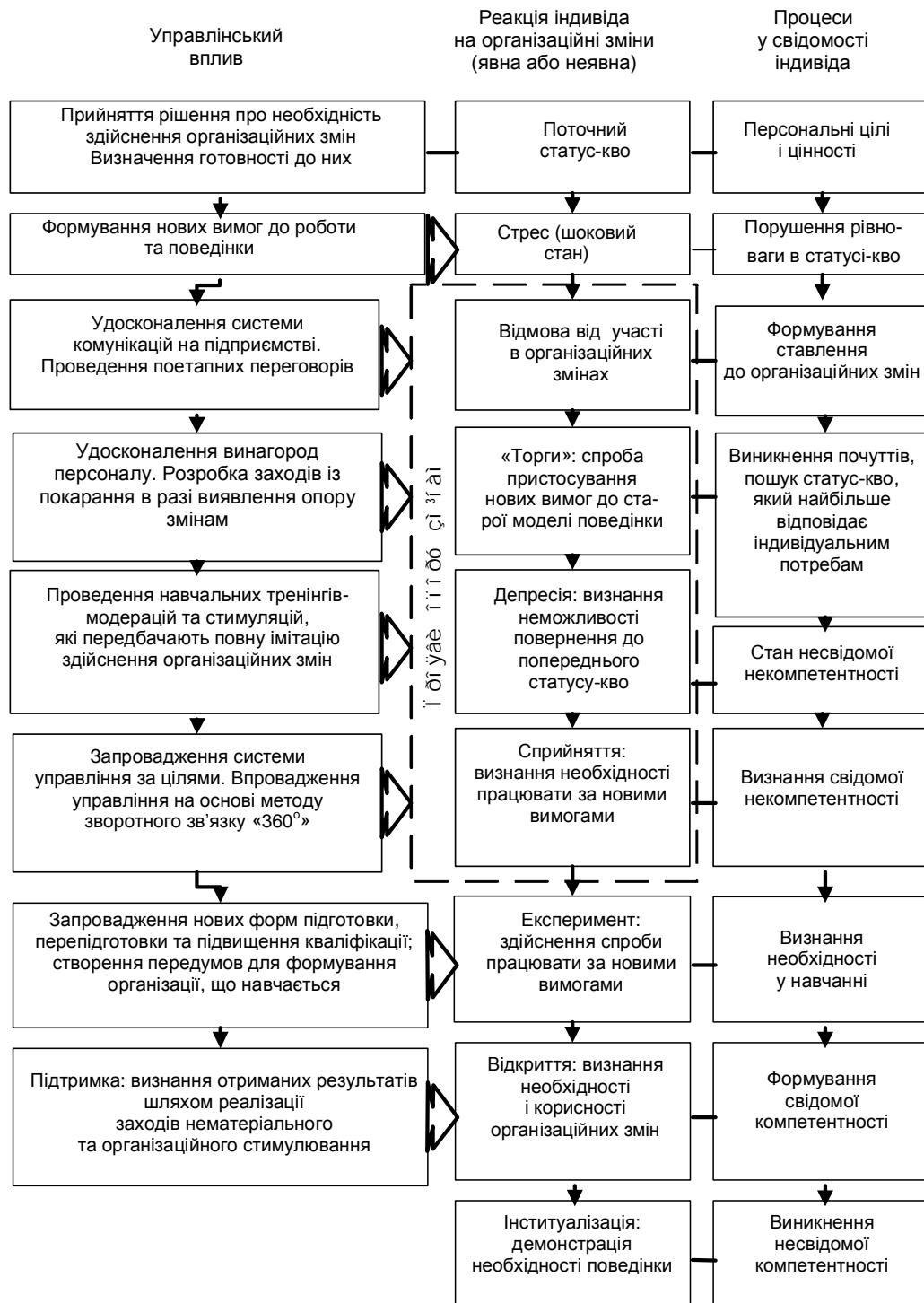


Рис. 1. Процес здійснення організаційних змін на індивідуальному рівні

Тип опору

Активний	«Саботаж» – відмова від участі у виконанні робіт, пов'язаних зі змінами	«Нетерпіння» – демонстрація незадоволення динамікою реалізації змін, свідоме порушення графіка їх проведення	
	розбиття робіт, що проводяться, на етапи та удосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус	розбиття робіт, що проводяться, на етапи та удосконалення процедур проміжного контролю, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень	
Середній	«Непокора» – пряма протидія здійсненню внутрішньоорганізаційних змін	«Скепсис та песимізм» – демонстрація сумнівів та невпевненості щодо правильності вибору та успішності стратегії та реалізації змін	
	Виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін та їх матеріальне стимулювання, соціальна підтримка, перестановки, перерозподіл повноважень	
Пасивний	«Опозиція змінам» – заперечення необхідності змін або методів їх проведення	«Байдужість» – відсутність будь-якої зацікавленості в успіху змін, прагнення зберегти положення, що склалося, відмова від активної участі в перетвореннях	
	Навчання і надання інформації, залучення до участі в процесі прийняття рішень, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень, примус	Залучення до участі в процесі прийняття рішень, виявлення прихильників змін і демонстрація підтримки їх зусиль, матеріальне стимулювання і соціальна підтримка, кадрові перестановки і перерозподіл повноважень	
	Відкритий	Прихований	Форма опору

Рис 2. Матриця типів, причин та методів подолання опору організаційним змінам

– реаліст, що розмірковує: обережно та насторожено ставиться до змін. Таким працівникам варто доручати розробку плану проведення змін;

– реаліст, орієнтований на дії, має достатньо енергії для безпосереднього здійснення організаційних змін. Працівники цього типу можуть виступати лідерами проведення змін;

– інноватор, що розмірковує, здатен створювати бачення майбутнього стану та розробляти концепцію його досягнення. Цим працівникам необхідно доручати підготовчий етап проведення змін;

– інноватор, орієнтований на дії, завжди готовий здійснювати зміни – ідеальний виконавець.

Отже, на основі узагальнення теоретичних засад та існуючого досвіду було розроблено методичне забезпечення оцінювання готовності працівників підприємства до впровадження організаційних змін, яке стосується процесу здійснення організаційних змін на індивідуальному рівні. Результатом проведеного дослідження є розробка комплексу заходів для підприємств України щодо оцінювання готовності працівників до організаційних змін. Ці ідеї знайдуть подальший розвиток у наступних публікаціях.

Література

1. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
3. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Д. В. Найпак. – Харків, 2011. – 22 с.
4. Adams J. Transition: Understanding and Managing Personal Change / J. Adams, J. Hayes, B. Hopson. – London : Martin Robinson, 1976. – P. 3–25.
5. Buchanan D. Organizational behavior: an introductory text / D. Buchanan, A. Huczynski. – 5th ed. – Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2004. – 434 p.
6. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green. – New York : Kogan Page, 2004. – 282 p.
7. Hiatt J. M. ADKAR : Model for Change in Business, Government and our Community : How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt. – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
8. Rhydderch M. Organisational change theory and the use of indicators in general practice / M. Rhydderch, G. Elwyn, M. Marshall, R. Grol // Quality and Safety in Health Care. – 2004. – № 13. – P. 213–217.
9. Rokeach M. Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change / M. Rokeach. – San Francisco : Jossey-Bass, Inc., 1968. – 214 p.
10. Weinberg G. M. Quality software management volume iv: anticipating change / G. M. Weinberg. – New York : Dorset House Publishing, 1997. – 356 p.