

УДК 331.104.2

О. Н. Пяткова

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет», Барнаул,
e-mail: pyatkovaon@mail.ru

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: изменения, институты, социально-трудовые отношения, трудовой оппортунизм, трудовое поведение, управление изменениями.

Внедрение организационных изменений неизбежно приводит и к изменениям в сфере социально-трудовых отношений, и в сфере общественных отношений в целом, что зачастую вызывает такой отрицательному эффекту как сопротивление персонала. Известные методы и подходы к управлению изменениями ориентированы на выявление очевидных для исследователя причин сопротивления работников изменениям. Данное обстоятельство обуславливает необходимость глубже изучать природу социально-трудовых отношений и выявлять скрытые неочевидные для менеджмента причины такого трудового поведения работников при внедрении изменений. В статье доказывается, что истинные, но неочевидные для менеджмента причины сопротивления персонала изменениям, как одной из форм трудового поведения работников, кроются в содержании и институциональной структуре социально-трудовых отношений. Социально-трудовые отношения разделяют на два типа: конструктивные и деструктивные. В сопротивлении персонала изменениям особое значение имеют деструктивные типы. Именно в их структуре следует искать причины негативного трудового поведения работников. В связи с чем возникает объективная необходимость направлять управленческие воздействия на структуру социально-трудовых отношений организации, которая формируется в виде институтов под воздействием организационных структур и организационных культур. Поскольку известно, что управлять можно только тем, что измеримо, то актуальной проблемой, требующей решения, является проблема измерения институциональной структуры социально-трудовых отношений. В статье дается описание предлагаемой модели измерения институциональной структуры социально-трудовых отношений с целью определения направлений для институциональных преобразований.

O. N. Pyatkova

Altai State University, Barnaul, e-mail: pyatkovaon@mail.ru

QUANTITATIVE ASSESSMENT OF THE INSTITUTIONAL STRUCTURE OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS WHEN INTRODUCING CHANGES IN ORGANIZATIONS

Keywords: changes, institutes, social and labour relations, opportunism at work, labor behavior, change management.

The introduction of organizational changes inevitably leads to changes in the sphere of social and labor relations, and in the sphere of public relations as a whole, which often causes such a negative effect as staff resistance. Well-known methods and approaches to change management are focused on identifying the causes of resistance of workers to changes that are obvious to the researcher. This circumstance necessitates a deeper study of the nature of social and labor relations and to identify hidden reasons that are not obvious to management for such employees' labor behavior when implementing changes. The article proves that the true, but not obvious to management reasons for the resistance of personnel to changes, as one of the forms of labor behavior of workers, lie in the content and institutional structure of social and labor relations. Social and labor relations are divided into two types: constructive and destructive. In personnel resistance to changes, destructive types are of importance. It is in their structure that the causes of negative labor behavior of workers should be sought. In this connection, there is an objective need to direct managerial influences on the structure of social and labor relations of the organization, which is formed in the form of institutions under the influence of organizational structures and organizational cultures. Since it is known that it is possible to manage only that which is measurable, the urgent problem requiring solution is the problem of measuring the institutional structure of social and labor relations. The article describes the proposed model for measuring the institutional structure of social and labor relations in order to determine directions for institutional transformations.

Введение

Экономический рост и развитие организаций без постоянных изменений, в принципе, невозможны. Что касается

роста, то он всегда измеряется в количественных показателях и может быть обеспечен увеличением в организации традиционных технологических

