



## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ И СТРЕССА НА РАБОТЕ

**Исмадияров Алишер Абдурахмон ўғли**

*Мустақил тадқиқоқотчи, ТДИУ*

[alisher\\_ismadiyarov@mail.ru](mailto:alisher_ismadiyarov@mail.ru)

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/EIT/vol13\\_iss1/651](https://doi.org/10.55439/EIT/vol13_iss1/651)

### **Аннотация**

В этом исследовании рассматриваются эффективные стратегии управления сопротивлением сотрудников и стрессом, связанным с работой, во время организационных изменений. В исследовании рассматриваются ключевые проблемы с которыми организации сталкиваются при управлении изменениями, путем изучения лидерства, коммуникации, программ оздоровления сотрудников и адаптивных методов управления персоналом. В этом исследовании используется систематизированная литература. Обзор (SLR) - подход, позволяющий обобщить существующие исследования по управлению персоналом в период организационных изменений. В исследовании анализируются эмпирические данные и теоретические основы для определения стратегий, которые снижают сопротивление и стресс при организационных преобразованиях. В исследовании подчеркивается важнейшая роль трансформационного лидерства, прозрачной коммуникации и оздоровительных программ для сотрудников в снижении сопротивления и управлении стрессом, связанным с работой. В нем показано, как четкая коммуникация и инклюзивное лидерство способствуют повышению квалификации сотрудников, вовлеченности и адаптивности. Исследование также подчеркивает важность практик управления персоналом, таких как гибкое управление эффективностью и HR-аналитика, для обеспечения плавных переходов. Результаты исследования содержат практические рекомендации для организаций по внедрению комплексных стратегий, уделяющих приоритетное внимание благополучию и вовлеченности сотрудников во время изменений.

**Ключевые слова:** Управление персоналом, модель Левина, HR-аналитика, стресс на работе

### **Введение**

Организационные изменения являются неизбежным и неотъемлемым аспектом динамики современного бизнеса, необходимость в которых возникает под воздействием различных внешних и внутренних факторов, таких как быстрый технологический прогресс, глобализация, меняющиеся экономические условия, изменения в законодательстве и меняющиеся предпочтения потребителей. Организации, которые не смогут адаптироваться к этим преобразованиям, рискуют потерять свои конкурентные преимущества, впасть в стагнацию или столкнуться с долгосрочным упадком (Стоквелл и др., 2022). Успешное проведение изменений становится определяющей характеристикой устойчивых организаций. Несмотря на то,

что усилия по преобразованию часто предпринимаются для повышения эффективности, стимулирования инноваций и улучшения финансовых показателей, этот процесс является сложным (Намбисан и др., 2019). Среди этих проблем ключевую роль в определении успеха или неуспеха инициатив по преобразованию играет управление сотрудниками в периоды перемен. Сотрудники являются основой любой организации, и их готовность нежелание принимать изменения может существенно повлиять на общую эффективность стратегических преобразований. В то время как некоторые сотрудники могут воспринимать изменения как возможность для роста и профессионального развития, другие могут испытывать неуверенность, скептицизм и сопротивление (Boon et al., 2021). Внедрение новых систем, реструктуризация рабочих процессов или смена руководства могут нарушить устоявшийся распорядок дня, создать неопределенность в распределении ролей и обязанностей и породить опасения по поводу гарантий занятости. Следовательно, организационные изменения не следует рассматривать исключительно как структурный или стратегический процесс, а не трансформация, ориентированная на человека, которая требует эффективного руководства, коммуникации и стратегий вовлечения сотрудников. Неспособность управлять человеческим аспектом изменений может привести к снижению морального духа, увеличению текучести кадров и снижению производительности, что в конечном итоге сводит на нет ожидаемые выгоды от преобразований.

