

Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений

Елена Н. Таганова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, personal8@yandex.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблема, с которой сталкивается каждая компания при внедрении организационных изменений – сопротивление изменениям. Приводятся аргументы в пользу того, что это явление представляет собой естественную реакцию на изменение со стороны работников, подчеркивается важность и значимость предпринимаемых руководством компаний действий, позволяющих целенаправленно управлять данным процессом. Автор отмечает, что то, как руководство компании поддерживает своих сотрудников в процессе изменений и управляет сопротивлением изменениям, сводит к минимуму воздействие на сотрудников, повышает эффективность общей программы вовлеченности сотрудников и открывает возможности для улучшения результатов проекта и реализации выгод. Автор называет наиболее типичные причины возникновения сопротивления изменениям и приводит характеристику наиболее известных способов управления сопротивлением, которые помогают смягчить негативное воздействие сопротивления. Отличительной особенностью статьи является тот факт, что в ней приводятся рекомендации по оказанию помощи и поддержке сотрудников компании в процессе организационных изменений, представлены конкретные шаги по разработке программы повышения вовлеченности сотрудников, позволяющие наладить процесс управления сопротивлением, чтобы минимизировать его воздействие на сотрудников в корпоративной среде и организацию в целом.

Ключевые слова: персонал, вовлеченность, сопротивление изменениям, управление, мотивация, команда

Для цитирования: Таганова Е.Н. Разработка программ повышения вовлеченности сотрудников компании в условиях организационных изменений // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 44–57.

Development of programs for increasing the involvement of company employees in the context of organizational changes

Elena N. Taganova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
personal8@yandex.ru*

Abstract. The article deals with the challenge that every company faces when implementing organizational changes – resistance to change. Arguments are made in favor of the fact that the phenomenon is a natural reaction to change on the part of employees. The author emphasizes the importance and significance of actions taken by the company's management that allow purposefully managing the process. He notes that the way the company's management supports its employees in the process of change and manages resistance to change minimizes the impact on employees, increases the effectiveness of the overall employee engagement program, and opens the door to improving project results and realizing benefits. The author also names the most typical causes of resistance to change and provides a description of the most well-known methods of managing resistance, which help to mitigate the negative impact of resistance. The article specially features with the recommendations for providing assistance and support to company employees in the process of organizational changes, the actual steps in developing a program to increase employee engagement, allowing set up the process of managing resistance in order to minimize its impact on employees in the corporate environment and the organization as a whole.

Keywords: personnel, engagement, resistance to change, management, motivation, team

For citation: Taganova, E.N. (2020), "Development of programs for increasing the involvement of company employees in the context of organizational changes", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1/2, pp. 44–57.

В условиях сложившейся ситуации в экономике, применения ограничительных мер, связанных с распространением COVID-19, современные организации внедряют передовые технологии и опыт как зарубежных, так и отечественных компаний в свои бизнес-процессы для удержания конкурентного преимущества. При внедрении организационных изменений среди персонала неизбежно возникает такое явление, которое принято называть сопротивлением изменениям. Сегодня на рынке остаются те компании, которые умеют грамотно бороться с сопротивлением персонала. Именно

поэтому проблема сопротивления персонала является на данный момент особенно актуальной.

Основными причинами, которые вызывают сопротивление сотрудников компании являются:

- 1) недостаточная осведомленность о нововведениях и отсутствие понимания сущности методов, т. е. слаборазвитые каналы информирования персонала. Сотрудники перестают ощущать себя частью единой команды, у них возникает угроза безопасности их работы;
- 2) некомпетентность управленческого состава компании в вопросах взаимодействия с персоналом, отсутствие управленческих решений, основанных на анализе текущей ситуации, а также отсутствие понимания базовых функций управления персоналом;
- 3) запутанная структура компании. При возникновении каких-либо вопросов зачастую сотрудники не знают, к кому обращаться;
- 4) затянутые процессы принятия решения, наличие большого числа уровней согласования;
- 5) отсутствие понимания у сотрудников необходимости изменений;
- 6) постоянные попытки внедрить модные модели ведения бизнеса, которые не адаптируются под потребности компании. Отсутствие положительного опыта у сотрудников от всех этих нововведений.

