

Dolgozói részvétel és ellenállás szerepe a változásmenedzsment sikerességében

The Role of Employee Participation and Resistance in the Success of Change Management

FILEP R.¹, UJHELYI M.²

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, filep.roland@econ.unideb.hu

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék, ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

Absztrakt. A szervezetek életében a sikeres változtatás az utóbbi turbulensen változó évtizedekben különösen fontos szerepet kap, a teljesítmény fenntartása érdekében figyelmet kell fordítani a vezető-követő kapcsolatokra. Biztosítani kell a szervezeti tagok számára a részvételt és kezelni kell a kialakuló ellenállást. Kutatómunkánk tárgyát annak vizsgálata képezte, hogy befolyásolja-e a változtatás sikerességének megítélését a dolgozók javaslattevési lehetőségének biztosítása és a változtatással szembeni ellenérzése. Khi-négyzet tesztek végrehajtásával arra az eredményre jutottunk, hogy ha beleszólhat a dolgozó a döntésekbe, nagyobb eséllyel ítéli meg sikeresnek a változtatást, ugyanakkor a vezetőt a dolgozók bevonása nem befolyásolja ebben. A dolgozók változtatással szembeni ellenérzése és a változtatás sikeressége között viszont dolgozói és vezetői oldalról is van összefüggés, sikertelenebb a változtatás, ha kialakul az ellenérzés. Az eredmények alapján mindkét tényező fontos. Érdemes felhívni a vezetők figyelmét arra, hogy a részvétel biztosítására is figyeljenek, hiszen ennek elmaradása elégedetlenséget válthat ki a dolgozóknál, amely a szervezet sikerességét is negatív irányban befolyásolhatja.

Kulcsszavak: változásmenedzsment, részvétel, ellenállás, vezető-követő, Khi-négyzet teszt, siker

Abstract. Successful change in the lives of organizations has played a particularly important role in the recent turbulently changing decades, and leadership-follower relationships need to be addressed in order to maintain performance. Participation should be ensured for members of the organization and emerging resistance should be addressed. The subject of my research was to examine whether the assessment of the success of change is influenced by the provision of opportunities for employees to make suggestions and their opposition to change. By performing chi-square tests, I came to the conclusion that if the opinion of the worker is heard, they are more likely to judge the change to be successful, however, the manager is not affected by the involvement of the employees in this. However, there is a correlation between employees' resentment to change and the success of change, both from the employee and managerial side, change is more unsuccessful if resentment develops. Based on the results, both factors are important. It is worth drawing the attention of managers to the need to ensure participation, as failure to do so can lead to dissatisfaction among employees, which can also have a negative impact on the success of the organization.

Keywords: change management, participation, resistance, leader-follower, Chi-square test, success

Bevezetés

A kutatás célját a szervezeti változtatások sikerességének növelése képezi. Ennek eszközeként azt vizsgáljuk, hogy a változtatás sikerességére milyen hatást gyakorol a beosztottak változtatási folyamatba történő bevonása és a változtatással szembeni ellenérzés kialakulása. Számos kutatás született már a témában, viszont a kutatómunkánk alapján hazai, országos hálózattal rendelkező szervezet regionális egységénél mindeddig nem végeztek olyan vizsgálatot, amely egyazon szervezetenél a részvétel és az ellenállás szerepét vezetői és dolgozói nézőpontból is vizsgálta volna.