### **Анализ литературы**

Согласно мнению Суприярди и Перкасы эффективное управление сотрудниками во время организационных изменений требует наличия структурированных стратегий для снижения сопротивления и стресса, связанного с работой. Доказано, что внедрение трехэтапной модели управления изменениями снижает сопротивление и повышает вовлеченность сотрудников. По мнению Nunoo-Mensah, F., & Johnning, H. [29] сопротивление нововведениям возникает когда сотрудники воспринимают изменения скорее как угрозу, чем как возможность, что приводит к защитному поведению, такому как сокращение сотрудничества, отстранение от работы или открытое неприятие новой политики и процедур, с этим мнением согласны и такие учёные как Cieslak, V., & Valor, C. [8] и говорят что сопротивление может проявляться незаметно, например, в снижении мотивации и недостаточном участии в программах обучения, или более открыто выражаясь в конфликтах на рабочем месте и громком несогласии с директивами руководства. О последствиях организационного изменения и нововведения такие учёные как Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. [35] утверждают что организационные изменения часто приводят к повышению уровня стресса, что может негативно сказаться на благополучии сотрудников, удовлетворенности работой и общей производительности. Сотрудники, испытывающие длительный или чрезмерный стресс, более склонны к эмоциональному выгоранию, прогулам и снижению приверженности целям организации.

### **Анализ**

Организационные изменения являются неизбежным и неотъемлемым аспектом динамики современного бизнеса, необходимость в которых возникает под

воздействием различных внешних и внутренних факторов, таких как быстрый технологический прогресс, глобализация, меняющиеся экономические условия, изменения в законодательстве и меняющиеся предпочтения потребителей. Организации, которые не смогут адаптироваться к этим преобразованиям, рискуют потерять свои конкурентные преимущества, впасть в стагнацию или столкнуться с долгосрочным упадком. Успешное проведение изменений становится определяющей характеристикой устойчивых организаций. Несмотря на то, что усилия по преобразованию часто предпринимаются для повышения эффективности, стимулирования инноваций и улучшения финансовых показателей, этот процесс является сложным. Среди этих проблем ключевую роль в определении успеха или неуспеха инициатив по преобразованию играет управление сотрудниками в периоды перемен. Сотрудники являются основой любой организации, и их готовность нежелание принимать изменения может существенно повлиять на общую эффективность стратегических преобразований. В то время как некоторые сотрудники могут воспринимать изменения как возможность для роста и профессионального развития, другие могут испытывать неуверенность, скептицизм и сопротивление (Boop et al., 2021). Внедрение новых систем, реструктуризация рабочих процессов или смена руководства могут нарушить устоявшийся распорядок дня, создать неопределенность в распределении ролей и обязанностей и породить опасения по поводу гарантий занятости. Следовательно, организационные изменения не следует рассматривать исключительно как структурный или стратегический процесс, а не трансформация, ориентированная на человека, которая требует эффективного руководства, коммуникации и стратегий вовлечения сотрудников. Неспособность управлять человеческим аспектом изменений может привести к снижению морального духа, увеличению текучести кадров и снижению производительности, что в конечном итоге сводит на нет ожидаемые выгоды от преобразований. Несмотря на свою важность, управлению сотрудниками во время организационных изменений часто препятствуют две серьезные проблемы: сопротивление изменениям и связанный с этим стресс. Сопротивление возникает, когда сотрудники воспринимают изменения скорее как угрозу, чем как возможность, что приводит к защитному поведению, такому как сокращение сотрудничества, отстранение от работы или открытое неприятие новой политики и процедур [2]. Этому сопротивлению часто способствуют психологические факторы, в том числе неуверенность в будущей работе, боязнь увольнения, неуверенность в руководстве и опасения по поводу увеличения рабочей нагрузки. Сопротивление может проявляться незаметно, например, в снижении мотивации и недостаточном участии в программах обучения, или более открыто выражаясь в конфликтах на рабочем месте и громком несогласии с директивами руководства [8]. В то же время организационные изменения часто приводят к повышению уровня стресса, что может негативно сказаться на благополучии сотрудников, удовлетворенности работой и общей производительности. Сотрудники, испытывающие длительный или чрезмерный стресс, более склонны к эмоциональному выгоранию, прогулам и снижению приверженности целям организации [4]. Учитывая важнейшую роль сотрудников в обеспечении успеха инициатив по изменению, решение этих проблем требует более тщательного изучения а также требует структурированного и основанного на фактических данных подхода.