Изменения возникают, как правило, в период, когда компания изменяет производство, и в это время естественными являются изменения управленческих процессов, принятие нестандартных управленческих решений, которые помогут вывести организацию на новый производительный уровень. Отсюда вытекают следующие процессы:

- 1) реструктуризация подразделений;
- 2) введение новых методов управления производством (система Канбан и 5S, хосин-канри (бережливое производство), система scum-досок;
- 3) изменение общей культуры организации;
- 4) повышение квалификации сотрудников всех уровней.

Конечно, в период расширения компания нуждается в проявлении лояльности сотрудников, ведь не всегда такие процессы проходят без заминок [Бодак 2019].

Но стоит сказать, что при этих процессах сопротивление персонала является естественной реакцией, так как сотрудников может пугать неопределенность.

Высшее руководство компании стремится к лидерству на рынке и внедрению инноваций, но из-за неразвитых каналов информирования сотрудников линейные работники зачастую не знают об этих тенденциях. При этом топ-менеджмент также оказывает сопротивление в вопросах взаимодействия с персоналом, например в процессе адаптации. Усугубить ситуацию также может шаблонное мышление топ-менеджмента.

Все перечисленные причины в значительной степени тормозят процессы перехода компании на новый уровень развития. Возникают производственные конфликты, решение которых требует затрат времени и, как следствие, в конечном итоге ведет к потере денежных средств.

Для устранения сопротивления персонала требуется значительное время. Руководителям необходимо понять, что сопротивление является неотъемлемой частью любого изменения. А также стоит помнить, что внедрение новых процессов в значительной степени требует внутреннего осознания и принятия предстоящих изменений у самих руководителей.

Для снижения уровня сопротивления и минимизации его влияния на производственные процессы необходимо уделять особое внимание подготовительному этапу, на котором происходит анализ готовности компании к изменениям, выявляется реальная потребность в них, а также информирование коллектива и учет мнений сотрудников.

В процессе преобразований основными исполнителями всех изменений являются линейные работники. То, насколько продуманно будет внедрено изменение, насколько удобно и понятно будет сотрудникам пользоваться предложенными инструментами, настолько эффективно будет само изменение. Здесь стоит прислушиваться к работникам и их предложениям, не отстранять их от участия в обсуждениях и давать важность высказываться.

Вовлеченность сотрудников – пожалуй, самый важный показатель для организаций XXI в. Большинство других ключевых показателей, отражающих и стимулирующих эффективность работы организации (удовлетворенность клиентов, инновации, рентабельность, производительность, лояльность и качество) являются продуктом вовлеченных, преданных делу сотрудников. Специалисты Deloitte подчеркивают, что вовлеченность состоит из двух компонентов: приверженность – аффективная привязанность и намерение остаться в организации и дискреционные усилия – готовность выйти за рамки формальных требований к работе¹.

¹ Deloitte отчет «Глобальные HR тренды 2019» // Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/cat/deloitte/deloitte-otchet-global-ny-e-hr-trendy-2019> (дата обращения 6 мая 2020).

На практике существуют несколько наиболее известных способов управления сопротивлением, которые помогают смягчить негативное воздействие сопротивления.

Профилактика резистентности

Профилактика сопротивления – это применение структурированного и целенаправленного подхода к управлению изменениями. Иными словами, мы применяем дисциплину управления изменениями с ресурсами, обученными управлять изменениями. Поступая таким образом, руководство компаний предпринимает необходимые шаги, чтобы повысить осведомленность персонала о том, почему происходят изменения, почему они происходят сейчас и каковы риски, если ничего не изменится. Необходимо привлекать старших руководителей и менеджеров среднего звена, чтобы сообщить о приоритете изменений по сравнению с другими проектами и инициативами. Необходимо помнить, что главная причина сопротивления переменам практически всегда – недостаточная осведомленность. Потенциально значительного сопротивления можно избежать, если эффективное управление изменениями применяется в начале проекта или инициативы по изменению.

Проактивное управление сопротивлением

Проактивное управление сопротивлением – это предвидение и раннее выявление вероятного сопротивления, поэтому его можно заранее спланировать, предупредить или устранить. Мы должны рассмотреть, откуда, вероятно, возникнет сопротивление, а также возражения или опасения, которые движут сопротивлением, – первопричины – и затем воздействовать на них заранее.