систем, прежнего оборудования, численности персонала той же квалификации, естественно, увеличения производственного потребления ресурсов. Развитие же, согласно теории Йозефа Шумпетера, обычно выражается в качественных показателях, которые, затем, приводят к экономическому росту, несопоставимому с ростом, который обуславливается тривиальным увеличением производительных сил прежнего качества. Справедливость такого суждения Й. Шумпетер иллюстрирует примером о замене почтовых карет железнодорожным транспортом [9, с. 127]. Впрочем, результатом развития является не только экономический рост; технологическое, организационное, информационное развитие обеспечивает и появление других эффектов, приносящих организациям, внедряющим изменения, дополнительную выгоду. Развитие, в конечном итоге, приводит к экономическому росту, и к качественным изменениям как в обществе в целом, так и в каждой организации в отдельности. Поскольку это так, то кардинальное технологическое и организационное развитие не может не предъявлять определенных требований к труду, к организации производства: в частности, при внедрении изменений не могут не возникать новые требования к профессиональной структуре занятых, их квалификации, т.п. Кардинальные изменения не могут также не приносить содержательных изменений и в производственные задачи (могут появиться и принципиально новые задачи), и в трудовые процедуры работников при их решении. Таким образом, изменения в технологиях и организации труда неизбежно приводят и к изменениям в сфере социально-трудовых отношений, как, впрочем, и в сфере общественных отношений в целом. Это порождает некоторые отрицательные эффекты, одним из которых является сопротивление персонала изменениям. Это требует от менеджмента организаций применения определенных приемов и методов по его преодолению, что, в общем и целом, определяет актуальность и своевременность темы данного исследования.

Цель исследования заключается в дополнении методологии управления изменениями разработанной автором

методикой определения количественной оценки институциональной структуры социально-трудовых отношений.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых в области становления и развития социально-трудовых отношений, управления изменениями, институциональной экономики таких как Б.М. Генкин, Е.В. Нехода, Е.В. Попов, Р.П. Колосова, В.И. Беляев, И. Адизес, Р.М. Белбин, Д. Норт, Дж.П. Коттер, К. Левин и другие.

Эмпирической базой исследования явились результаты собственных исследований автора. В процессе исследования были применены методы сбора вторичных данных, опросов и анкетирования, а также методы познания: анализ и синтез, дедукция и индукция, классификация и обобщения, системный подход, диалектический метод.

Известные приемы и действия по преодолению сопротивления работников связаны с предварительным обучением персонала работе в новых условиях [4, с. 28-30], другие созданием атмосферы доверия между работниками и менеджерами [1, с. 157-161], третьи с изменением условий договора [8, с. 151-154].

Есть и другие подходы, методы, предложения по преодолению сопротивления работников внедрению изменений. Так, Курт Левин предложил трехэтапную модель управления изменениями в организациях [11, с. 53-59]. Первый этап он назвал размораживанием. Это подготовительный этап, на котором работников, в трудовую среду которых изменения внедряются, готовят к их восприятию: а именно, происходит информирование работников о содержании изменений, их обучение, оказывается поддержка в освоении ими новых трудовых приемов и процедур, в решении ими новых производственных задач, т.п. Вторым этапом – собственно внедрение изменений. Допустим, производится установка на компьютерах нового программного обеспечения. В процессе этой работы ведется мониторинг изменений, осуществляются необходимые корректировки, приспособление внедряемых новых программных средств к специфике трудовой среды, т.п. Третий этап – замора-

живание. На этом этапе осуществляется закрепление внедренных изменений в ежедневных трудовых процедурах, привычках персонала, в трудовом поведении работников.

Сопrotивление персонала изменениям начинается на первом этапе их внедрения. Работники, по мнению некоторых авторов, отождествляют изменения с тяжелыми переживаниями при смертельном диагнозе [4, с. 44-52], когда надежда еще есть, и неизбежное можно преодолеть, если сопротивляться. Главная задача менеджеров, руководящих внедрением этих изменений, заключается в том, чтобы если не предотвратить сопротивление, то хотя бы, в какой-то степени, ослабить его потенциал. Сопrotивление продолжается и на других этапах внедрения изменений, но, естественно, в иных формах. Зарождается же сопротивление на первом этапе. Следовательно, его и следует назвать основным, именно на этом (первом) этапе и рекомендуется предпринимать кардинальные меры по ослаблению потенциала сопротивления персонала изменениям.