Несмотря на обширные исследования различных систем управления изменениями, организации сталкиваются с трудностями, связанными с минимизацией сопротивления и снижением стресса сотрудников. Этот сохраняющийся пробел в практическом применении подчеркивает необходимость дальнейшего научного изучения эффективных стратегий, способствующих более плавному переходу. Обобщив существующие исследования и изучив лучшие практики, можно получить более полное представление о том, как повысить адаптивность, жизнестойкость и вовлеченность сотрудников в ходе организационных изменений.

Эффективное управление сотрудниками во время организационных изменений требует наличия структурированных стратегий для снижения сопротивления и стресса, связанного с работой. Доказано, что внедрение трехэтапной модели управления изменениями снижает сопротивление и повышает вовлеченность сотрудников [3]. Понимание демографических характеристик и их влияния на восприятие стресса может способствовать целенаправленным мерам, направленным на улучшение самочувствия сотрудников, особенно в обществе.

Несмотря на растущее количество исследований по управлению персоналом в процессе организационных изменений, остается несколько пробелов как в эмпирическом, так и в теоретическом измерениях. Существующие исследования показали важность структурированных моделей управления изменениями, прозрачной коммуникации и стратегий вовлечения сотрудников в снижение сопротивления и стресса, связанного с работой [5]. Однако существует ограниченное количество эмпирических данных о том, как эти стратегии взаимодействуют в различных организационных контекстах, особенно в отраслях с четкая динамикой численности персонала или иерархических структур. Хотя исследования подчеркивают роль лидерства и коммуникации, эффективность конкретных стилей руководства в снижении сопротивления и повышении адаптивности остается недостаточно изученной. Кроме того, хотя активное развитие талантов и интеграция технологий в практику управления персоналом были признаны критически важными для адаптации персонала [6], необходимы дальнейшие исследования, чтобы оценить, как эти мероприятия влияют на сотрудников, выполняющих различные должностные функции и организационные уровни. В то время как психологические концепции, такие как эпиктетовский стоицизм, были предложены в качестве альтернативного подхода к управлению сопротивлением [7], эмпирическое подтверждение этого подхода в реальных корпоративных условиях остается недостаточным. Аналогичным образом, исследования были сосредоточены на восприятии стресса с демографической точки зрения [8]. Однако недостаточно исследований о том, как уровень стресса меняется на разных этапах организационных изменений и как можно соответствующим образом адаптировать целенаправленные мероприятия. Кроме того, хотя гибкое управление производительностью и четкая организационная идентификация были рекомендованы для снижения сопротивления [9], недостаточно эмпирических данных о том, как эти стратегии влияют на долгосрочное удержание сотрудников и приверженность организации. Устранение этих пробелов в исследованиях имеет важное значение для разработки более всеобъемлющей системы управления сотрудниками на организационном этапе преобразования.

Это исследование призвано восполнить существующие пробелы в исследованиях путем систематического анализа и обобщения современной литературы о стратегиях управления персоналом в период организационных изменений. В то время как предыдущие исследования изучали отдельные аспекты сопротивления и стресса, связанного с работой, в ограниченном количестве исследований изучалась их взаимосвязь в структурированном виде. Более того, хотя лидерство, коммуникация и вовлеченность сотрудников были определены как важнейшие элементы для снижения сопротивления, эмпирические данные о том, как эти факторы взаимодействуют во всех сферах деятельности, отсутствуют.

Данное исследование вносит свой вклад в эту область, интегрируя существующие теоретические модели и оценивая их практическое применение, чтобы определить, какие стратегии наиболее эффективны для повышения адаптивности сотрудников в переходные периоды. Кроме того, учитывая растущую сложность динамики рабочего места в связи с технологическим прогрессом и меняющимися ожиданиями персонала, цель данного исследования - оценить, насколько эффективными могут быть современные методы управления персоналом, включая гибкое управление эффективностью и активное развитие талантов.