A témaválasztást az indokolja, hogy a szervezeti változtatások közel fele kudarcba fullad, javítani szükséges ezen az arányon. A sikeres változtatás az utóbbi évtizedek turbulensen változó környezetében különösen fontos szerepet kap. A szervezeteknek mindig is kihívást jelentett a változásokhoz való alkalmazkodás (Dajnoki – Héder, 2017), viszont a 2008-ban kezdődött gazdasági válság, majd a 2020-ban kitört koronavírus-járvány különösen nagy kihívások elé állította őket. A változtatás sikeressé tételénél Kotter (2012) szerint lényeges összetevő, hogy a vezetők ne csak ad-hoc intézkedésekkel navigálják át a szervezeteket a nehézségeken. Legyenek tudatosabbak és kövessenek bizonyos változás-menedzselési lépéseket, mert ennek hiányában fontos intézkedések maradhatnak ki. A változtatás során a vezetőnek különös figyelmet kell szentelni a beosztottakra. Biztosítani kell számukra a részvételt és kezelni kell a kialakuló ellenállást. Ez a két tényező több kutató (Ruiz et al., 2011; Kotter, 2012; Andreasen – Gammelgaard, 2018) szerint is különösen fontos lehet a sikeres változtatás véghezvitelében.

A következő fejezetben a témához kapcsolódó szakirodalmi elemzést mutatjuk be, majd rátérünk a saját, primer kutatásunkra, végül pedig összefoglaljuk a leírtakat. Stouten et al. (2018) szerint változásmenedzselésnél nagyon nehéz tanulni a korábbi tapasztalatokból, szükség van arra, hogy utat mutassunk a gyakorlati élet szereplőinek is, ezért a kutatás a szakirodalom tudásanyagának bővítése mellett az ő részükre is hasznos lehet.

1. Szakirodalmi áttekintés

Számos kutatás születik a változásmenedzsment témakörével kapcsolatban, több változáskezelési modell is kialakításra kerül és a továbbfejlesztésükön folyamatosan dolgoznak a kutatók és a gyakorlati szakemberek egyaránt. Farkas (2013) megfogalmazásában a vezető a változásmenedzsment révén a változásokat különböző folyamatokkal, eszközökkel és technikákkal kezeli a hatékonyság és eredmény javítása; a kultúra és az értékek formálása céljából. Hussain et al. (2018) alapján a vezetőnek mindegyik modell szerint kitüntetett szerepe van a folyamatban, Ruiz et al. (2011) viszont arról írnak, hogy a korábbi vezetéshez kapcsolódó kutatások nagyon hosszú ideig figyelmen kívül hagyták a beosztottakat, ezzel együtt a vezető-követő kapcsolatát is, mivel csak a vezetői szerepet betöltő emberre fókuszáltak. A fenntartható teljesítmény elérése érdekében kulcsszerepe van ezeknek a kapcsolatoknak. Az etikus, hiteles, a dolgozókra odafigyelő vezetés hiányában csak kényszer, nyomásgyakorlás, vagy jutalmazás miatt követik a vezetőt, nem pedig meggyőződésből (Gardner et al., 2005), ami a változtatási folyamat során is igaz. Ennek az lehet a veszélye, hogy a kényszer vagy jutalom megszűnésével a kívánt megváltoztatott helyzetből visszatérnek az eredeti állapothoz.

Farkas (2004) a változásmenedzseléssel kapcsolatban négy kritikusnak tekinthető tényezőre hívja fel a figyelmet, amelyet négy tételként foglalt össze (1. ábra).

1. tétel: Az értelmezés és megértés különböző, de fontos

Vagyis a változásmenedzsmen olyan sokrétű, mint egy kaleidoszkóp. Értelmezhető úgy, mint:

- erőforrás fejlesztés, képességek építése
- egyensúlyteremtés, ahol egy egyensúlyi állapot mennyiségileg és minőségileg jobb, mint a megelőző állapot volt
- zavaros helyzetek kezelésének gyakorlata, vagyis behatárolhatóvá, strukturálttá kell tenni a rendezetlen helyzetet
- problémaazonosítás és -megoldás, el kell dönteni hogyan változtassunk, mit alkalmazzunk és megválaszolni, hogy miért pont úgy tegyük, amit teszünk
- visszavonulás és megújulás, Drucker (1999) tervszerű visszavonulás fontosságát hangsúlyozza azokról a területekről, amelyeket nem tudunk sikeresen menedzselni

