

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ»**

Студента 4 курсу, 7 групи,
спеціальності 053
Психологія

підпис
студента

**Береза Данііл
Бориславович**

Науковий керівник:
кандидат пед. наук,
доцент

підпис
керівника

**Юник Іван
Дмитрович**

Керівник
освітньо-професійної програми:
кандидат психол. наук,
доцент

підпис
керівника

**Овдiєнко Ірина
Михайлівна**

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ	5
1.1 Управління змінами як психологічний феномен	5
1.2 Психологічні особливості опору змінам персоналом організацій сфери торгівлі	6
Висновки до першого розділу.....	11
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ	12
2.1 Обґрунтування психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження	12
2.2 Організація емпіричного дослідження.....	13
Висновки до другого розділу	23
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ	24
3.1 Інтерпретація результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організаціях сфери торгівлі	24
3.2 Рекомендації щодо подолання опору змінам персоналом організацій сфери торгівлі	33
Висновки до третього розділу	37
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. Безперервні зміни наявні в будь-якій організації, оскільки у ін. випадках рівень здатності втриматися на плаву і адаптуватися відносно динамічної обстановки стає доволі сумнівним. У кожній окремій організації зміни проходять індивідуально. У одному випадку наявність неформального латентного характеру, коли із боку організації (чи окремих її частин) відбувається оперативне пристосування до навколишнього середовища за рахунок модифікованої поведінки. Однак переважно можна побачити цілеспрямоване введення систематично розроблюваної концепції запланованого вдосконалення. Зокрема до даної категорії мають відношення організаційні зміни, головна ознака яких, по-перше, новизна, по-друге, якісний змінний характер, по-третє, значимі наслідки для співробітників організації.

Метою дослідження є дослідження психологічних чинників управління змінами в організаціях сфери торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в організаціях сфери торгівлі.

Предмет – психологічні чинники управління змінами в організаціях сфери торгівлі.

Завдання, які варто виконати для досягнення поставленої мети:

1. Дослідити управління змінами як психологічний феномен;
2. Дослідити психологічні особливості опору змінам персоналом організацій сфери торгівлі;
3. Обґрунтувати психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження;
4. Дослідити організацію емпіричного дослідження;
5. Проаналізувати результати емпіричного дослідження процесу управління змінами в організаціях сфери торгівлі.

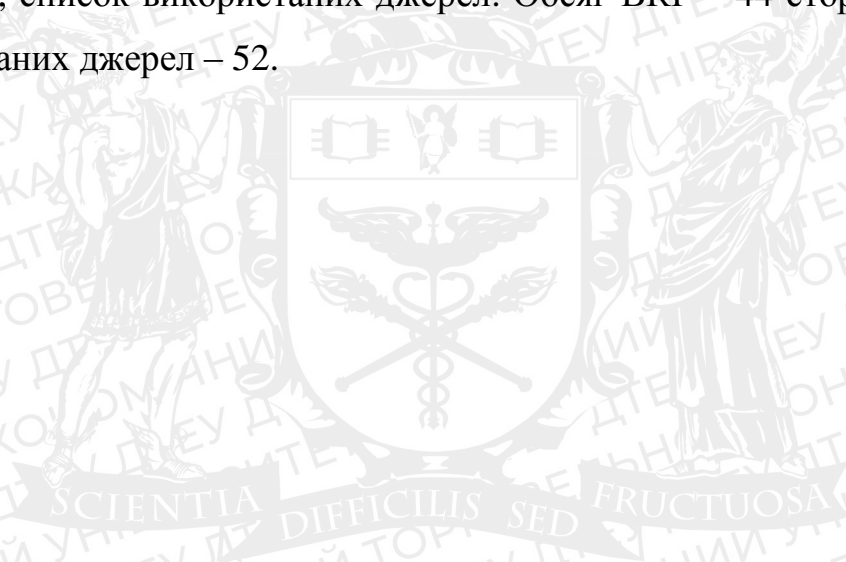
Методи дослідження:

1. Опис — фіксація певними засобами суттєвих ознак об'єкта дослідження або результатів спостереження, вимірювання, порівняння, експерименту.

2. Аналіз — метод пізнання, змістом якого є розчленування предмета дослідження на складові частини з метою їх детального і всебічного вивчення.

Обробка результатів дослідів здійснена методами математичної статистики з визначенням середньої арифметичної величини.

Структура роботи: вступ, 3 розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел. Обсяг ВКР – 44 сторінки. Кількість використаних джерел – 52.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

1.1. Управління змінами як психологічний феномен

Управління є функцією, яка забезпечує збереження деякої структури, організованої системи, підтримку режиму їхньої діяльності, реалізацію їхніх програми й цілей, цілеспрямований вплив на систему для переходу її із одного стану у необхідний ін. В залежності від компонентів зовнішнього середовища—нежива природа, жива природа й людське суспільство, управління традиційно.

Управління є цілеспрямованим, планомірним і систематичним впливом суб'єкта управління на його об'єкт. В відповідності до основних суб'єктів суспільного життя соціальне управління розподіляється на:

1. управління особистою діяльністю індивіда;
2. управління спільною діяльністю осіб.

Управління спільною діяльністю осіб, в свою чергу, можна диференціювати за даними показниками:

1. відповідно до сфери організації суспільства;
2. відповідно до рівня управління у суспільстві.

Відповідно до сфери організації суспільства виділяють дані типи соціального управління:

1. адміністративно-державне тобто політичне управління;
2. управління соціокультурною сферою тобто духовне виробництво;
3. управління виробничою сферою тобто матеріальне виробництво[27].

Відповідно до рівня управління у суспільстві виділяють дані типи соціального управління:

1. управління суспільством у цілому;
2. управління соціальною сферою;

3. управління регіоном;
4. управління організацією [27, 31].

Із одного боку, найвищою цінністю, метою, а із іншого боку – найбільшим капіталом, ресурсом у всіх сферах соціального управління є людина. Ефективне застосування людського ресурсу це головне завдання соціального управління. Головна роль у цьому процесі належить психології.

Таким чином, важливим фактором ефективності управлінської діяльності, особливо у організації є психологія управління. Психологія управління є наукою про психологічні основи управлінської діяльності. Психологія управління, сформувавшись на перехресті психологічних дисциплін, функціонує й розвивається в взаємозв'язку як з суспільними науками, так й із тими, що зосередженя на проблемах управління [33]. Характерними є її взаємозв'язки із такими психологічними дисциплінами як:

1. загальна психологія;
2. психологія особистості;
3. соціальна психологія;
4. акмеологія;
5. психологія кар'єри;
6. психологія праці;
7. інженерна психологія;
8. психологія бізнесу;
9. етнопсихологія;
10. психологія творчості й інші.

1.2. Психологічні особливості опору змінам персоналом організацій сфери торгівлі

Проблематику опору змінам у установах і підприємствах розробляли дані українські й зарубіжні вчені і дослідники, як Карамушка Л., Дж.Коттер, Куликов А., Левін К., Лапигін Ю., Можвіло О., Ансофф І., Віханський О.,

Деванна М., Єрохін Д., Зуб А., Наумов А., Пригожин А., Рамперсад Х., Тічі Н., Фролов С., Хейнтце Й., Широкова Г., а також Щербакова Д. й інші [1, с. 11]. В науковій літературі наведено великий обсяг різних тлумачень поняттю "опір змінам". Дослідимо певні із них. За твердженням Лапігіна Ю., «опір – це проблеми, що виникають при проведенні змін як наслідок непродуманих дій керівників щодо членів трудового колективу» [5, с. 125].

Вчена Люваліна О. під опором змінам в організації розуміє певні дії або бездіяльність співробітників, що спрямовані на протидію виконанню трансформацій у організації, їхню дискредитацію. В першу чергу, за твердженням дослідниці, виконують опір змінам не ті робітники, що бояться самих змін, а ті, що самі бояться змінитися в результаті даних змін. Таким чином, вони намагаються перешкодити змінам, для того щоб не потрапити у нову, не повністю зрозумілу для цих осіб систему, у якій потрібно буде практично все робити в відповідності до нових правил, нових вимог.

В цей же час, О. Люваліна стверджує, що всі зміни завжди будуть викликати опір в співробітників організації, що спричиняє появу відтермінування початку даного процесу, відставання в майбутньому від планів і термінів введення змін [4].