Чтобы устранить эти пробелы, в данном исследовании используется систематический обзор литературы (SLR), позволяющий всесторонне понять, как организации могут эффективно управлять сопротивлением и стрессом сотрудников во времена перемен. В ходе исследования были заданы следующие вопросы:

1) Каковы наиболее эффективные стратегии снижения сопротивления сотрудников во время организационных изменений

2) Как организации могут снизить стресс, связанный с работой, чтобы повысить адаптивность и благополучие?

3) Как коммуникация обеспечивает плавный переход во время организационных изменений? организационные изменения? Отвечая на эти вопросы, данное исследование предлагает теоретические выводы и практические рекомендации, которые могут помочь организациям в реализации более эффективных стратегий управления изменениями.

### **Модель изменений Левина**

Левин (1947), выдающийся социальный психолог и пионер в теории организационных изменений, представил модель изменений Левина как структурированную основу для понимания организационных преобразований и управления ими. Эта модель основана на анализе силового поля, который объясняет, что изменения происходят из-за взаимодействия между движущими и сдерживающими силами в социальной системе (Бернс, 2004). В отличие от теорий изменений, фокусирующихся исключительно на структурных изменениях, Левин подчеркивал психологические аспекты трансформации, утверждая, что успешные изменения требуют работу с организационными структурами и мышлением сотрудников (Cummings et al., 2016). Его модель, разделенная на три ключевых этапа — размораживание, изменение и повторное замораживание — остается одной из наиболее широко применяемых в современном управлении изменениями (Хуссейн и др., 2018). По сравнению с 8-шаговой моделью изменений Коттера, которая обеспечивает более детальный процедурный подход, модель Левина ценится за ее

простоту и адаптивность в различных отраслях (Карренко, 2024). Фаза размораживания подчеркивает необходимость психологической подготовки сотрудников, гарантируя, что они поймут необходимость изменений до начала внедрения (Shirey, 2013). Вторая фаза изменений включает активное внедрение, требующее эффективного руководства и участия сотрудников для снижения сопротивления (Hussain et al., 2018). Наконец, фаза "повторного замораживания" закрепляет изменения в организационной культуре, предотвращая возврат к прежним практикам. Несмотря на свою неизменную актуальность, ученые утверждают, что современные бизнес-среды требуют более гибких моделей изменений, включающих итеративную обратную связь и непрерывную адаптацию. Однако структурированный характер модели Левина по-прежнему обеспечивает основополагающий подход для организаций, осуществляющих трансформацию. Этап "размораживания" в модели изменений Левина является основой для успешной организационной трансформации путем психологической и структурной подготовки сотрудников перед внедрением изменений. Организации должны сначала определить барьеры на пути изменений и разработать стратегии для снижения сопротивления сотрудников, часто вызванного неопределенностью и страхом потери работы (Коттер и др., 2025). Прозрачная коммуникация играет решающую роль на этом этапе, гарантируя, что сотрудники понимают необходимость об изменениях, их ожидаемом воздействии и долгосрочных выгодах как для организации, так и для отдельных лиц (Ли и др., 2021). Когда сотрудникам не хватает четкой информации, сопротивление усиливается, часто проявляясь в скептицизме и отстраненности. Таким образом, подход к лидерству, основанный на широком участии, который вовлекает сотрудников в обсуждения и принятие решений, способствует развитию чувства сопричастности и снижает сопротивление. Программы раннего обучения и открытые дискуссии могут придать уверенности, устраняя эмоциональные проблемы, которые могут возникнуть на этом подготовительном этапе. Поскольку организация переходит к этапу изменений, внедрению новой политики, структурной перестройке и технологическим преобразованиям. Этот этап часто сопряжен с повышенным стрессом и неопределенностью, что требует сильного руководства в процессе преобразований для руководства сотрудниками и усиления мотивации (Bass, 1996). Создание надежных систем поддержки, таких как постоянное обучение и наставничество, помогает сотрудникам адаптироваться, сводя к минимуму сопротивление. Однако изменения без согласования с организационной культурой могут привести к внутреннему конфликту, что еще больше задержит адаптацию (Гиббонс, 2015). И, наконец, "заморозка" фаза гарантирует, что изменения будут институционализированы и закреплены в организационной культуре. Сотрудники рискуют вернуться к старому поведению без подкрепления, что подрывает процесс трансформации. Периодические оценки эффективности, постоянная обратная связь и долгосрочные программы вовлечения необходимы для поддержания стабильности организации после изменений управления сотрудниками во время организационных изменений.