Управление реактивным сопротивлением

Управление реактивным сопротивлением вступает в силу, когда проект или инициатива изменения уже реализуются в настоящем времени, когда изменение реально для затронутых пользователей. Управление реактивным сопротивлением обращается к сопротивлению, которое не могло быть предвидено или предотвращено, или когда сопротивление является устойчивым или постоянным.

Проведение дискуссий или семинаров по теме «Предвосхищение сопротивления»

Один из подходов к воплощению этих концепций в жизнь и управлению сопротивлением изменениям заключается в проведении серии дискуссий или семинаров, посвященных «предвосхищению сопротивления». Эта деятельность будет рассматриваться как компонент проактивного управления сопротивлением. Рекомендуется оценивать и анализировать устойчивость к изменениям в зависимости от группы воздействия, уровня организации и организационных атрибутов [Мкртычян, Исаева, 2015].

С учетом вышеизложенного рассмотрим процесс создания и реализации Программы повышения вовлеченности сотрудников в целях снижения сопротивления персонала изменениям. Целью такой Программы является включение сотрудников в изменения, которые происходят в компании, а также минимизация сопротивления персонала организационным изменениям. Принципы Программы следующие:

- прозрачность, т. е. сотрудники должны понимать, как работает данная программа;
- адаптивность;
- ясность, т. е. четкое осознание целей участников программы;
- стимулирование каждого участника.

Программы включают несколько этапов (табл. 1), благодаря которым сотрудники должны ощутить себя частью одной команды.

Разработка

Таблица 1

Этапы разработки
Программы повышения вовлеченности сотрудников

Этап	Содержание	Цель
1	Разработка мотивационной политики	Мотивировать сотрудников на активное участие в процессах изменений
2	Формирование команд	Вовлечение сотрудников в обсуждение предстоящих изменений, повышение эффективности разработки

Окончание табл. 1

Этап	Содержание	Цель
3	Информирование сотрудников	Повышение осведомленности
4	Разработка графика обучения	Повышение профессиональных навыков в рамках новых процессов
5	Установление функциональных взаимосвязей	Повышение прозрачности при согласовании действий

Этап 1 – разработка мотивационных программ, направленных на вовлечение сотрудников в процессы изменений.

Для достижения целей компании, повышения производительности и прибыли компании необходимо разработать такие программы мотивации сотрудников, которые будут эффективно работать на достижение поставленных целей.

В период преобразований важно вовлекать сотрудников в эти процессы, поэтому не менее важным является проработка мотивации сотрудников. При переходе на новые процессы, например, такие как SIPOC, важным является вовлеченность сотрудников в процесс.

Первым этапом разработки проекта вовлеченности является проработка программы мотивации таким образом, чтобы сотрудники с большим желанием внедряли предложенные бизнес-процессы, которые, в свою очередь, помогают совершенствовать производство.

Программа мотивации завязана на определении эффективной производственной команды. Выбор эффективной производственной команды происходит на конкурсной основе.

Определение эффективной производственной команды должно происходить регулярно, например один раз в квартал. Отделу-победителю должен быть вручен какой-либо памятный знак, приз. Подобные конкурсы уже проводятся в российских компаниях. Например, в одной крупной строительно-дорожной московской компании при внедрении проекта повышения вовлеченности в качестве такого приза выступал кубок с гравировкой «Эффективной производственной команде» и большой торт. Для награждения победителя определяется день, вручение приза происходит в торжественной обстановке. Помимо определения лучшего отдела происходит определение ТОП-5 лучших сотрудников также на конкурсной основе. Сотрудникам, попавшим в ТОП, назначается разовая премия в определенном руководством размере. Отмечу,

что выявление лучших сотрудников происходит на основе определения эффективной производственной команды. Результаты «конкурса» обновляются один раз в квартал и объявляются всем сотрудникам, участвующим в Программе, с указанием результатов по каждому критерию. В качестве канала информирования может быть определен новостной раздел на корпоративном портале, либо Доска почета в организации.

Рассмотрим далее, как должен происходить сам процесс определения победителей. Для определения лучшего отдела могут быть выбраны самые разные критерии. В упомянутой выше компании, например, производят анализ таких показателей, как:

- количество несоответствий;
- количество выпущенных заказов в срок;
- наличие рекламаций.