Під опором І. Ансофф розуміє багатограний процес, який викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін [1]. Даний опір формуватиметься завжди в відповідь на різні зміни в результаті чого будуть наявні непередбачені відстрочки упровадження змін, уповільняться чи узагалі припиняться всі перетворення на підприємстві. Опір співробітників підприємства знаходиться в залежності від даних чинників:

1. величини зміни організаційних цінностей і норм;
2. швидкості процесу змін;
3. інтенсивності процесу змін;
4. масштабів виконання перетворень.

За умови якщо зміни на підприємстві відносяться практично всіх напрямів її функціонування, то опір співробітниками змінам в таких умовах

буде найбільшим. Оскільки в даному випадку співробітниками доведеться в безлічі аспектах змінювати і свою поведінку і діяльність. Панова І. В. зауважує, що опір змінам працівників в організації може проявлятися в різноманітних формах в залежності від характеристики самих змін й організаційної культури [17].

Формами прояву опору змінам в організації виступають:

- 1.акції протесту;
- 2.конфлікти між співробітниками;
- 3.страйки через нововведення;
- 4.відмови від виконання покладених обов'язків;
- 5.часткове виконання завдань та ін..

Для розуміння сутності опору змінам працівників на підприємстві необхідно усвідомити, в першу чергу, із яким типом опору зіштовхується підприємство[17, 25]. Дослідимо більш детально класифікацію типів опору організаційним змінам. Виділяють класифікацію різних типів опору змінам за такими ознаками:

- 1.формою прояву;
- 2.силою впливу;
- 3.рівнем виникнення;
- 4.тривалістю існування [1].

За формою прояву опір змінам поділяють на:

- 1.латентний (прихований та пасивний);
- 2.опір змінам (співробітники не демонструють в відкритій формі власного невдоволення, небажання працювати у умовах змін);
- 3.відкритий (явний та активний);
- 4.опір змінам (співробітники відкрито демонструють невдоволення змінами у організаціях, виступають проти упровадження нововведень).

Перетворення в системі текстильної галузі й ТОВ «Текстиль Контакт» є процесом, що вимагає вагомих інвестицій, позитивного відношення і сприйняття співробітниками ТОВ «Текстиль Контакт» змін й

цілеспрямованого управління. Організаційні зміни в ТОВ «Текстиль Контакт» формуються в зв'язку з упровадженням інноваційних форм й методів діяльності, створенням нових структурних підрозділів, кадровими змінами та ін [15, 20].

У цьому дослідженні, на основі узагальнення підходів вчених і науковців, які існують на сьогоднішній день ми пропонуємо виділяти такі ознаки класифікації опору змінам.

1. В відповідності до рівня виникнення:

- 1.індивідуальний опір змінам є опором змінам окремого співробітника;
- 2.груповий тобто колективний опір змінам є опором певної групи співробітників, колективу робітників;
- 3.системний опір змінам є опором усієї компанії;
- 4.ринковий опір змінам є опором учасників ринку або деякої стратегічної групи.

2. В відповідності до форм прояву:

1.відкритий тобто відомий усім суб'єктам змін і системі менеджменту, опір який не приховується, а декларується носіями. Може діагностуватися універсальними методами;

2.прихований є опором змінам, що не демонструється системі менеджменту, проте, за деякими ознаками може бути ідентифікованим командою змін і лідером змін на ранніх стадіях:

- 2.1 Пониження ефективності виконання завдань;
- 2.2 Відсутність ініціативи;
- 2.3 Ігнорування стратегічних можливостей та ін.

Діагностика на ранніх етапах можлива лише спеціальними методами. Із часом чи затухає, чи переходить в відкритий опір.

3. В відповідності до інтенсивності прояву:

1. активний опір змінам є опором, що володіє демонстративним проявом, декларується із складовими частинами пропаганди, носить форму вчинків, які спрямованих на затримку або протидію змінам, їхню

дискредитацію.

2. пасивний опір змінам є опором, що активно не демонструється (хоча може декларуватися в вигляді констатації), пов'язаний з відсутністю ініціативи й підтримки головних компетенцій[39].

4. В відповідності до сили впливу на зміни:

1. незначний опір, що передбачає відсутність кардинального корегування змін, проте впливає на час провадження (виникнення лагу змін);

2. відчутний опір, що передбачає корегування змін і тривалий лаг змін;

3. сильний опір – може володіти наслідком відміну змін і повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. В відповідності до наслідків опору для системи управління змінами:

1. «легкі удари» тобто незначні корективи механізму упровадження змін;

2. критичний стан–значні корективи механізму упровадження змін, що вимагають додаткових витрат ресурсів;

3. важкий стан-масштабні корективи механізму упровадження змін, що вимагають значних витрат ресурсів і підвищення інвестицій;

4. руйнування–перебудова усєї системи управління змінами та анулювання змін.

6. В відповідності до сфери утворення:

1. психологічний, що утворюється унаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось в власній трудовій діяльності;

2. логічний, що заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

7. В відповідності до тривалості існування:

1. ситуаційний–реакція опору у конкретній ситуації внаслідок «ситуація змін-реакція неприйняття», коригування ситуації або ставлення до неї його анулює;

2. тривалий тобто хронічний–носії змін за будь-яких умов і переконань не бажають працювати у умовах змін;

3. циклічний – реакція опору формується в кілька разів під час зміни параметру упровадження, під час цього опор повторюється доти, доки не буде виконано зміну і досягнуто її мету [22, 29].

В випадку виконання оцінки опору змінам на стадії планування змін або проміжної стадії їхньої реалізації, ці дії передбачають розробку усієї програми змін й їх організаційно-економічного обґрунтування.

Висновки до першого розділу

У результаті виконання першого розділу нами було визначено, що під опором змінам в організації розуміє певні дії або бездіяльність співробітників, що спрямовані на протидію виконанню трансформацій у організації, їхню дискредитацію. В першу чергу, виконують опір змінам не ті робітники, які бояться самих змін, а ті, що самі бояться змінитися в результаті даних змін. Таким чином, вони намагаються перешкодити змінам, для того щоб не потрапити у нову, не повністю зрозумілу для цих осіб систему, у якій потрібно буде практично все робити в відповідності до нових правил, нових вимог.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

2.1. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження

В емпіричному дослідженні застосовано частину анкети «Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін» (Карамушка Л. М.), що спрямована на встановлення причин виникнення опору змінам [9]. Анкета формується із 3 блоків. В першому блоці визначалось існування опору змінам в ТОВ «Текстиль Контакт» і його міра.

Дослідження наданих відповідей на питання анкети надало можливість встановити в якій мірі виявлялися головні причини опору змінам в діяльності співробітників ТОВ «Текстиль Контакт». Анкета надає можливість визначити найбільш значні причини опору змінам у ТОВ «Текстиль Контакт», сформувані відповідні рекомендації з метою оптимізації її діяльності.

Результати, що були отримані за допомогою емпіричного дослідження, надають можливість визначити найбільш суттєві причини опору змінам у освітніх організаціях і розробити шляхи із їх подолання. Також у анкеті визначаються питання, що допомагають з'ясувати соціально-демографічні і організаційно-професійні характеристики респондентів.

При допомозі даних показників можна дослідити вплив визначених чинників на оцінку співробітниками ТОВ «Текстиль Контакт» міри опору змінам у освітніх організаціях й причин їх утворення й з'ясувати характеристики оцінки опору змінам різноманітними категоріями досліджуваних [9].

2.2. Організація емпіричного дослідження

Дослідження проводилося на базі ТОВ «Текстиль Контакт», серед досліджуваних було 50-жінок та 50-чоловіків, по 25 в контрольній і експериментальній групі.