Кроме модели К. Левина есть и другие методы, подходы к управлению внедрением изменений. Однако они все, как и модель К. Левина, ориентированы на очевидные видимые причины, обуславливающие сопротивление работников изменениям. В связи с этим важным является вопрос выявления скрытых неочевидных причин такого трудового поведения работников при внедрении изменений. Обычно именно скрытые неочевидные характеристики, обстоятельства, причины и составляют суть (сущность) очевидных явлений, поступков людей, реальных фактов. В сфере труда они лежат в структуре и содержании социально-трудовых отношений; именно структура и содержание трудовых отношений определяют трудовое поведение работников вообще [2, с. 171-173]. Открытие сущностных причин сопротивления персонала внедрению изменений позволит понять скрытые мотивы (поводы и механизмы), воздействующие на трудовое поведение работников, целенаправленное влияние на которые и обеспечит уменьшение потенциала сопротивления персонала изменениям. Таким образом, истинные, но неочевидные причины со-

противления поведения персонала изменениям, как одна из форм трудового поведения работников, лежат в содержании и институциональной структуре социально-трудовых отношений. Однако ни один из известных методических подходов к управлению изменениями не ориентирован на эти сущностные причины, скрывающиеся в содержании и структуре социально-трудовых отношений. Это обстоятельство обуславливает необходимость глубже изучить природу социально-трудовых отношений.

По мнению профессора Р.П. Колосовой социально-трудовые отношения представляют собой «объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни» [10, с. 48]. Они имеют сложную структуру. По признаку «каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере» социально-трудовые отношения подразделяются на следующие типы (виды, классы): отношения солидарности, патернализма, субсидарности, партнерства, трудового конфликта, дискриминации [10, с. 53-56]. Содержание каждого из этих типов следует из их названий. Профессор Б. М. Генкин, в дополнение к обозначенным выше типам социально-трудовых отношений добавил еще один тип; а именно отношения внутрифирменной конкуренции [3, с. 356]. Он также предложил подразделять их на две большие группы: конструктивные и деструктивные [3, с. 357]. В сопротивлении персонала изменениям большое значение имеют именно деструктивные типы социально-трудовых отношений, именно в их структуре и следует искать причины такого негативного трудового поведения работников при внедрении изменений.

Можно предположить, что перечисленные выше типы социально-трудовых отношений отнюдь не исчерпывают всего их множества. Так, использование двумерной матричной классификации по признакам «противодействие и сопротивление (сильное – слабое)» и «форма проявления сопротивления (явная неявная)», позволило дополнить действующую типологию еще тремя типами: трудовая конфронтация (саботаж,

забастовка), трудовое фрирайдерство (трудовое эгоистическое поведение), трудовой оппортунизм [6, с. 153-162]. Трудовая конфронтация, как тип деструктивных социально-трудовых отношений, выражается в сильном и явном сопротивлении персонала изменениям. Нередки случаи, когда целые отделы, не согласные с изменением отношений, увольняются из организации. Трудовое фрирайдерство представляет собой слабое скрытое сопротивление в форме трудового эгоизма (пусть кто-нибудь другой сделает это; только не я). Трудовой конфликт – открытое, но не сильно выраженное несогласие с содержанием изменений и порядком их внедрения. Трудовой конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным. Его деструктивные формы не позволяют внедрить слабые, не проверенные временем методы и способы выполнения трудовых процедур. Трудовой оппортунизм характеризуется сильно обозначенной и скрытой формой проявления сопротивления персонала изменениям. Такой тип отношений является исключительно деструктивным. Он чрезвычайно опасен для организаций, что следует из его определения. В общем и целом, под трудовым оппортунизмом предлагается понимать скрытое тайное извлечение выгоды одной стороной трудового контракта за счет умышленного нанесения ущерба другой его стороне. Вот в этой неочевидной стороне намерений и действий и кроется опасность оппортунизма для организации, как типа социально-трудовых отношений. Именно трудовой оппортунизм, а никак не трудовой конфликт, трудовое фрирайдерство, или даже трудовой саботаж может принести ей наибольший экономический ущерб. Трудовой оппортунизм, как трудовое отношение, закладывается на первом этапе внедрения изменений. И если это не распознать в самом начале внедрения изменений, одна сторона трудового соглашения может получать свою выгоду за счет умышленного нанесения ущерба другой стороне в течение всего времени внедренного новшества. Следовательно, выявление форм проявления трудового оппортунизма на первой стадии внедрения изменений является важным обстоятельством. Важным, поскольку можно