### **Заключение**

В этом исследовании рассматриваются стратегии, которые организации могут внедрять для эффективного управления сопротивлением сотрудников и стрессом,

связанным с работой, во время организационных изменений. Исследование отвечает на ключевые вопросы о том, как организации могут снизить сопротивление изменениям, снизить стресс и повысить адаптивность сотрудников, исследуя роль трансформационного лидерства, четкой коммуникации, программ оздоровления сотрудников и адаптивных методов управления персоналом. Полученные результаты подчеркивают важность создания благоприятной среды, в которой лидерство и коммуникация играют важную роль ключевую роль в снижении тревожности и повышении вовлеченности сотрудников. В исследовании также подчеркивается, что интеграция HR-аналитики и современных методов управления эффективностью может еще больше упростить процесс перехода и улучшить общие результаты работы организации. Ценность этого исследования заключается в его вкладе в академическую теорию и практическое применение. С точки зрения знаний, исследование расширяет наше понимание того, как конкретные стили руководства, коммуникационные стратегии и инициативы по оздоровлению сотрудников пересекаются для решения проблем, с которыми сталкиваются меняющиеся организации. На практике исследование предлагает организациям действенные рекомендации по разработке комплексных стратегий, в которых приоритетное внимание уделяется благополучию и вовлеченности сотрудников в переходный период. Это исследование представляет уникальную перспективу, сочетая устоявшиеся теоретические модели с современными практиками управления персоналом, создавая новый подход к управлению изменениями. Последствия для менеджеров включают в себя внедрение трансформационного лидерства, четкой коммуникации и активных оздоровительных программ, направленных на снижение стресса и устойчивости к нему, что в конечном итоге повышает эффективность работы организации. удовлетворенность сотрудников. Однако это исследование имеет ряд ограничений, в том числе оно основано на вторичных источниках данных и сосредоточено на общих организационных параметрах без учета специфики отрасли. В будущих исследованиях можно было бы изучить эффективность этих стратегий в различных секторах, таких как здравоохранение, технологии или производство, где характер изменений и реакция сотрудников могут различаться. Кроме того, в дальнейших исследованиях можно было бы изучить долгосрочные последствия программ вовлечения сотрудников и то, как они влияют на устойчивость организации с течением времени. Исследователям рекомендуется изучить, как новые технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, могут еще больше повысить адаптивность и эффективность управления сотрудниками во время организационных изменений.

#### **Список использованной литературы**

1. Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 775–793. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01 2018-0015>
2. Ahmadi, H. (2024). Managing Organizational Change in the Digital Era: The Interplay of Technological Advancements, Leadership, and Employee Adaptability. *Leadership and Employee Adaptability* (August 09, 2024). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4936389>
3. Bass, B. M. (1996). New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