Также учитываются результаты прохождения отделами аудита, который выявляет, насколько отдел соблюдает требования бережливого производства.

Данные о результатах аудита предоставляет отдел производственных систем. Полученные результаты предоставляются руководителю организации, отвечающему за организационное развитие. Он утверждает полученный список.

Для определения списка ТОП-5 сотрудников происходит анализ таких показателей, как:

- количество личных несоответствий;
- количество брака;
- соблюдение системы 5S.

Здесь нужно отметить, что те оценки, которые получил отдел в результате аудита соблюдения системы бережливого производства, распространяются на всех сотрудников отдела. Это делается для того, чтобы каждый сотрудник стремился к выполнению норм системы 5S.

Так как контроль выполнения норм данной системы каждым сотрудником является экономически затратным и трудозатратным, как правило, рекомендуется оценивать весь отдел, а не каждого отдельного сотрудника.

После того, как все результаты сведены и получен предварительный список сотрудников, он отправляется на утверждение директору по развитию. Далее результаты обновляются на доске почета либо на новостном портале. За продвижение этих новостей отвечает менеджер по персоналу.

При этом необходимо помнить о согласовании сроков проведения различных процессов. Например, данные по аудиту должны быть представлены не позднее определенной заранее даты каждого месяца. Данные должны обновляться в течение первой недели

после завершения квартала. А награждение сотрудников происходит в течение первых двух недель. Контроль сроков также возложен на менеджера по персоналу.

Этап 2 – формирование команд.

Второй этап является необходимым для максимального вовлечения персонала в процесс проектирования.

Командная работа признана мировыми компаниями как эффективный механизм взаимодействия коллектива. Именно поэтому можно рекомендовать метод формирования команд как один из этапов снижения сопротивления сотрудников нововведениям. Также формирование команд поможет вовлечь сотрудников в процессы изменений. Формирование команд включает в себя процесс выбора участников команды и определение командных ролей. Лидером команды, как правило, является руководитель отдела.

Члены команды выбирают удобное для себя время сбора команды, а также устанавливают правила взаимодействия команды. Каждое собрание команды подразумевает решение одной из проблем процесса. Команда выбирает участок, в котором, по мнению команды, наблюдаются наибольшие проблемы, и пытается проработать данные недостатки. Важным нюансом работы команды является то, что после каждого собрания команда должна прийти к какому-либо варианту устранения недостатков в процессе. На следующем собрании команда должна оценить, есть ли результаты от выбранной стратегии работы или нет.

Лидер команды может иногда выступать в роли стороннего наблюдателя, для того чтобы оценить работу своей команды и внести корректировки в ее работу. На собрания команды также могут приглашаться сторонние наблюдатели, которые будут выступать в роли экспертов. Ими могут быть лидеры других команд, а также руководство компании.

Привлечение экспертов к работе команды дает следующие преимущества:

- 1) вовлечение сотрудников других подразделений во внутренние процессы отделов. Взаимодействия внутри компании становятся более прозрачными;
- 2) объективное мнение и оценка работы отделов. Получение обратной связи;
- 3) повышение коммуникативных навыков;
- 4) свежий взгляд со стороны, который может открыть новый вектор движения для отдела.

Преимущества работы команды:

- 1) вовлеченность сотрудников отдела в процессы изменений;

- 2) повышение лояльности, так как в командах все члены равны, каждый имеет право высказываться, вносить свои предложения, получать конструктивную критику. У сотрудника появляется чувство значимости для отдела и, как следствие, для компании в целом;
- 3) детальная проработка процессов отдела, быстрая корректировка отклонений от процесса и проработка несоответствий;
- 4) возможность проявить себя и высказать свои идеи, не боясь осуждения;
- 5) командная работа повышает уровень доверия в коллективе, сглаживает эмоционально-психологические аспекты в работе.

К недостаткам формирования команды можно отнести длительное время выстраивания эффективной работы команды.

Этап 3 – информирование сотрудников.

Отсутствие своевременной информации или ее недостоверность, а также информация в неполном объеме вызывает у сотрудников недоверие и повышает уровень сопротивления. Как говорилось ранее, большую роль в проблеме сопротивления персонала играет процесс информирования сотрудников. Для решения данной проблемы может быть рекомендована разработка информационного портала.