предотвратить формирование такого вредоносного типа социально-трудовых отношений, как трудовой оппортунизм, посредством непосредственного управленческого воздействия на структуру социально-трудовых отношений организации, которые формируются в виде институтов под воздействием двух источников: организационных структур (законы, правила по технике безопасности, трудовые регламенты, т.п.) и организационных культур (неофициальные нормы и правила трудового поведения работников, трудовые стереотипы, привычки, установки, т.п.). Менеджмент должен влиять на культурологический источник институционализации социально-трудовых отношений посредством воздействия на деструктивные составляющие трудового поведения работников. Однако, как известно, менеджмент может управлять только тем, что можно измерить. Следовательно, в полный рост встает проблема изменения институциональной структуры социально-трудовых отношений.

Предлагается следующая модель (в виде схемы) измерения институциональной структуры социально-трудовых отношений (таблица).

Модель (схема), представленная в таблице, подразделена на восемь последовательных шагов, каждый из которых имеет цель, содержание действий и процедур, получение конкретных результатов. Промежуточные результаты позволяют разработать инструменты для сбора данных; конечные – получить знания о содержании и институциональной структуре социально-трудовых отношений, сложившихся в организации на момент внедрения изменений.

Экспертный опрос (шаг 5 таблицы) посвящен изучению самых общих вопросов, касающихся содержания и институциональной структуры социально-трудовых отношений в обследуемой организации. Рекомендуется сформировать четыре экспертные группы: генеральный руководитель и его заместители; руководители функциональных подразделений; руководители среднего звена; рядовые исполнители (специалисты). Результаты экспертного опроса ориентируют исследователя в разработке инструментов сбора данных для

выявления некоторых частных (конкретных) обстоятельств. Например, анкеты для опроса работников, направленные на установление конкретных характеристик, касающихся содержания и институциональной структуры социально-трудовых отношений обследуемой организации. Одну из анкет следует посвятить исследованию организационной культуры, как среды, в которой вызревают деструктивные начала социально-трудовых отношений. Опрос должен быть ориентирован на выяснение мнения (согласия/несогласия) респондентов о силе организационной культуры, о механизмах формирования в сре-

де работников оппортунистических настроений. Затем рекомендуется производить опросы по содержанию и институциональной структуре социально-трудовых отношений непосредственно. Сначала выяснить (установить) явные и неявные предпочтения персонала в трудовом поведении: ориентируются ли работники исключительно на официальные трудовые регламенты, или, ориентируясь на них, вместе с тем, опираются и на неофициальные нормы и правила. Это важно знать с тем, чтобы выстроить структурно и содержательно дальнейшие инструменты для сбора данных.

Модель исследования институциональной структуры социально-трудовых отношений организации