4. Boon, J., Wynen, J., & Kleizen, B. (2021). What happens when the going gets tough? Linking change skepticism, organizational identification, and turnover intentions. *Public Management Review*, 23(7), 1056–1080. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1722208>
5. Bouckenoghe, D., M. Schwarz, G., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer’s Three Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578–595. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059>
6. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467>
7. Carreño, A. M. (2024). An Analytical Review of John Kotter’s Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation. Available at SSRN 5044428. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>
8. Cieslak, V., & Valor, C. (2025). Moving beyond conventional resistance and resisters: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
9. 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>
10. DeGhetto, K., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2017). Organizational Change, Uncertainty, and Employee Stress: Sensemaking Interpretations of Work Environments and the Experience of Politics and Stress. In *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress* (Vol. 15, pp. 105–135). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520170000015002>
11. Fietz, B., Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 5–46. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>
12. Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: changes in psychological and social working conditions following organizational changes. *Frontiers in Psychology*, 10, 2845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02845>
13. Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management* <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
14. Georgiadis, V., & Sarigiannidis, L. (2025). Epictetus’ stoic philosophy glance at resistance to change. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4681>
15. Gibbons, P. (2015). *The science of successful organizational change: How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture*. FT Press.
16. Hassard, J., & Morris, J. (2020). Corporate restructuring, work intensification and perceptual politics: Exploring the ambiguity of managerial job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 41(2), 323–350. <https://doi.org/10.1177/0143831X17710733>
17. Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees’ emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0088>

18. 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/https://doi.org/10.1016/j.iik.2016.07.002>
19. Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). How to Design an Effective Organizational Structure & the 21 Century Trends. Available at SSRN 4584646. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4584646>
20. Kolundzic, D. (2024). The Correlation Between Dimensions Of Work-Related Stress And Demographic Characteristics Of Employees In The Public Sector. *International Journal of Management Trends: Key Concepts and Research*, 3(2), 71–86. <https://doi.org/10.58898/ijmt.v3i2.71-86>
21. Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2025). *Change: How organizations achieve hard-to imagine results in uncertain and volatile times*. John Wiley & Sons.
22. Kubiczek, W. (2024). Skills and leadership in the implementation of smart technology : adapting to change over time. <http://essay.utwente.nl/104425/>
23. Küçükatalay, T., Vardarlier, P., Vayvay, Ö., & Özsürünç, R. (2023). Identifying the factors affecting individual resistance against organizational change. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 4(1), 120–140. <https://doi.org/10.52547/johepal.4.1.120>
24. Lee, C., Huang, G.-H., & Ashford, S. J. (2018). Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
25. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
26. Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
27. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.
28. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
29. Nunoo-Mensah, F., & Johnning, H. (2024). A qualitative study on resistance to change and its impact on organizational harmonization in M&As. <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/82033>.
30. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5039/jwop2019a12>
31. Odulaja, B. A., Nnabugwu, O. C., Abdul, A. A., Udeh, C. A., & Daraojimba, C. (2023). HR'S role in organizational change within Nigeria's renewable energy sector: a review. *Engineering Science & Technology Journal*, 4(5), 259–284. <https://doi.org/10.51594/estj.v4i5.615>

32. Oreg, S., & Berson, Y. (2015). Personality and charismatic leadership in context: The moderating role of situational stress. *Personnel Psychology*, 68(1), 49–77. <https://doi.org/10.1111/peps.12073>
33. Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62–94. <https://doi.org/10.1177/1534484317754160>
34. Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: the antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
35. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
36. Shirey, M. R. (2013). Lewin’s theory of planned change as a strategic resource. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69–72. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>
37. Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C., & Dhir, A. (2022). Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121839. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121839>
38. Sufriyadi, A., & Perkasa, D. H. (2024). Manajemen perubahan Strategi Manajemen Perubahan Dan Kinerja Organisasi Pada Departemen Sales Di PT XYZ. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 5(1), 34–45. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v5i1.268>
39. Taegar, M. E., TARURHOR, E. M., & Oboreh, J. S. (2024). Organizational Change And Employee Work Related Stress: Evidence From Consumer Goods Industry In Nigeria. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(2), 106–115. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i2.753>
40. Tamunomiebi, M., & Akpan, E. (2021). Organizational change and the imperatives of managing employee resistance: A conceptual review. *Journal of Strategic Management*, 6(1), 18–32. <https://doi.org/10.47672/jsm.683>
41. Tu, Y., & Zou, T. (2024). Organizational change during economic downturns : Psychological drivers of employee resistance and management strategies. 9(8), 1–18. <https://doi.org/10.59429/esp.v9i8.2951>
42. Vakola, M., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). Daily job crafting and adaptive performance during organizational change: the moderating role of managers’ influence tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 232–261.