Информационный портал – внутренний корпоративный портал, на котором размещена актуальная информация, последние новости, а также матрица логистики обращений. Цель информационного портала – своевременно доносить информацию до сотрудников компании.

Матрица логистики обращений представляет собой инструмент, благодаря которому деловые коммуникации внутри компании упрощаются, становятся более прозрачными. В матрице отображается спектр вопросов, ответственные лица и их контакты, а также способ обращения. Такая матрица позволит выделять для самих сотрудников зону ответственности своей деятельности.

Основное назначение информационного портала – повышение осведомленности сотрудников о происходящих изменениях и упрощение коммуникации внутри компании.

Окончательная структура портала вырабатывается методом мозгового штурма на основе анализа полученных матриц логистики обращений от руководителей подразделения. Традиционно структура построения информационного портала включает следующие составляющие.

1. Стартовая страница. На этой странице должна размещаться актуальная или «горящая новость». Также при появлении особенно важной новости пользователям будет приходить оповещение.

Кроме того, на стартовой странице для удобства пользования возможно размещение краткого описания основного функционала и направлений деятельности каждого отдела компании.

2. На стартовой странице в строке навигации нужно разместить блоки каждого департамента компании. Перейдя в блоки департамента компании, можно зайти в блоки каждого из отделов. Далее из списка пользователь может выбрать интересующее направление.

3. Перейдя по направлению вопроса, пользователь может увидеть сотрудника, ответственного за это направление, и весь круг задач, по которым можно к нему обратиться.

Такой инструмент поможет снизить сопротивление персонала, так как ему своевременно дают ознакомиться с информацией. У сотрудников возникнет чувство причастности к компании. Конечно, предоставления информации только на данном портале недостаточно. Каждый руководитель структурного подразделения, в свою очередь, должен давать разъяснения в случае недопонимания информации сотрудниками отдела [Архипова, Назайкинский, Седова 2018].

Этот вариант приемлем для офисных работников. Если речь идет о производственном персонале, возможно рекомендовать установку информационных стендов на производственных площадках в местах массового сбора сотрудников. Администратор информационного портала должен своевременно обновлять информацию, размещенную на стендах для производственного персонала. Руководители участков, мастера, бригадиры, рабочее место которых оборудовано современной компьютерной техникой и которые имеют доступ к информационному portalу, также могут помогать в обновлении информации, например в случае отсутствия ответственного сотрудника. Плюсами использования информационного портала и информационных стендов в компаниях являются:

- повышение информированности сотрудников;
- оперативная актуализация данных;
- простой инструмент в эксплуатации;
- упрощение коммуникации внутри компании;
- экономически выгодный инструмент;
- низкие трудозатраты;
- четко разграничены зоны ответственности за каждым сотрудником.

Этап 4 – разработка графика обучения.

При проведении анализа причин сопротивления персонала нововведениям очень часто отмечается недостаточный уровень компетентности руководителей в вопросах взаимодействия с персоналом. У линейных же сотрудников также наблюдается недоста-

точная осведомленность о современных методах ведения бизнеса, о новинках в своей профессиональной области [Каштанова, Ашурбеков, Масленников 2019].

Отсутствие актуальных знаний и методик ведет к неприятию современных методов работы, что повышает уровень сопротивления. В связи с этим на следующем этапе реализации Программы вовлеченности персонала возможно проводить обучение сотрудников. План обучения позволит систематизировать процесс обучения сотрудников, держать линейных сотрудников и руководителей в курсе последних методов ведения своей профессиональной деятельности. Также обучение поможет понять сотрудникам необходимость изменений.

План обучения (или график обучения) целесообразно составлять один раз в квартал. Составляет график менеджер по персоналу. Данный сотрудник собирает информацию от руководителей о потребности в обучении сотрудников их отдела. В конце последнего месяца квартала менеджер по персоналу делает рассылку руководителям структурных подразделений, запрашивая потребность в обучении сотрудников своего подразделения. В случае необходимости в график обучения могут вноситься корректировки.

В графике отражаются те подразделения, у которых есть потребность в обучении. Обучение может инициировать руководитель организации, даже если руководитель подразделения не проявил желания в организации обучения.