Шаги	Содержание шагов
1	2
Первый шаг; подготовительный, конкретизирующий	Определяется конкретная цель исследования, задачи, объект и предмет исследования, исследовательского поиска. Задачи, которые определяются целью, сводятся к установлению структуры институтов социально-трудовых отношений по их типам, взаимосвязей между типами, механизмов взаимодействия их друг с другом, форм и содержания воспроизводства типов социально-трудовых отношений, особенно такого типа, как трудовой оппортунизм. Объектом исследования здесь являются институты социально-трудовых отношений; предметом – их структура по типам.
Второй шаг; аналитический	Производится анализ трудовых показателей. Используются традиционные методы. Анализ должен быть посвящен конкретной предметной области. Анализ производится в контексте исследования – внедрение изменений в организации.
Третий шаг; исследование организационных структур	Важность данного шага определяется тем, что именно в организационных структурах, являющихся субъектами управления, разрабатываются официальные регламенты организации труда, т.е. формальные правила институтов социально-трудовых отношений, определяющие трудовое поведение персонала. Следовательно, важно проследить, как формируются официальные институциональные правила, для достижения каких целей они предназначены, что собой представляют, как к ним относятся работники, вынужденные работать по этим правилам, какова их реакция на эти регламенты.
Четвертый шаг; исследование организационных культур	Организационные культуры являются источником для формирования неофициальных институциональных правил. Здесь, сначала, необходимо остановиться на очевидных ценностных ориентирах работников, которыми они руководствуются при выполнении своих должностных обязанностей, затем необходимо выяснить скрытые (неочевидные) целевые установки работников, побуждающие их формировать неофициальные институциональные правила трудового поведения. Именно здесь и лежат скрытые сущностные причины трудового оппортунизма, обуславливающие, в том числе, и сопротивление персонала изменениям. В некоторых случаях причины трудового оппортунизма, как и других деструктивных типов социально-трудовых отношений, могут быть обусловлены и официальными трудовыми регламентами. Формируя официальные правила трудового поведения, они, вместе с тем, если не отвечают интересам работников, как реакцию на несправедливые, с их точки зрения, действия менеджмента, могут формировать и неофициальные правила, относящиеся к деструктивным типам социально-трудовых отношений. Все эти, и подобные им, аспекты формирования институциональных структур социально-трудовых отношений лежат в сфере организационных культур. Их исследование представляет собой один из важнейших шагов в познании природы институтов социально-трудовых отношений.

Окончание таблицы	
1	2
Третий и четвертый шаги методики предполагают сбор данных для анализа содержания и структуры социально-трудовых отношений.	
Пятый шаг; разработка системы взаимосвязанных инструментов для сбора данных	Исследование предлагается выстраивать в направлении движения от общего к частному: 1. Разработка сценария экспертного опроса генеральных руководителей, менеджеров высшего и среднего звена, исполнителей. 2. Разработка анкеты для опроса работников на предмет установления содержания организационной культуры. 3. Разработка анкеты для опроса работников (исполнителей) на предмет установления структуры и содержания социально-трудовых отношений. 4. Разработка анкеты для исследования структуры сложившихся в организации институтов социально-трудовых отношений и определения путей их развития.
Шестой шаг; установление зависимости между организационными структурами и организационными культурами	По результатам опросов на шестом шаге методики устанавливаются зависимости между организационными структурами и культурами в порождении ими институциональных норм и правил, определяющих трудовое поведение работников. Выяснение этих обстоятельств позволит описать действие сущностных механизмов воспроизводства институтов социально-трудовых отношений в организациях; понять, как они возникают, трансформируются. Это подскажет направления воздействия на такие институциональные образования, как правила трудового поведения.
Седьмой шаг; установление количественных характеристик институциональной структуры социально-трудовых отношений	Определяются доли типов социально-трудовых отношений в их институциональной структуре.
Восьмой шаг; представление институциональной структуры социально-трудовых отношений в графической форме	Построение графиков, диаграмм, отражающих институциональную структуру социально-трудовых отношений.

Согласно логике предлагаемой модели (схемы) необходимо к исследованию собственно институциональной структуры социально-трудовых отношений. Причем, сначала предлагается установить ее структуру в разрезе конструктивных и деструктивных типов социально-трудовых отношений с выделением трудового оппортунизма, а затем конкретно, по десяти типам социально-трудовых отношений. Такой подход обусловлен тем, что первоначально надо выяснить наличие или отсутствие трудового оппортунизма в институциональной структуре социально-трудовых отношений обследуемой организации; а при наличии трудового оппортунизма его объем. Далее, также по результатам опросов, устанавливаются количественные характеристики институциональной структуры социально-трудовых отношений. По итогу – производится графическая интерпретация сложившейся

в обследуемой организации институциональной структуры социально-трудовых отношений. Представленная модель является основой для институциональной трансформации социально-трудовых отношений. Необходимо отметить, что формы и содержание применяемых для исследования инструментов определяются ситуацией, а также стоящими перед исследователями целями.