Таблиця 2.1

Показники експериментальної групи після 1-го тестування

№ досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник	№ досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник
Перша	К. Л.	48	Двадцять шоста	К. Л.	49
Друга	Б. В.	48	Двадцять сьома	Б. В.	47
Третя	М. О.	44	Двадцять восьма	М. О.	44
Четверта	П. А.	42	Двадцять дев'ята	П. А.	42
П'ята	Ч. Т.	42	Тридцята	Ч. Т.	42
Шоста	О. В.	31	Тридцять перша	О. В.	31
Сьома	Б. О.	42	Тридцять друга	Б. О.	42
Восьма	П. І.	51	Тридцять третя	П. І.	51

Дев'ята	К. Н.	42	Тридцять четверта	К. Н.	42
Десята	Т. І.	24	Тридцять п'ята	Т. І.	24
Одинадцята	Ч. Т.	42	Тридцять шоста	Ч. Т.	42
Дванадцята	О. В.	31	Тридцять сьома	О. В.	31
Тринадцята	Б. О.	42	Тридцять восьма	Б. О.	42
Чотирнадцята	П. І.	51	Тридцять дев'ята	П. І.	51
П'ятнадцята	К. Н.	42	Сорокова	К. Н.	42
Шістнадцята	М. О.	44	Сорок перша	М. О.	44
Сімнадцята	П. А.	42	Сорок друга	П. А.	42
Вісімнадцята	Ч. Т.	42	Сорок третя	Ч. Т.	42
Дев'ятнадцята	О. В.	31	Сорок четверта	О. В.	31
Двадцята	Б. О.	42	Сорок п'ята	Б. О.	42
Двадцять перша	П. І.	51	Сорок шоста	П. І.	51
Двадцять друга	К. Н.	42	Сорок сьома	К. Н.	42

Двадцять третя	Т. І.	24	Сорок восьма	Т. І.	24
Двадцять четверта	Ч. Т.	42	Сорок дев'ята	Ч. Т.	42
Двадцять п'ята	О. В.	31	П'ятдесята	О. В.	31

Графічно отримані результати можна зобразити в вигляді графіку (див. рис. 2.1).

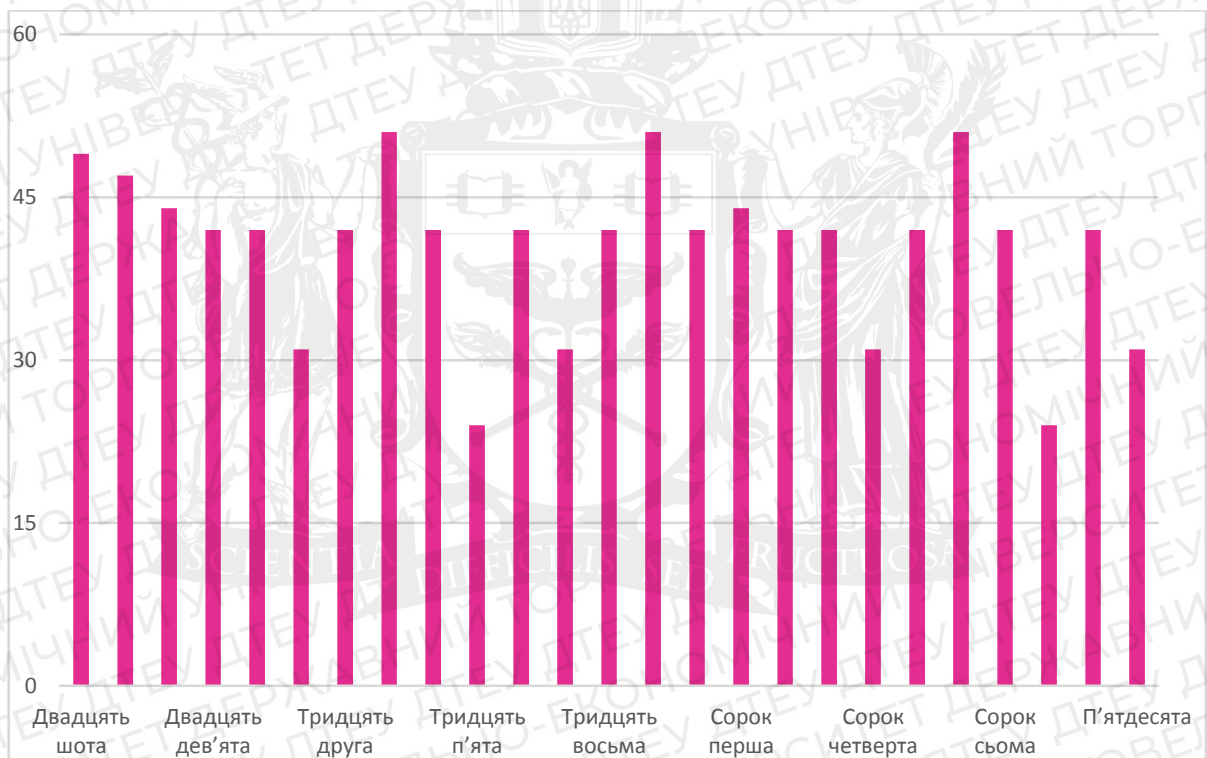


Рисунок 2.1. Показники експериментальної групи після 1-го тестування

Таблиця 2.2

Показники контрольної групи після 1-го тестування

№ Досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник	№ досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник
Перша	К. Г.	17	Двадцять	К. Л.	31

			шоста		
Друга	М. А.	18	Двадцять сьома	Б. В.	17
Третя	П. І.	19	Двадцять восьма	М. О.	18
Четверта	Я. О.	19	Двадцять дев'ята	П. А.	19
П'ята	К. Т.	20	Тридцята	Ч. Т.	19
Шоста	Б. О.	25	Тридцять перша	О. В.	20
Сьома	З. І.	31	Тридцять друга	Б. О.	25
Восьма	П. Є.	32	Тридцять третя	П. І.	31
Дев'ята	Б. С.	35	Тридцять четверта	К. Н.	32
Десята	П. А.	35	Тридцять п'ята	Т. І.	17
Одинадцята	Б. О.	25	Тридцять шоста	Ч. Т.	42
Дванадцята	З. І.	31	Тридцять сьома	О. В.	31
Тринадцята	П. Є.	32	Тридцять восьма	Б. О.	42

Чотирнадцята	Б. С.	35	Тридцять дев'ята	П. І.	51
П'янадцята	П. А.	35	Сорокова	К. Н.	42
Шістнадцята	М. О.	33	Сорок перша	М. О.	44
Сімнадцята	П. А.	32	Сорок друга	П. А.	42
Вісімнадцята	Ч. Т.	32	Сорок третя	Ч. Т.	42
Дев'ятнадцята	О. В.	31	Сорок четверта	О. В.	31
Двадцята	Б. О.	32	Сорок п'ята	Б. О.	42
Двадцять перша	П. І.	51	Сорок шоста	П. І.	51
Двадцять друга	К. Н.	32	Сорок сьома	К. Н.	42
Двадцять третя	Т. І.	23	Сорок восьма	Т. І.	24
Двадцять четверта	Ч. Т.	32	Сорок дев'ята	Ч. Т.	42
Двадцять п'ята	О. В.	31	П'ятдесятя	О. В.	31

Наступним етапом нашого дослідження є впровадження тренінгу для більш ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін.

Графічно отримані результати можна зобразити в вигляді графіку (див. рис. 2.2).