2. tétel: Architektúrának lennie kell

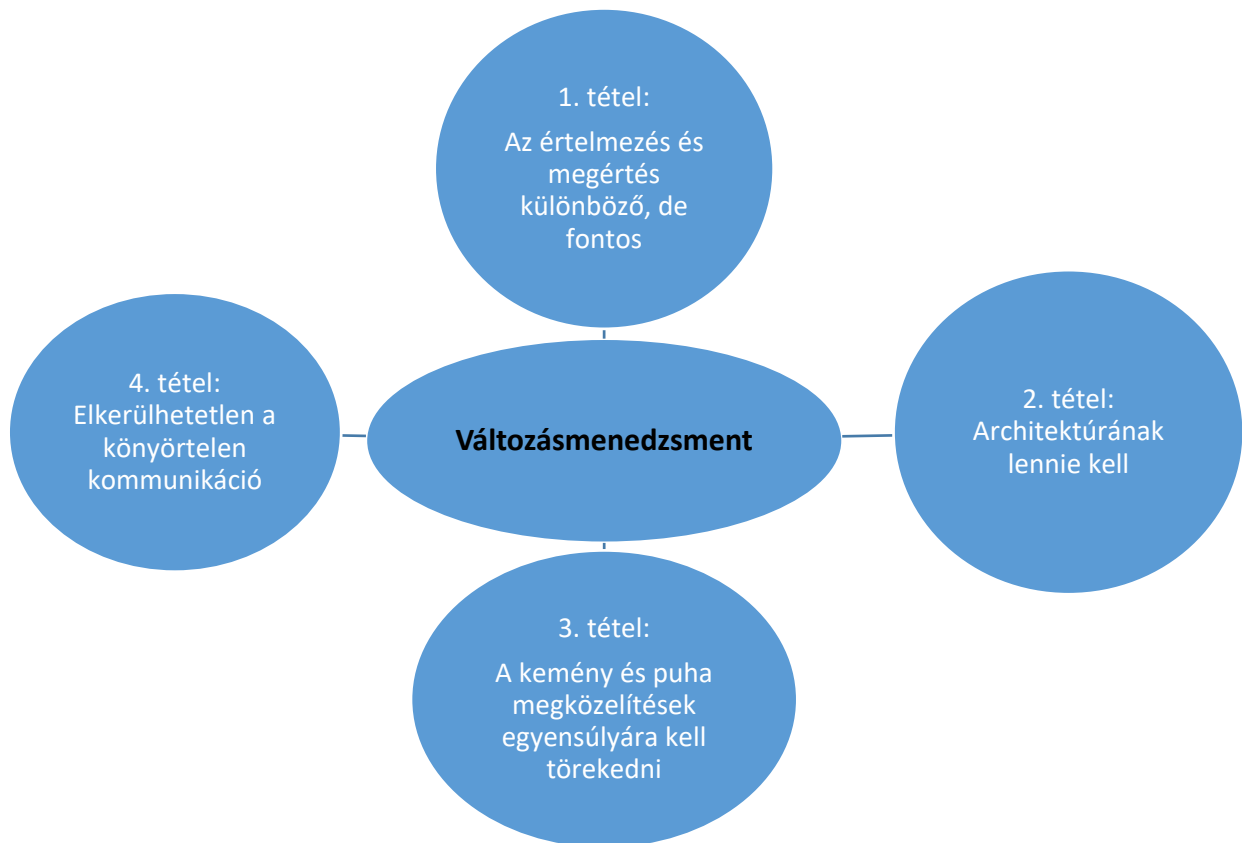
Rendezőelv, amely a változásmenedzsmen elméletét és gyakorlatát összekapcsolja. A szervezeti változásokat a szervezeti tagok változási képessége, tapasztalatai és személyes tanulása határozza meg.

3. tétel: A kemény és puha megközelítések egyensúlyára kell törekedni

A kemény oldal a hatékonyságnak, a puha oldal a kultúrának és az értékeknek a fontosságát hangsúlyozza, ezek együttes alkalmazása felel meg a mai modern követelményeknek.