Так, исследования социально-трудовых отношений при внедрении организационных изменений, проводимых в ряде медицинских организаций Алтайского края показал, что количественная сравнительная оценка соотношений деструктивного и конструктивного начал в сложившейся структуре институтов социально-трудовых отношений такова, что, с выделением из них отношений трудового оппортунизма заметно преобладают деструктивные социально-трудовые отношения (67%) (рисунок 1).



Рис. 1. Структура социально-трудовых отношений, сложившаяся в медицинских организациях Алтайского края (2017 г.)

Немного больше половины респондентов, склоняющихся к такому выбору, считают, что оппортунистические настроения и намерения персонала в общей структуре деструктивных отношений имеют довольно большую долю (35% из 67%) – рисунок 1. Это означает, что в обследуемых организациях имеет место быть противоречие между деструктивным и конструктивным началами в сложившихся институтах социально-трудовых отношений, что требует разрешения и определения возможного вектора их развития в более точном направлении.

На основе результатов исследования социально-трудовых отношений, сложившихся в данных организациях, была построена модель структуры сложившегося института социально-трудовых отношений до внедрения организационных изменений с выделением конструктивных и деструктивных типов и модель структуры института социально-трудовых отношений (также с выделением конструктивных и деструктивных типов) после внедрения изменений (рисунок 2) с учетом мнения респондентов, принимающих участие в исследовании.

Сложившаяся до внедрения изменений структура социально-трудовых отношений требует корректировки со стороны руководства. Она характеризуется высокой балльной оценкой некоторых деструктивных типов, а именно, трудовое фрирайдерство (трудовой эгоизм), трудовой конфликт, трудовая конфрон-

тация и трудовой оппортунизм. Исходя из чего можно заключить, что сопротивление персонала изменениям будет наблюдаться именно по этим типам социально-трудовых отношений. Особенно по направлению трудового оппортунизма, которым, как установлено практикой, в большей степени, определяется трудовое поведение. Проявление трудового оппортунизма может выражаться в таких формах как отлынивание от работы (работа с меньшей отдачей), сокрытие резервов рабочих мест с целью использования рабочего времени в личных целях или снижения трудового напряжения, нарушение трудовой дисциплины.

Результаты исследования показали, что одной из главных причин сопротивления работников медицинских организаций изменениям является нежелание усиления контроля над их работой и дополнительная формализация некоторых трудовых процессов. Совершенствование прежних и внедрение новейших цифровых технологий позволит отслеживать подобные (и другие) негативные проявления трудового поведения работников [7].

Следует констатировать также отсутствие «прозрачности» оценки трудовой деятельности работников со стороны менеджмента и, как следствие, отсутствие понимания условий стимулирующих выплат, что не может не способствовать снижению мотивации к эффективной трудовой деятельности и, как следствие, порождает оппортунистическое поведение.