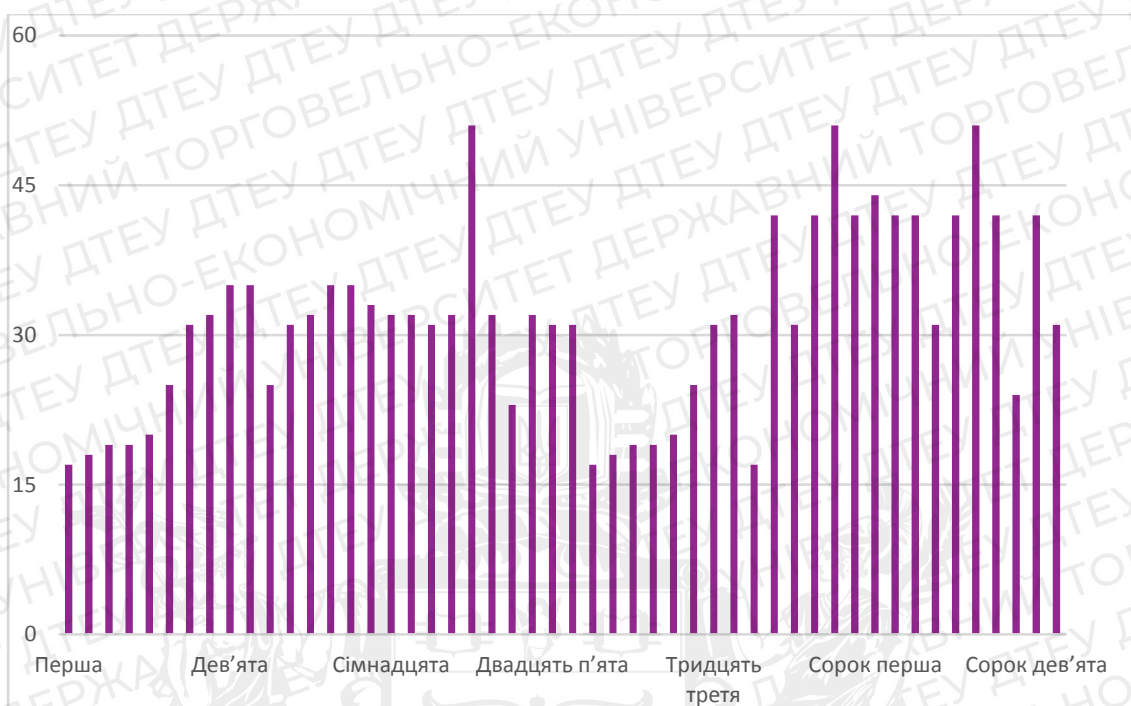


Рисунок 2.2. Показники контрольної групи після 1-го тестування

Таблиця 2.3

Показники експериментальної групи після 2-го тестування

№ Досліджуваної особи	Ініціали досліджу- ваної особи	Показн ик	№ досліджу- ваної особи	Ініціали досліджу- ваної особи	Показ- ник
Перша	К. Л.	52,8	Двадцять шоста	К. Л.	54,39
Друга	Б. В.	52,8	Двадцять сьома	Б. В.	52,17
Третя	М. О.	48,4	Двадцять восьма	М. О.	48,84
Четверта	П. А.	46,2	Двадцять дев'ята	П. А.	46,62

П'ята	Ч. Т.	46,2	Тридцята	Ч. Т.	46,62
Шоста	О. В.	34,1	Тридцять перша	О. В.	34,41
Сьома	Б. О.	46,2	Тридцять друга	Б. О.	46,62
Восьма	П. І.	56,1	Тридцять третя	П. І.	56,61
Дев'ята	К. Н.	46,2	Тридцять четверта	К. Н.	46,62
Десята	Т. І.	26,4	Тридцять п'ята	Т. І.	26,64
Одинадцята	Ч. Т.	46,2	Тридцять шоста	Ч. Т.	46,62
Дванадцята	О. В.	34,1	Тридцять сьома	О. В.	34,41
Тринадцята	Б. О.	46,2	Тридцять восьма	Б. О.	46,62
Чотирнадцята	П. І.	56,1	Тридцять дев'ята	П. І.	56,61
П'ятнадцята	К. Н.	46,2	Сорокова	К. Н.	46,62
Шістнадцята	М. О.	48,4	Сорок перша	М. О.	48,84
Сімнадцята	П. А.	46,2	Сорок друга	П. А.	46,62
Вісімнадцята	Ч. Т.	46,2	Сорок третя	Ч. Т.	46,62

Дев'ятнадцята	О. В.	34,1	Сорок четверта	О. В.	34,41
Двадцята	Б. О.	46,2	Сорок п'ята	Б. О.	46,62
Двадцять перша	П. І.	56,1	Сорок шоста	П. І.	56,61
Двадцять друга	К. Н.	46,2	Сорок сьома	К. Н.	46,62
Двадцять третя	Т. І.	26,4	Сорок восьма	Т. І.	26,64
Двадцять четверта	Ч. Т.	46,2	Сорок дев'ята	Ч. Т.	46,62
Двадцять п'ята	О. В.	34,1	П'ятдесята	О. В.	34,41

Графічно отримані результати можна зобразити в вигляді графіку, рис.2.3.

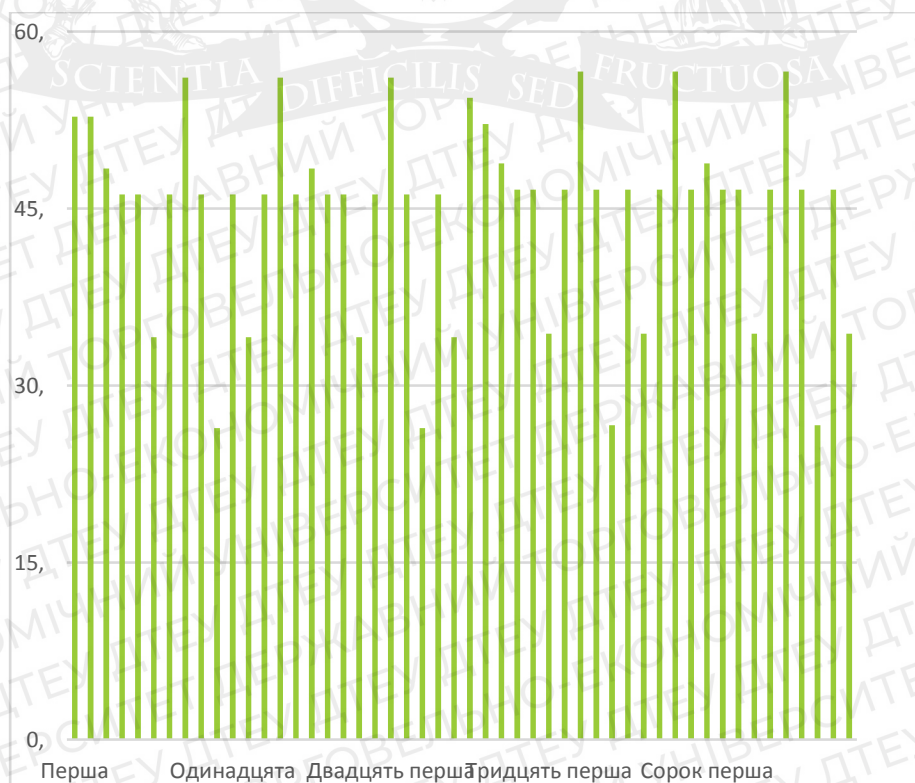


Рисунок 2.3. Показники експериментальної групи після 2-го тестування

Таблиця 2.4

Показники контрольної групи після 2-го тестування

№ Досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник	№ досліджуваної особи	Ініціали досліджуваної особи	Показник
Перша	К. Г.	16,83	Двадцять шоста	К. Л.	30,69
Друга	М. А.	17,82	Двадцять сьома	Б. В.	16,83
Третя	П. І.	18,81	Двадцять восьма	М. О.	17,82
Четверта	Я. О.	18,81	Двадцять дев'ята	П. А.	18,81
П'ята	К. Т.	19,8	Тридцята	Ч. Т.	18,81
Шоста	Б. О.	24,75	Тридцять перша	О. В.	19,8
Сьома	З. І.	30,69	Тридцять друга	Б. О.	24,75
Восьма	П. Є.	31,68	Тридцять третя	П. І.	30,69
Дев'ята	Б. С.	34,65	Тридцять четверта	К. Н.	31,68
Десята	П. А.	34,65	Тридцять п'ята	Т. І.	16,83
Одинадцята	Б. О.	24,75	Тридцять	Ч. Т.	41,58

			шоста		
Дванадцята	З. І.	30,69	Тридцять сьома	О. В.	30,69
Тринадцята	П. Є.	31,68	Тридцять восьма	Б. О.	41,58
Чотирнадцята	Б. С.	34,65	Тридцять дев'ята	П. І.	50,49
П'ятнадцята	П. А.	34,65	Сорокова	К. Н.	41,58
Шістнадцята	М. О.	32,67	Сорок перша	М. О.	43,56
Сімнадцята	П. А.	31,68	Сорок друга	П. А.	41,58
Вісімнадцята	Ч. Т.	31,68	Сорок третя	Ч. Т.	41,58
Дев'ятнадцята	О. В.	30,69	Сорок четверта	О. В.	30,69
Двадцята	Б. О.	31,68	Сорок п'ята	Б. О.	41,58
Двадцять перша	П. І.	50,49	Сорок шоста	П. І.	50,49
Двадцять друга	К. Н.	31,68	Сорок сьома	К. Н.	41,58
Двадцять третя	Т. І.	22,77	Сорок восьма	Т. І.	23,76
Двадцять четверта	Ч. Т.	31,68	Сорок дев'ята	Ч. Т.	41,58
Двадцять п'ята	О. В.	30,69	П'ятдесята	О. В.	30,69

Графічно отримані результати можна зобразити в вигляді графіку (див. рис. 2.4).