4. tétel: Elkerülhetetlen a könnyörtelen kommunikáció

A támogatás és a bizalom elnyeréséhez, az ellenállás kiküszöböléséhez elengedhetetlen az őszinte és kétirányú kommunikáció, vagyis a részvétel biztosítása. Andreasen – Gammelgaard (2018) mindennek az alapját a vezető és a követők szoros összefogásában látja, fontos tehát a vezető-követő együttműködésének összehangolása.



1. Ábra: Farkas négy tétele

Forrás: Saját szerkesztés Farkas (2004) alapján

1.1. Részvétel és ellenállás kérdésköre

Farkas (2004) négy tétele közül tehát a 4-es taglalja a részvétel és az ellenállás fontosságát. Szerinte mindkettőnek az őszinte kommunikáció jelenti az előfeltételét.

Fisher (2018) szerint azért is fontos a változtatással elérhető pozitív jövőkép kommunikálása, mert ha a dolgozók úgy érzik, hogy különösebb ok nélkül végzik a munkát, akkor fárasztónak élik meg, viszont ha céllal teszik, akkor örömforrás lehet, amely serkentő hatással van a teljesítményre. A dolgozók részvételének biztosításával kapcsolatban Kanter et al. (1992) is megerősíti, hogy az kulcsszerepet játszik a változások tervezésében és megvalósításában. Chowthi – Williams (2018) szerint ugyanis olyan esetben, amikor a vezető nem tekinti partnernek a beosztottakat és szemtől szembe történő kommunikáció helyett egyoldalú utasításokat fogalmaz meg, hátrányosan befolyásolja az elkötelezettséget, a felhatalmazást és a változásokra való felkészültséget. Li et al. (2021) eredményei is azt mutatják, hogy az átlátható belső kommunikáció csökkentheti a bizonytalanságot, elősegítheti a problémaközpontú gondolkodást, és növelheti az alkalmazottak szervezeti változás iránti elkötelezettségét. Garvin – Roberto (2005) szerint nem arról van szó, hogy a részvétel biztosítása valamelyest javítaná a változtatást, ha a vezető nem vonja be a dolgozókat a döntési folyamatba, az egyesesen bukáshoz vezet. A vezetés jelentős szerepét a szervezeti kultúra fejlesztésében, és annak változtatásában Matkó – Szűcs (2011) is kiemeli. Nem csupán irodai környezetben, szellemi munkát végzők körében előnyös a részvétel biztosítása. Van Eard et al. (2021) kutatásában arra jutott, hogy a

sikeres változásmenedzselés kulcsa a frontvonalban dolgozó fizikai munkások bevonása volt a lehetséges veszélyek azonosításában. A részvételen alapuló program pozitív hatást gyakorolt a csont- és izomrendszeri betegségek kockázatának azonosításában és csökkentésében.

Farkas (2004) írásában az szerepel, hogy nehéz megfelelően kezelni a dolgozók ellenállását, hiszen ez az emberek természetéből fakad. Drucker (1999) szerint még olyan esetben is legszívesebben halogatnánk a változtatások bevezetését, amikor nagyon is előnyösen érintene bennünket. Kotter (1996) hangsúlyozza, hogy a helytelen változásmenedzsment a dolgozóknál szorongást, passzív vagy nyílt ellenállást okozhat. A szakirodalomban (Ferenc Farkas, 2004; Seijts – Gandz, 2018; Suhasini et al., 2014; Yue, 2021) különböző gyakorlati példákat találunk az ellenállás leküzdésére:

Suhasini et al. (2014) szerint a változtatással összefüggésben kihívó, de elérhető terveket kell kitűzni, ugyanis ha a dolgozók teljesíthetetlennek érzik a feladatokat, az stresszhez vezethet, ami növelheti a dolgozók részéről a változással szembeni ellenállást. Seijts – Gandz (2018) a folyamatos ellenállás leküzdésére a változtatási folyamat gyors lebonyolítását javasolja, így nincs idő az ellenvetésekre, hirtelen kerülünk az új állapotba. Farkas (2004) írása alapján azoknál a szervezetnél, ahol olyan központi részleg kerül átalakításra, amely mindegyik más részleggel kapcsolatban áll, a változtatásnak a többi részleg folyamataira való kiterjesztését javasolja. Enélkül ugyanis a központi részleg megújítása ellen jellemzően az egész szervezet küzdeni fog és megnő a sikertelenség veszélye. Yue (2021) empirikus eredményei alapján a változás során a felsővezetők karizmatikus retorikájának alkalmazása a követők változás iránti érzelmi elköteleződését eredményezi, ami csökkenti a szervezetből történő kilépési szándékukat. Az olyan munkavállalók körében, akik nem azonosulnak szervezetükkel, még nagyobb szükség van a felső vezetők karizmatikusságára.

A témához szorosan kapcsolódó fenti szakirodalmi feldolgozás után, a következő fejezetben bemutatjuk a használt vizsgálati módszereket.

2. Anyag és módszer

Magyarországon működő, országos hálózattal rendelkező szervezet dolgozói körében végeztük el a kutatást (N=100) az előző fejezetben taglalt szakirodalmi feldolgozás alapján, egy saját szerkesztésű kérdőív segítségével. Az adatgyűjtés a szervezet helyi, regionális egységeiben dolgozóknak közel egynegyedét fedi le. A válaszadók többsége nő (79%), 47%-uk a 40-54 éves, 41%-uk a 25-39 éves korosztályhoz tartozik, amely megközelítőleg visszatükrözi a szervezet regionális egységén belüli arányokat. A kérdőív felépítését és kérdésköreit írjuk le a következőkben. Azt kértük a dolgozóktól, hogy egy lényeges, már lezajlott változtatásnál (például új stratégia bevezetése, a szervezeten belüli folyamatok újraszervezése, vagy új kollégák érkezésével szervezeti kultúra formálása – a szervezeti kultúrában történő változás is jelentősnek tekinthető, a kultúrához való illeszkedés és a teljesítmény kapcsolata Kun – Ujhelyi (2018) kutatásában is fontos tényezőként jelenik meg) nyilatkozzanak, hogy bevonták-e őket a változtatási/döntési folyamatba, valamint arról is, hogy kialakult-e bennük ellenállás a változtatással kapcsolatban. Ezután arról is megkérdeztük őket, hogy sikeresnek érzik-e a változtatást, illetve azt is, hogy a vezetőjük hogyan vélekedett ebben a kérdésben. A kérdőívezés révén megkapott adatok bevitele és feldolgozása után nyert adatbázison összefüggés vizsgálatokat végeztünk. Nominális

változóink voltak, így Khi-négyzet teszt alkalmazásával elemeztük, hogy a részvétel és az ellenállás kialakulása mutat-e összefüggést a változtatás észlelt sikerességével.

A Khi-négyzet teszt eredményeit a következő fejezetben látható 1-2. táblázatok tartalmazzák. A Khi-négyzet teszt értéke és szignifikancia szintje mellett mindegyik táblázatnál feltüntetésre kerültek a kapcsolat erősségét mérő (Phi, Cramer V és Kontingencia) mutatók is.

3. Vizsgálati eredmények és azok értékelése

Megkérdeztük a dolgozókat, hogy a változtatási folyamat során volt-e lehetőségük javaslatot tenni a döntések kimenetelét illetően. Az 1. táblázatban az erre a kérdésre kapott válaszokat vetettük össze a változás dolgozói és vezetői megítélésével. A válaszok alapján a változás sikerességének megítélése összefüggést mutat a dolgozó döntési folyamatba történő bevonásával, a kapcsolat erőssége közepesnél valamelyest gyengébbnek mondható. Vagyis az eredmények szerint, ha beleszólást kap a dolgozó, magának érzi a változtatást és így jobban azonosulni tud vele. Vezetői oldalról ebben a kérdésben nem mutatkozik szignifikáns összefüggés.