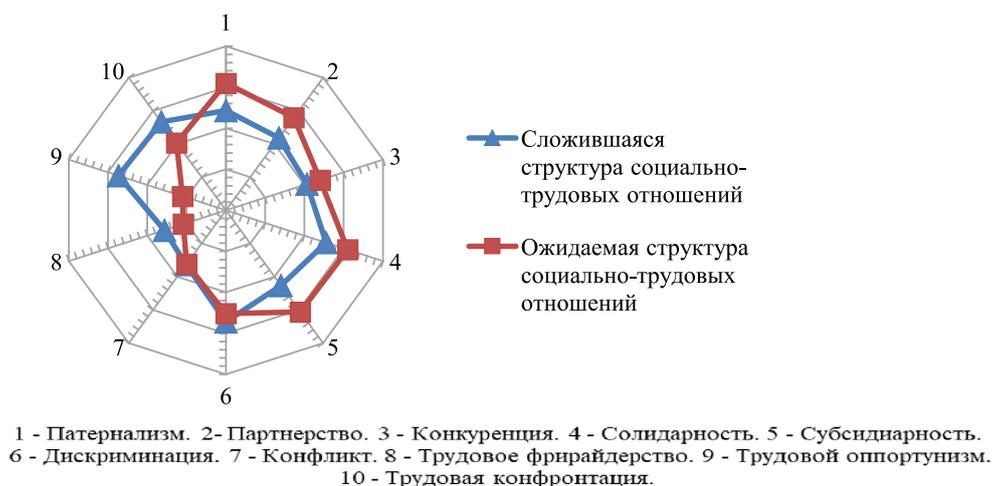


Рис. 2. Модель сложившейся до внедрения изменений и ожидаемой персоналом структуры социально-трудовых отношений медицинских организаций Алтайского края в разрезе деструктивных и конструктивных типов (2017 г.)

Восприимчивую к изменениям среду, требующую дальнейшего развития, формируют конструктивные типы социально-трудовых отношений, а именно, сравнительно высокая степень патернализма, солидарности, subsidiarity (выявлено также в ходе исследования). Такой подход соответствует принципам создаваемой (совершенствуемой) в медицинских организациях системы бережливой поликлиники, поскольку происходящие на этой основе изменения влекут за собой формирование системы контроля и позволяют вскрывать нарушения трудовой дисциплины, которые представляют собой формы проявления трудового оппортунизма как одного из типов социально-трудовых отношений.

Выводы

Таким образом, предлагаемая модель измерения институциональной структуры социально-трудовых отношений позволит менеджменту, во-первых, определить исследовательский вектор согласно обозначен-

ным шагам, их содержанию (таблица) с привязкой к конкретной организации и специфическим условиям ее функционирования, проводимых изменений; во-вторых, использовать в принятии управленческих решений полученные в результате данного исследования знания относительно того, какие типы сложившейся структуры социально-трудовых отношений менять и в каком направлении. Так, если выявлено преобладание деструктивных типов, то очевидно, что решение должно быть направлено на проведение институциональных преобразований с целью ослабления силы сопротивления персонала изменениям как формы проявления деструктивных начал трудового поведения работников. В итоге появляется возможность формирования (или движение по данному направлению) такой структуры социально-трудовых отношений организации, которая будет способствовать (а не препятствовать, что случается на практике чаще) осуществлению изменений.

Библиографический список

1. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2012. 224 с.
2. Беляев В.И. Трудовой оппортунизм: сущность и формы проявления // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 398. Сентябрь. С. 169-177.

3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 6-е изд., доп. М.: Норма, 2006. 448 с.
4. Кэмерон Э., Грин М. Управление изменениями. М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. 360 с.
5. Коттер Дж. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка // Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 9-29.
6. Оппортунизм в структуре социально-трудовых отношений / Под ред. В.И. Беляева, А.Н. Мельникова, Р.А. Самсонова. Барнаул: ИП Колмогорова И.А. (Изд-вл «Концепт»). 2015. 236 с.
7. Пяткова О.Н. Исследование структуры социально-трудовых отношений в медицинских учреждениях Алтайского края при внедрении организационно-технологических изменений / В.Д. Пяткова // Финансовая экономика. 2019. № 4 (часть 9). С. 973–977.
8. Стребел П. Почему сотрудники противятся переменам? // Управление изменениями. Серия «Классика Harvard Business Review». М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 145–163.
9. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
10. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. 623 с.
11. Эффективный менеджер. Книга 11. Управление изменениями / Р. Томсон. Жуковский: МИМ ЛИНК, 1999. 92 с.