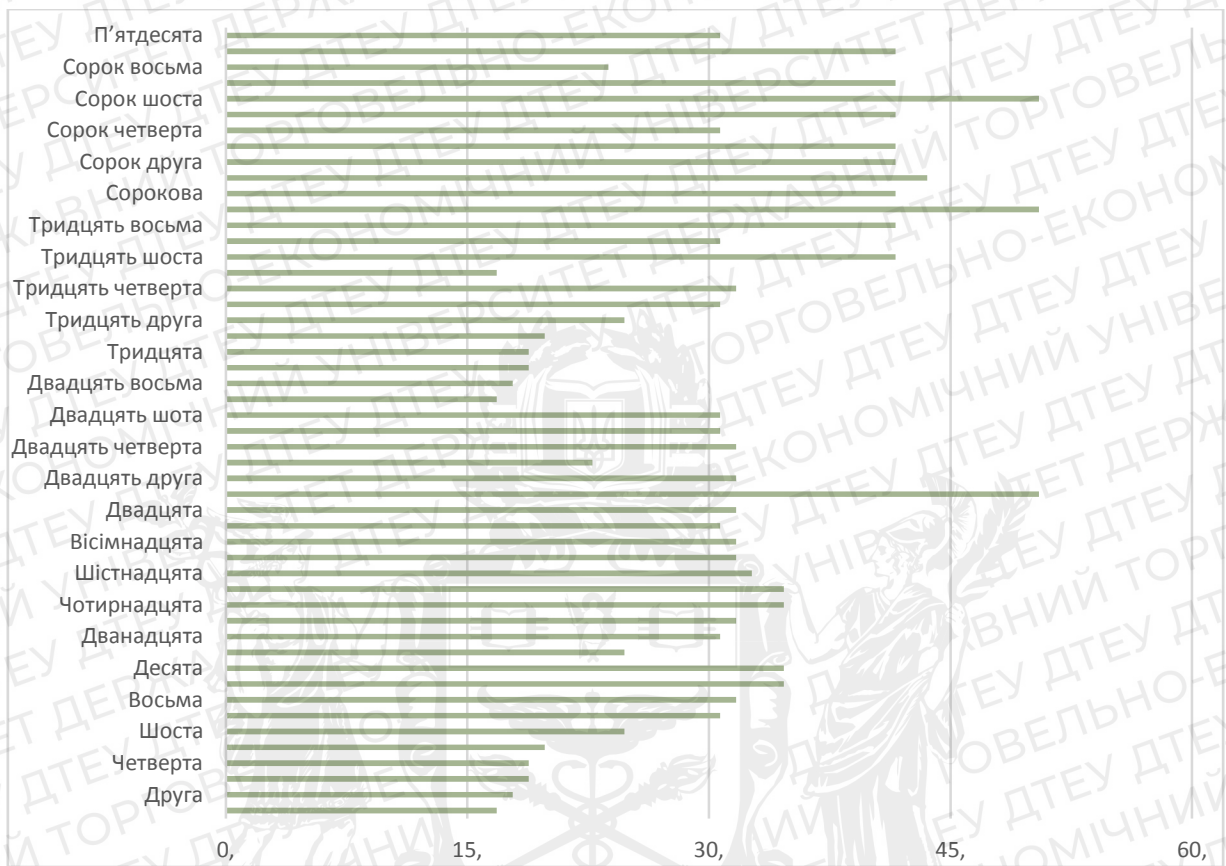


Рисунок 2.4. Показники контрольної групи після 2-го тестування

Висновки до другого розділу

В результаті виконання другого розділу нами було проведено дослідження на базі ТОВ «Текстиль Контакт», серед досліджуваних було 50 жінок та 50 чоловіків, по 25 в контрольній і експериментальній групі.

Результати, що були отримані за допомогою емпіричного дослідження, надають можливість визначити найбільш суттєві причини опору змінам у освітніх організаціях і розробити шляхи із їх подолання. Також у анкеті визначаються питання, що допомагають з'ясувати соціально-демографічні і організаційно-професійні характеристики респондентів.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ

3.1. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження процесу управління змінами в організаціях сфери торгівлі

З метою співставлення показників, обмірюваних в 2 різноманітних умовах на одній й тій же вибірці респондентів, був використаний Т-критерій Вілкоксона, який надає можливість визначити не лише спрямованість змін, а й їх виразність. За допомогою даного критерію нами було визначено, чи є зрушення показників в якомусь одному напрямку більш інтенсивним, чим у ін. напрямку.

В нашому випадку: чи є зрушення показників при впровадженні тренінгу для покращення діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін.

Сформуємо гіпотези.

1. Інтенсивність змін в типовому напрямку не перевершує інтенсивності змін в нетиповому напрямку.
2. Зміни в сторону підвищення значень перевищує зміни в сторону зниження показників й тенденцію збереження їх на існуючому рівні.

Емпіричне визначення коефіцієнта Т становить сумі рангів зрушень, що відбуваються інколи (в цьому випадку це зрушення у негативну сторону й нульові зрушення) й позначається $T_{емп}$:

По таблиці критичних значень Т-критерія Вілкоксона визначаємо критичні значення Т для $n = 5$.

Таблиця 3.1

Розрахунок Т-критерію Вілкоксона під час зрівняння вимірів рівня отриманих знань у експериментальній групі

№ дослід.	Код ПІБ	ПМ у колективі		Різниця	Абсолютне значення різності
		До	Після		
Перша	К. Л.	48	52,8	мінус 4,8	4,8
Друга	Б. В.	48	52,8	мінус 4,8	4,8
Третя	М. О.	44	48,4	мінус 4,4	4,4
Четверта	П. А.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
П'ята	Ч. Т.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Шоста	О. В.	31	34,1	мінус 3,1	3,1
Сьома	Б. О.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Восьма	П. І.	51	56,1	мінус 5,1	5,1
Дев'ята	К. Н.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Десята	Т. І.	24	26,4	мінус 2,4	2,4

Одинадцята	О. В.	31	46,2	мінус 15,2	15,2
Дванадцята	Б. О.	42	34,1	7,9	7,9
Тринадцята	П. І.	51	46,2	4,8	4,8
Чотирнадцята	К. Н.	42	56,1	мінус 14,1	14,1
П'ятнадцята	Т. І.	24	46,2	мінус 22,2	22,2
Шістнадцята	М. О.	44	48,4	мінус 4,4	4,4
Сімнадцята	П. А.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Вісімнадцята	Ч. Т.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Дев'ятнадцята	О. В.	31	34,1	мінус 3,1	3,1
Двадцята	Б. О.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Двадцять перша	П. І.	51	56,1	мінус 5,1	5,1
Двадцять друга	К. Н.	42	46,2	мінус 4,2	4,2
Двадцять третя	Т. І.	24	26,4	мінус 2,4	2,4
Двадцять четверта	Ч. Т.	42	46,2	мінус 4,2	4,2

Двадцять п'ята	О. В.	31	34,1	мінус 3,1	3,1
Двадцять шоста	К. Л.	49	54,39	мінус 5,39	5,39
Двадцять сьома	Б. В.	47	52,17	мінус 5,17	5,17
Двадцять восьма	М. О.	44	48,84	мінус 4,84	4,84
Двадцять дев'ята	П. А.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Тридцята	Ч. Т.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Тридцять перша	О. В.	31	34,41	мінус 3,41	3,41
Тридцять друга	Б. О.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Тридцять третя	П. І.	51	56,61	мінус 5,61	5,61
Тридцять четверта	К. Н.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Тридцять п'ята	Т. І.	24	26,64	мінус 2,64	2,64
Тридцять шоста	Ч. Т.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Тридцять сьома	О. В.	31	34,41	мінус 3,41	3,41
Тридцять восьма	Б. О.	42	46,62	мінус 4,62	4,62

Тридцять дев'ята	П. І.	51	56,61	мінус 5,61	5,61
Сорокова	К. Н.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Сорок перша	М. О.	44	48,84	мінус 4,84	4,84
Сорок друга	П. А.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Сорок третя	Ч. Т.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Сорок четверта	О. В.	31	34,41	мінус 3,41	3,41
Сорок п'ята	Б. О.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Сорок шоста	П. І.	51	56,61	мінус 5,61	5,61
Сорок сьома	К. Н.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
Сорок восьма	Т. І.	24	26,64	мінус 2,64	2,64
Сорок дев'ята	Ч. Т.	42	46,62	мінус 4,62	4,62
П'ятдесята	О. В.	31	34,41	мінус 3,41	3,41