	Khi-négyzet	Phi	Cramer V	Kontingencia
Dolgozó sikeresnek ítéli-e meg a változtatást	11,749*	0,343	0,343	0,324
Vezető sikeresnek ítéli-e meg a változtatást	0,602	-	-	-

*1%-on szignifikáns

1. táblázat: Dolgozói javaslattétel lehetősége és változtatás sikerességének megítélése dolgozói és vezetői oldalról

Forrás: Saját vizsgálat

Arra is rákérdeztünk, hogy a dolgozóknak volt-e ellenérzése a változtatással kapcsolatban, amelyet összevetettünk a változtatás dolgozói és vezetői megítélésével és az eredményeket a 2. táblázatban mutatjuk be. A válaszok alapján dolgozói és vezetői oldalról is van összefüggés a változtatás sikerességének megítélése és a dolgozók változtatással szembeni ellenérzésével, a kapcsolat erőssége közepesnél gyengébb. Vagyis az eredmények szerint, ha kialakul az ellenérzés, kevésbé sikeres a változtatás. A vezetőknek tehát különös figyelmet kell fordítaniuk ennek leküzdésére.

	Khi-négyzet	Phi	Cramer V	Kontingencia
Dolgozó sikeresnek ítéli-e meg a változtatást	13,392*	0,366	0,366	0,344
Vezető sikeresnek ítéli-e meg a változtatást	12,852*	0,358	0,358	0,337

*1%-on szignifikáns

2. táblázat: Dolgozói ellenérzés és változtatás sikerességének megítélése dolgozói és vezetői oldalról

Forrás: Saját vizsgálat

Az eredményekből levont következtetéseket és javaslatokat a következő fejezetben foglaljuk össze.

Összegzés

Kitűnik az eredményekből, hogy a dolgozók döntéshozatalban való részvételének biztosítása azt eredményezi, hogy a változtatást sokkal inkább magukénak érzik, sikeresnek ítélik meg. A vezető viszont érzéketlen a dolgozók bevonására, nem gyakorol különösebb hatást a változtatás sikerességének megítélésében. A másik kérdésben dolgozói és vezetői oldalról is van összefüggés a változtatás sikeressége és a dolgozók változtatással szembeni ellenérzése között. Vagyis az eredmények alapján ellenérzés esetén mindkét fél úgy észleli, hogy kevésbé sikeres a változtatás.

Az ellenérzést sok esetben szavakkal és tettekkel is érzékelhetőbben kifejezhetik a dolgozók, amely a vezető figyelmét erőteljesebben felkelti, mint a részvétel hiánya, hiszen az ellenállás megnyilvánul, a részvétel hiányának hatása pedig elfedve maradhat.

Összességében megfogalmazható, hogy javasolt kiemelt figyelmet fordítani a vezető-követő kapcsolatok ápolására. Az eredmények alapján mindkét tényező (részvétel és ellenállás leküzdése) fontos, a vezetőknek különösen javasolt felhívni a figyelmüket arra, hogy a kevésbé megnyilvánuló elemre, a részvétel biztosítására is figyeljenek, hiszen ennek elmaradása elégedetlenséget válthat ki a dolgozóknál, amely a szervezet sikerességét is negatív irányban befolyásolhatja. Fontos, hogy a sürgősséget ne a szorongás vezérelje, hanem a változtatással elérhető kedvező lehetőségek, mivel a félelem elégedetlenné teszi a beosztottakat.

Későbbi kutatási irányként megfogalmazható, hogy érdemes az ellenállás pontos hátterét is megvizsgálni. Melyek azok az okok, amelyek egy szervezetnél folyamatban lévő változtatás során ellenállást váltanak ki. A részvétel biztosítása vezethet-e az ellenállás mérsékléséhez, vagy megszüntetéséhez. A tudatos változásmenedzsment ugyanis sikerre viheti a változtatásokat és ezzel a szervezet is hatékonyabb és eredményesebb lehet, valamint a kultúra és az értékrendszer is formálódhat. Nominális változók helyett Likert-típusú értékelőskálán felvett adatok elemzésére a Khi-négyzet teszt mellett korreláció számítás is végezhető.

Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-21-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.”

Hivatkozások

- [1] Andreasen, P.H., Gammelgaard, B. (2018) 'Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models', *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier Ltd, 24(2), pp. 151–163. doi: 10.1016/j.pursup.2017.11.005.
- [2] Chowthi-Williams, A. (2018) 'Evaluation of how a real time pre-registration health care curricula was managed through the application of a newly designed Change Management Model: A qualitative case study', *Nurse Education Today*. Elsevier, 61(November 2017), pp. 242–248. doi:

10.1016/j.nedt.2017.12.004.

- [3] Dajnoki, K., Héder, M. (2017) ‘„Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira’, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), pp. 84–93. doi: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84.
- [4] Drucker, P. (1999) *Management challenges for the 21st century 1th edition*, HarperBusiness.
- [5] Farkas, F. (2004) *Változásmenedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- [6] Farkas, F. (2013) *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémia kiadó.
- [7] Fisher, J. (2018) ‘A model of integrated leadership’, *Organizational Dynamics*. Elsevier Inc., 47(2), pp. 70–77. doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.01.006.
- [8] Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005) “‘Can you see the real me?’ A self-based model of authentic leader and follower development’, *Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 16(3), pp. 343–372. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- [9] Garvin, D. A., Roberto, M. A. (2005) ‘Change through Persuasion’, *Harvard Business Review*, (83 (2)), pp. 104–112.
- [10] 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 and Knowledge*. Journal of Innovation & Knowledge, 3(3), pp. 123–127. doi: 10.1016/j.jik.2016.07.002.
- [11] Kanter, R. M., Stein, B., Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press.
- [12] Kotter, J. P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- [13] Kotter, J. P. (2012) *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- [14] Kun, A. I., Ujhelyi, M. (2018) ‘Cultural fit and academic performance of higher education students’, *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. Corvinus University of Budapest, 49(11), pp. 12–23. doi: 10.14267/veztud.2018.11.02.
- [15] 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*. Elsevier Inc., 47(1), p. 101984. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101984.
- [16] Matkó, A., Szűcs, E. (2011) ‘Examination of leadership in the local authorities in the North Great Plain region’, *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 2(2), pp. 143–151. doi: 10.1556/irase.2.2011.2.11.
- [17] Ruiz, P., Ruiz, C., Martínez, R. (2011) ‘Improving the “Leader-Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response’, *Journal of Business Ethics*. Springer, 99(4), pp. 587–608. doi: 10.1007/s10551-010-0670-3.
- [18] Seijts, G. H., Gandz, J. (2018) ‘Transformational change and leader character’, *Business Horizons*. ‘Kelley School of Business, Indiana University’, 61(2), pp. 239–249. doi:

10.1016/j.bushor.2017.11.005.

- [19] Stouten, J., Rousseau, D. M., De Cremer, D. (2018) 'Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures', *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 752–788. doi: 10.5465/annals.2016.0095.
- [20] Suhasini, N., Mohan, G.K., Babu, T.N., Godina, K.M., Babu, T.N. (2014) 'Employee Turnover Intentions - Role of Stress Causative Factors', *Journal of Strategic Human Resource Management*, 3(1).
- [21] Van Eerd, D., D'Elia, T., Ferron, E.M., Robson, L., Amick, B. (2021) 'Implementation of participatory organizational change in long term care to improve safety', *Journal of Safety Research*. National Safety Council and Elsevier Ltd, 78, pp. 9–18. doi: 10.1016/j.jsr.2021.05.002.
- [22] Yue, C. A. (2021) 'Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification', *Public Relations Review*, 47(5). doi: 10.1016/j.pubrev.2021.102118.