В рамках Программы в роли лектора может выступать руководитель подразделения, которое перешло на новые модели работы и сотрудники которого уже увидели результаты от внедрения. В данном случае у сотрудников есть наглядный пример того, как новшества могут помочь повысить производительность, что повышает доверие к изменениям и снижает уровень сопротивления.

Преимущества данного метода:

- повышение квалификации персонала разных уровней;
- донесение необходимости преобразований;
- повышение лояльности сотрудников;
- повышение доверия к изменениям;
- выстраивание системного обучения.

Этап 5 – установление функциональных взаимосвязей.

Для повышения прозрачности Программы на последнем этапе необходимо проработать функциональные взаимосвязи при реализации изменений [Садовая 2018].

Так как анализ причин сопротивления изменениям показывает, что одной из проблем является запутанная иерархичная структура,

необходимо стремиться к упрощению числа ступеней согласования и принятия решений. Рекомендуется снизить число согласующих лиц и выделить ответственных за исполнение функций.

Для преодоления сопротивления необходимо создать такие условия, которые будут восприниматься сотрудниками как естественная и комфортная среда существования. Для «безболезненного» проведения изменений требуется много усилий и времени, а также максимальная подготовка сотрудников компании к предстоящим преобразованиям.

Для внедрения любых организационных изменений компания должна обладать определенной степенью зрелости, чтобы повысить эффективность своей деятельности, а не уйти с рынка с исчерпанным запасом прочности за счет некомпетентных или просто преждевременных решений.

Все новые тенденции и веяния, требования со стороны потребителей отражаются в инновационной деятельности организации. Создание необходимых и достаточных условий для рациональной организации внедрения инновационных технологий в коммерческую деятельность позволит в целом для организации повысить конкурентоспособность выпускаемой и реализуемой продукции и рентабельность ее деятельности.

Литература

- Архипова, Назайкинский, Седова 2018 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом: Монография. М.: Проспект, 2018. 160 с.
- Бодак 2019 – *Бодак Ю.А.* Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур // *Аллея науки.* 2019. Т. 2. № 1 (28). С. 607–611.
- Каштанова, Ашурбеков, Масленников 2019 – *Каштанова Е.В., Ашурбеков Р.А., Масленников И.А.* Основные перспективы российского рынка труда // *FarEastCon-2020: Международная мультидисциплинарная конференция по промышленному инжинирингу и современным технологиям.* Владивосток, остров Русский, 1–4 октября 2019 г. № 753 (8). Статья № 082026 (Scopus).
- Мкртычян, Исаева 2015 – *Мкртычян Г.А., Исаева О.М.* Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен // *Организационная психология.* 2015. Т. 5. № 1. С. 22–33.
- Садовая 2018 – *Садовая Е.С.* Цифровая экономика и новая парадигма рынка труда // *Мировая экономика и международные отношения.* 2018. Т. 62. № 12. С. 35–45.

References

- Arkhipova, N.I., Nazaikinskii, S.V. and Sedova, O.L. (2018), *Sovremennye problemy upravleniya personalom* [Modern issues of personnel management], Prospekt, Moscow, Russia.
- Bodak, Yu.A. (2019) "Methodological aspects for the system of the human resources development in organizational structures", *Alleya nauki*, vol. 2, no. 1 (28), pp. 607–611.
- Kashtanova, E.V., Ashurbekov, R.A. and Maslennikov, I.A. (2019) "Russian Labour Market Outlook", *FarEastCon-2020: Mezhdunarodnaya mul'tidistsiplinarnaya konferentsiya po promyshlennomu inzhiniringu i sovremennym tekhnologiyam* [FarEastCon-2020, International Multi-disciplinary Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies], Vladivostok, Russkii Island, 1–4 October 2019, no. 753 (8), (no. 082026 Scopus).
- Mkrtychan, G.A. and Isaeva, O.M. (2015), "The reasons for the resistance of the personnel to organizational changes. A view of managers as change agents", *Organizational psychology*, vol. 5, no. 1. pp. 22–33.
- Sadovaya, E.S. (2018), "Digital economy and a new paradigm of the labor market", *World Economy and International Relations*, vol. 62, no. 12, pp. 35–45.

Информация об авторе

Елена Н. Таганова, кандидат экономических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; personal8@yandex.ru

Information about the author

Elena N. Taganova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; personal8@yandex.ru