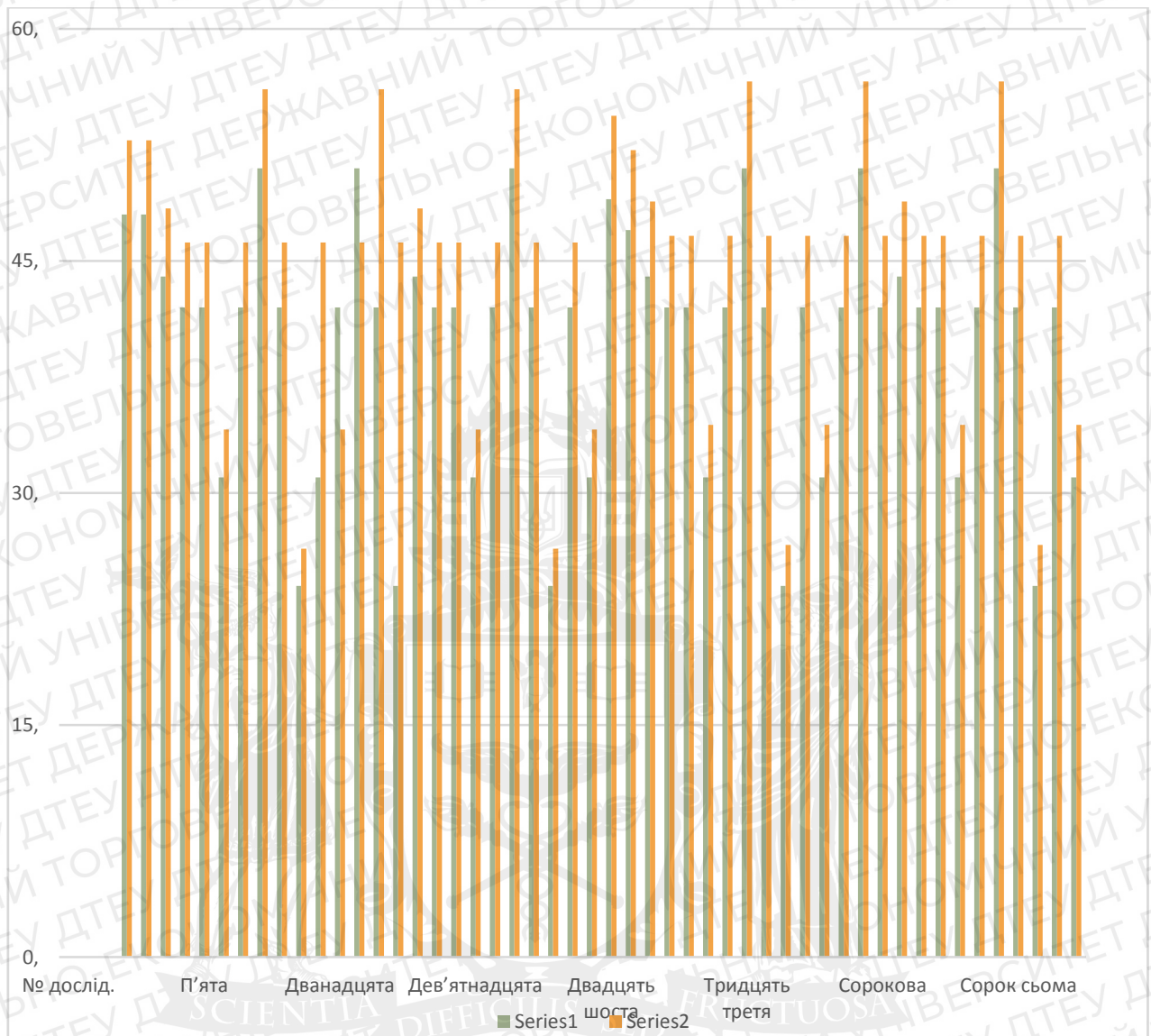


Рисунок 3.1. Розрахунок T-критерію Вілкісона під час зрівняння вимірів рівня отриманих знань у експериментальній групі

Із таблиці 3.1 ми бачимо, що T емпіричне в нашому випадку дорівнює нулю. Це свідчить, що наші зсуви є типовими.

Зсув наявний, він потрапляє у зону значення. Перша гіпотеза відхиляється, а друга приймається, що говорить про те, що впровадження тренінгу для покращення діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін.

Таблиця 3.2

Розрахунок при зрівнянні вимірів у контрольній групі

№ дослід.	Код ПІБ	ПМ у вибірці		різність	Абсолютне значення різності
		До	Після		
Перша	К. Л.	17	16,83	0,17	0,17
Друга	Б. В.	18	17,82	0,18	0,18
Третя	М. О.	19	18,81	0,19	0,19
Четверта	П. А.	19	18,81	0,19	0,19
П'ята	Ч. Т.	20	19,8	0,2	0,2
Шоста	О. В.	25	24,75	0,25	0,25
Сьома	Б. О.	31	30,69	0,31	0,31
Восьма	П. І.	32	31,68	0,32	0,32
Дев'ята	К. Н.	35	34,65	0,35	0,35
Десята	Т. І.	35	34,65	0,35	0,35
Одинадцята	О. В.	25	24,75	0,25	0,25
Дванадцята	Б. О.	31	30,69	0,31	0,31
Тринадцята	П. І.	32	31,68	0,32	0,32
Чотирнадцята	К. Н.	35	34,65	0,35	0,35
П'ятнадцята	Т. І.	35	34,65	0,35	0,35
Шістнадцята	М. О.	33	32,67	0,33	0,33

Сімнадцята	П. А.	32	31,68	0,32	0,32
Вісімнадцята	Ч. Т.	32	31,68	0,32	0,32
Дев'ятнадцята	О. В.	31	30,69	0,31	0,31
Двадцята	Б. О.	32	31,68	0,32	0,32
Двадцять перша	П. І.	51	50,49	0,51	0,51
Двадцять друга	К. Н.	32	31,68	0,32	0,32
Двадцять третя	Т. І.	23	22,77	0,23	0,23
Двадцять четверта	Ч. Т.	32	31,68	0,32	0,32
Двадцять п'ята	О. В.	31	30,69	0,31	0,31
Двадцять шоста	К. Л.	31	30,69	0,31	0,31
Двадцять сьома	Б. В.	17	16,83	0,17	0,17
Двадцять восьма	М. О.	18	17,82	0,18	0,18
Двадцять дев'ята	П. А.	19	18,81	0,19	0,19
Тридцята	Ч. Т.	19	18,81	0,19	0,19
Тридцять перша	О. В.	20	19,8	0,2	0,2
Тридцять друга	Б. О.	25	24,75	0,25	0,25
Тридцять третя	П. І.	31	30,69	0,31	0,31
Тридцять четверта	К. Н.	32	31,68	0,32	0,32
Тридцять п'ята	Т. І.	17	16,83	0,17	0,17
Тридцять шоста	Ч. Т.	42	41,58	0,42	0,42
Тридцять сьома	О. В.	31	30,69	0,31	0,31

Тридцять восьма	Б. О.	42	41,58	0,42	0,42
Тридцять дев'ята	П. І.	51	50,49	0,51	0,51
Сорокова	К. Н.	42	41,58	0,42	0,42
Сорок перша	М. О.	44	43,56	0,44	0,44
Сорок друга	П. А.	42	41,58	0,42	0,42
Сорок третя	Ч. Т.	42	41,58	0,42	0,42
Сорок четверта	О. В.	31	30,69	0,31	0,31
Сорок п'ята	Б. О.	42	41,58	0,42	0,42
Сорок шоста	П. І.	51	50,49	0,51	0,51
Сорок сьома	К. Н.	42	41,58	0,42	0,42
Сорок восьма	Т. І.	24	23,76	0,24	0,24
Сорок дев'ята	Ч. Т.	42	41,58	0,42	0,42
П'ятдесята	О. В.	31	30,69	0,31	0,31

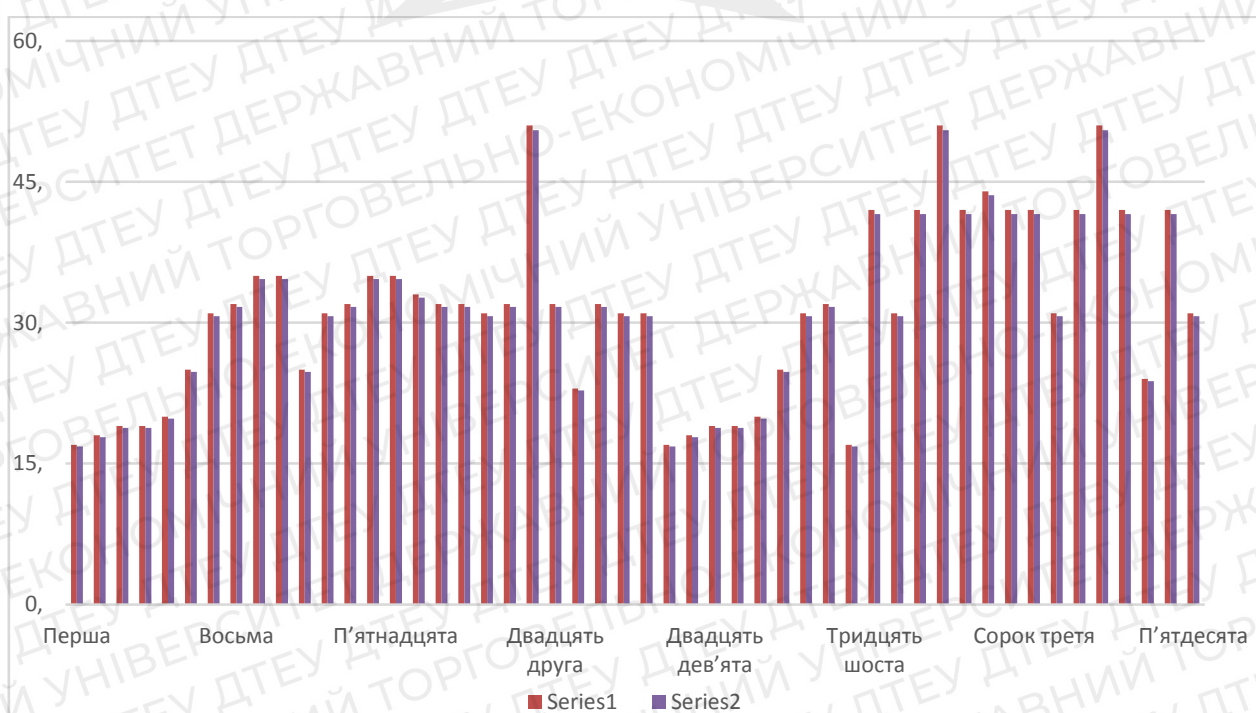


Рисунок 3.2. Зрівняння вимірів у контрольній групі

Із проведеного дослідження видно, що Т емпіричне потрапляє у зону не значності, у даному випадку перша гіпотеза підтверджується, а друга відхиляється.

У результаті проведеного аналізу нами було досліджено напрям й інтенсивність впливу впровадження тренінгу для покращення діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін, що надає можливість нам вважати теоретичну задачу цього дослідження повністю виконаною. В результаті виконання дослідження нами було визначено, що отримані результати висвітлюють середній рівень опору змінам в організації й що тренінг є ефективним способом зменшення рівня опору працівників змінам.

3.2. Рекомендації щодо подолання опору змінам персоналом організацій сфери торгівлі

Із метою подолання опору варто проводити навчання співробітників ТОВ «Текстиль Контакт», що озброїть його розумінням необхідності змін. Під час цього не варто виключати із процесу навчання якісь групи робітників.

Залучення максимального числа співробітників організації ТОВ «Текстиль Контакт» у процес проведення змін збільшує почуття відповідальності кожного за виконання потрібних заходів й перетворює їх на активних прихильників.

Добре продумані установки відносно змін надають можливість:

- 1) визначити й сформулювати існування проблем;
- 2) домогтися свободи висловлювань учасників обговорень;
- 3) забезпечити підтримку нешаблонних рішень й новаторства.

Дуже важливо також вчасно підтримати тих робітників ТОВ «Текстиль Контакт», які боїться проблем адаптації до нових умов. Під час необхідності із ними необхідно проводити переговори й навіть укласти угоди із найбільш вразливими від змін робітниками, які також згладить сяють опору.

Якщо вживаються заходи не досягають необхідного результату, можна вдатися до кадрових перестановок в компанії ТОВ «Текстиль Контакт», проте так, щоб це не породжувало додаткові проблеми і невдоволення. Звичайно, коли ініціатори змін і їхні прихильники знайдуть значний вплив, можна використовувати ту або іншу форму примусу до тих осіб, які не хочуть іти разом із більшістю [43].

Тобто, для ефективного подолання опору змінам співробітників товариства з обмеженою відповідальністю «Текстиль Контакт» нами виокремлено такі групи персоналу на які варто впливати порізно:

1. працівники-«суперники», яких налічується 30 %: мають прагнути застосовувати конкурентний (конкурентний) стиль. Дані особи намагаються у першу чергу забезпечити свої інтереси й навіть завдати шкоди інтересам ін. Із даної категорії виходять відмінні провідники змін, тому для подолання опору потрібно їх залучити у команду, що буде упроваджувати зміни;

2. «пристосуванці» (таких приблизно 60 відсотків): дана категорія робітників ТОВ «Текстиль Контакт» переважно не чинить опір змінам, таким чином, не вимагає розробки спеціальних заходів із його подолання. Для них достатнім є матеріальне стимулювання;

3. «союзник» (10 % робітників): Даній категорії осіб варто брати активну участь у вирішенні конфліктів, захищати свої інтереси і враховувати інтереси ін. Дану категорію варто залучити у команду, що буде упроваджувати зміни, проте використаймо індивідуальну винагороду

Проект дій для подолання опору організаційним змінам

1. «Суперники» – залучення у команду змін, участь в тренінгах відносно впровадження змін;

2. «Пристосуванці» – матеріальне стимулювання за «прийняття» змін;

3. «Союзник» – залучення у команду змін та індивідуальна винагорода.

У умовах динамічного бізнес-середовища, що наявне всі підприємства повинні розвиватися і адаптуватися. Під час цього важливим завданнями крім розробки стратегії розвитку і забезпечення якості виробленої продукції і

послуг, є також створення унікального свого ділового статусу, базових цілей й цінностей, правил поведінки й моральності персоналу. Таким чином, керівництво усе частіше звертає увагу на внутрішні процеси підприємства, які пов'язані із створенням організаційної культури, що має суттєвий вплив на збільшення ефективності й повноти досягнення стратегічних цілей підприємства. Насамперед створення організаційної культури, орієнтованої на збільшення лояльності персоналу і рівня їхньої умотивованості, належить до головних світових трендів менеджменту персоналу сучасності.

В зв'язку із цим ми також пропонуємо створити в ТОВ «Текстиль Контакт» організаційну культуру, що зараз й у подальшому буде сприяти створенню організаційних змін і мінімізації опору персоналу. Тобто, організаційна культура, що найкраще відповідає цілям і цінностям організації, є найефективнішим чинником удосконалення ділового процесу сучасних підприємств [39].

Йї вплив на ефективність роботи організації ТОВ «Текстиль Контакт» встановлюється прихильниками раціонально-прагматичного підходу, відповідно до якого можливість й необхідність дослідження цілеспрямованого впливу на організаційну культуру встановлюється для збільшення мотивації й лояльності робітників ТОВ «Текстиль Контакт», інтеграція процесів і ресурсів на підприємстві, стимулювання ініціативи, розкриття індивідуального потенціалу, утворення почуття власності й лояльності до роботи та ін.

Це стосується сучасної типології організаційної культури, то більшість сучасних вчених і дослідників застосовують найпопулярніші класифікації у Америці й Західній Європі. Таким чином, важливо урахувати специфіку національної культури, менталітету, законодавства і державної ідеології під час утворенні і дослідження організаційної культури в українських компаніях. Таким чином, пониження стійкості персоналу до змін вважається однією із підцілей системи інформаційного забезпечення системи управління персоналом ТОВ «Текстиль Контакт» [23, с. 187] і розробити модель

організаційної культури на основі об'єктивного аналізу культури організації і її характеристик управління для збільшення ефективності діяльності організації ТОВ «Текстиль Контакт», що допомогло подолати опір співробітників до змін.

Варто зауважити, що дані заходи можна поділити на відповідні блоки і систематично упроваджувати із метою сприяння організаційним змінам і розвитку організаційної культури для подолання потенційного опору співробітників ТОВ «Текстиль Контакт» у межах сформованої програми.

1. Емоційний блок:

1.1. Заявки від топ-менеджерів організації ТОВ «Текстиль Контакт» про надання відповідної інформації про основні і поточні цілі стратегії, методи і прийоми їхнього досягнення і задоволення потреби у змінах;

1.2. Дослідити біографію провідних робітників, що зробили вагомий внесок в розвиток ділової традиції, її історії, галузі і країни;

1.3. Розвиток фірмового стилю, корпоративної етики і кодексу поведінки і підходу до роботи;

2. Блок зв'язку:

2.1. Утворення внутрішньої інформаційної мережі в суб'єкта господарювання і організація своєчасної інформації;

2.2. Утворення клубів, спортивних команд, спільних культурних заходів і корпоративних свят;

3. Вбудований блок:

3.1. Навчання провідних керівників ТОВ «Текстиль Контакт» (розвиток, навчання, а також навички побудови команди та ін.) із метою набуття навичок управління і ін. корпоративних навичок;

3.2. Тренінг, що має спрямування на стимулювання творчої діяльності співробітників ТОВ «Текстиль Контакт», проведення дискусій, розуміння ділових питань і завдань, розвиток індивідуальних навичок;

3.3. Навчання для створення нової команди, особливо у результаті реструктуризації;

3.4. Формування внутрішніх PR-заходів ТОВ «Текстиль Контакт» на основі принципів інтегрованої маркетингової комунікації (участь менеджерів в відео, ін. матеріалах і проектах розвитку сфери в важливих промислових і технологічних заходах);

4. Мотиваційний блок:

4.1. Навчальні програми і збільшення кваліфікації для розвитку навичок, що необхідні для ініціювання і участі в змінах.

Окрім цього, утворення й розвиток організаційної культури на підприємстві надає можливість не лише збільшити ефективність, а і керувати адаптаційними змінами методом коригування оптимального напрямку організаційного процесу і організаційної культури [44, 48].

Висновки до третього розділу

У результаті виконання третього розділу нами було встановлено, що напрям й інтенсивність впливу впровадження тренінгу для покращення діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін, що надає можливість нам вважати теоретичну задачу цього дослідження повністю виконаною. В результаті виконання дослідження нами було визначено, що отримані результати висвітлюють середній рівень опору змінам в організації й що тренінг є ефективним способом зменшення рівня опору працівників змінам.

Утворення й розвиток організаційної культури на підприємстві надає можливість не лише збільшити ефективність, а і керувати адаптаційними змінами методом коригування оптимального напрямку організаційного процесу і організаційної культури.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи, нами було визначено, що під опором змінам в організації розуміються певні дії або бездіяльність співробітників, що спрямовані на протидію виконанню трансформацій у організації, їхню дискредитацію. В першу чергу виконують опір змінам не ті робітники, що бояться самих змін, а ті, що самі бояться змінитися в результаті даних змін. Таким чином, вони намагаються перешкодити змінам, для того щоб не потрапити у нову, не повністю зрозумілу для цих осіб систему, у якій потрібно буде практично все робити в відповідності до нових правил, нових вимог.

В результаті виконання дипломної роботи нами було проведено дослідження на базі ТОВ «Текстиль Контакт», серед досліджуваних було 50 жінок та 50 чоловіків, по 25 в контрольній і експериментальній групі.

Результати, що були отримані за допомогою емпіричного дослідження, надають можливість визначити найбільш суттєві причини опору змінам у освітніх організаціях і розробити шляхи із їх подолання. Також у анкеті визначаються питання, що допомагають з'ясувати соціально-демографічні і організаційно-професійні характеристики респондентів.

У результаті проведеного аналізу нами було досліджено напрям й інтенсивність впливу впровадження тренінгу для покращення діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін, що надає можливість нам вважати теоретичну задачу цього дослідження повністю виконаною. В результаті виконання дослідження нами було визначено, що отримані результати висвітлюють середній рівень опору змінам в організації й що тренінг є ефективним способом зменшення рівня опору працівників змінам.

Утворення й розвиток організаційної культури на підприємстві надає можливість не лише збільшити ефективність, а і керувати адаптаційними змінами методом коригування оптимального напрямку організаційного процесу і організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О.Беседін, В.М.Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 496 с.
3. Васюткіна Н.В. Роль маркетингу в управлінні змінами підприємства / Н.В. Васюткіна // Економіка и управление. – 2011. – № 6. – С. 15-20.
4. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2015. – № 6(82). – С. 34- 39.
5. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія та методологія : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О.Ю. Гусева; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк, 2014. — 41 с.
6. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 8 (110). – С. 92– 102.
7. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
8. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін / Н.В. Діденко // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2010. – № 6. – Т.2. – С. 151-154.
9. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.

10. Жарова Е.Ю. Доверительные отношения с персоналом: плюсы и минусы//Отдел кадров. - 2018. - № 4. – С. 24-28.

11. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.

12. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.

13. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 2. С. 35-42.

14. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпро: Нац. гірничий ун-т, 2017. – Т. 2. – С. 167-169.

15. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах [Текст] / Ю.О. Калошина, Т.В. Коваленко // Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»: в 2-х т. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2013. – Т. 1. С. 260-261.

16. Кохан В.В. Сутність організаційних змін / В.В. Кохан // Управління розвитком. – 2013. – №23(163). – С. 119-121.

17. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

18. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є.

Ватушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2014. – Випуск 132, т. 145. – С. 108- 114.

19. Найпак Д. В. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. В. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2011. Вип. № 1 (17). – С. 324-332.

20. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – 100с.

21. Ньюстром, Дж.В. Організаційна поведінка. / Дж.В. Ньюстром, К. Девіс – К., 2010. - 447 с. 85

22. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степурина С.О., Ястребова Г.С. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 273 с

23. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері / О. М. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 11. - С. 117-120. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_11_28

24. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: моногр. / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2016. – 496 с.

25. Рудков В. А., Гуткевич С. О.. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 312 с.

26. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2009. – 259 с.

27. Тейлор Ф. «Наукова організація праці» в кн. : «Управління – це наука і мистецтво: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд ». - К. 2012. - С. 226-227.

28. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема

системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29

29. Харчишина О. В. Ефективна організаційна культура: проблеми теорії і практики. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_30

30. Якість трудового потенціалу та управління трудової сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2013. – 208 с.

31. Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.

32. Greiner L. Pattern of organizational change / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1967. – May-June.

33. Greiner L. Evolution and revolution as organizational grow / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1998. – May-June. – P.4-11.

34. Lewin K. Field theory in social science / K. Lewin. – New York: Harper&Row, 1951. – 346 p.

35. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail / J.P. Kotter // *Harvard Business Review*. –2007. – Vol. 85,№1. – P. 96- 103.

36. Allevato, E. (2020). Organizational culture change: Growth mindset, positive psychology, and empowerment. In *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, Springer, Cham, 1(1) 439-454. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39676-3_28

37. Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 53-56. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0279>

38. Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees'

reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 1(1), 31-33. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>

39. Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>

40. Garcia, A. J. G. J. L., & Mataveli, A. M. (2015). The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1) 645-658. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2014-0067>

41. Harbeck, E. L., Glendon, A. I., & Hine, T. J. (2017). Reward versus punishment: Reinforcement sensitivity theory, young novice drivers' perceived risk, and risky driving. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 47(1), 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2017.04.001>

42. Heim, I., & Sardar-Drenda, N. (2020). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 23-26. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0119>

43. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

44. Kaltainen, J., Lipponen, J., Fugate, M., & Vakola, M. (2020). Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of occupational health psychology*, 25(4), 244. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000163>

45. Kiknadze, N. C., & Leary, M. R. (2021). Comfort zone orientation: Individual differences in the motivation to move beyond one's comfort zone. *Personality and Individual Differences*, 181(1), e111024. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111024>

46. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

47.Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 829-844.<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0142>

48.Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>

49.Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (Eds.). (2013). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.

50.Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
<https://doi.org/10.1177%2F0021886320920366>

51.Schieltz, K. M., Wacker, D. P., Suess, A. N., Graber, J. E., Lustig, N. H., & Detrick, J. (2020). Evaluating the effects of positive reinforcement, instructional strategies, and negative reinforcement on problem behavior and academic performance: an experimental analysis. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 32(2), 339-363. <https://doi.org/10.1007/s10882-019-09696-y>

52.Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literature. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>