

Наталя ГАВЛОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>e-mail: nataligavlovska@gmail.com

Віталій СЕМЕНЧЕНКО

Хмельницький національний університет

Тарас ЯБЛОНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

Емма ГУМЕННА

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено існуючі моделі управління змінами, зокрема: модель перетворень бізнесу К. Левіна, модель ADKAR Д. Хейатта, модель Маккінсі (McKinsey), модель 8 сил Дж. Коттера, теорія О, модель айсберг управління змінами В. Крюгера, модель переходу В. Біджеса. Модель перетворень бізнесу К. Левіна – одна з найпопулярніших і найуспішніших моделей управління змінами, включає 3 етапи процесу змін, а саме: 1) розморожування, 2) зміни, 3) заморожування. Модель ADKAR – автор Д. Хейатт, включає 5 етапів, зокрема: 1) awareness (поінформованість) – усвідомлення необхідності змін; 2) desire (бажання) – бажання підтримувати та брати участь у змінах; 3) knowledge (знання) – знання як змінювати(ся); 4) ability (здатність) – здатність набувати нових навичок; 5) reinforcement (компенсація) – підтримка консолідації змін. Модель Маккінсі (McKinsey) 7-S – містить сім взаємопов'язаних елементів: 1) загальні цінності, 2) навички, 3) персонал, 4) стиль, 5) стратегія, 6) структура, 7) системи. Модель 8 сил Дж. Коттера полягає у наступному: 1) створіть відчуття невідкладності, 2) побудуйте управлінську коаліцію, 3) сформууйте стратегічне бачення та ініціативи, 4) завербуйте армію добровольців, 5) активізуйте дії, усуваючи бар'єри, 6) генеруйте короткострокові перемоги, 7) підтримуйте досягнення, 8) інституалізуйте зміни. Теорії Е та О організаційних змін М. Бір та Н. Норія виокремлюють дві полярні концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Теорія Е виходить із фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, теорія О розглядає організацію як систему, що сама розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації. Модель айсберг управління змінами, яка запропонована В. Крюгером, дозволяє сформуувати типи реалізації змін на основі виду змін та стратегії, яку слід застосовувати. Модель переходу В. Біджеса більше орієнтована на перехід, а не на зміну, і складається з 3 етапів: 1) закінчення, втрата та відпускання втраченого, 2) нейтральна зона, 3) новий початок. Зроблено відповідні висновки.

Ключові слова: зміна, управління змінами, модель, розвиток, опір змін.

Nataliia HAVLOVSKA, Vitaliy SEMENCHENKO,

Taras YABLONSKY, Emma HYMENNA

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL BASIS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The article examines the existing models of change management, in particular: the model of business transformations by K. Levin, the ADKAR model by D. Hiatt, the McKinsey model, the 8 forces model by J. Kotter, theory E and theory O, the iceberg model of change management by V. Kruger, the transition model of V. Bridges. K. Levin's business transformation model is one of the most popular and successful change management models and includes 3 stages of the change process, namely: 1) (unfreezing, 2) changes, 3) freezing. ADKAR model - author D. Hayatt, includes 5 stages, in particular: 1) awareness - awareness of the need for changes; 2) desire - desire to support and participate in changes; 3) knowledge - knowledge of how to change; 4) ability - the ability to acquire new skills; 5) reinforcement (compensation) - support for the consolidation of changes.

The McKinsey 7-S model contains seven interrelated elements: 1) common values, 2) skills, 3) personnel, 4) style, 5) strategy, 6) structure, 7) systems. J. Kotter's 8 forces model is following: 1) create a sense of urgency, 2) build a governing coalition, 3) create a strategic vision and initiatives, 4) recruit an army of volunteers, 5) activate action by removing barriers, 6) generate short-term victories, 7) sustain achievements, 8) institutionalize changes. E Theory and O Theory of organizational changes by Michael Berr and Nitin Nohria single out two polar concepts of organizational development, each of which defines a corresponding change strategy. E Theory starts from financial goals and focuses on their effective achievement, O Theory considers the organization as a self-developing system and is more focused on the corporate culture, goals and motives of the organization's employees. The iceberg model of change management, which was proposed by W. Krüger, allows you to form types of change implementation based on the type of changes and the strategy that should be applied. V. Bridges' model of transition is more focused on transition than on change and consists of 3 stages: 1) ending, loss and letting go of the lost, 2) neutral zone, 3) new beginning. Appropriate conclusions have been drawn.

Key words: change, change management, model, development, resistance to change.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток вітчизняних організацій ґрунтується на необхідності систематичного впровадження змін у операційні процеси та процеси управління. Це пов'язано із високою турбулентністю середовища функціонування вітчизняних організацій і потребою швидкої реакції на негативний вплив різної природи походження. Пандемія,

війна, енергетична криза – це все загострює необхідність у прийнятті швидких та правильних рішень, які дозволять нівелювати негативний вплив середовища функціонування організації. Західний підхід до побудови систем менеджменту довів свою ефективність та надійність, тому позитивні практики впровадження змін у діяльність організації обов'язково повинні бути враховані при удосконаленні їх діяльності та безпосередньо систем менеджменту [3–5]. При цьому завжди необхідно враховувати специфіку діяльності організації, які досліджуються, готовність менеджменту йти на зустріч у процесі надання та обробки інформації.

Аналіз досліджень та публікацій

На сьогодні значна кількість науковців досліджують процеси, що пов'язані зі змінами. До них можна віднести К. Левіна, Дж. Коттера, В. Крюгера, І. Адісеса, І. Ансоффа, Ю. Погорелова, С. Стеціва та інших.

Формулювання цілей статті

Основним завданням дослідження є розгляд основних моделей управління змінами.

Виклад основного матеріалу

Розвиток та зміни є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. Зміни можуть бути спричинені як внутрішніми факторами, так і зовнішніми, незалежно від того чи є вони позитивними чи негативними. Саме завдяки постійним трансформаціям організації досягають ефективності, зростання ринкової вартості, тощо. Розвиток та зміни – невід'ємні складові будь-якої організації. Організації намагаються вижити за будь-яких умов та підвищити ефективність свого функціонування, тобто в конкретний момент часу зберегти баланс і бажання розвиватися. Будь-які зміни в організації потребують ретельного аналізу попереднього розвитку, існуючого стану та можливостей. Аналізують структуру організації, її цілі та завдання, систему управління, персонал, соціально-психологічну атмосферу. Розробка програми перетворень має передбачати цілу низку етапів: підготовку, збір інформації, визначення напрямів роботи та їх наслідки, організаційно-технічне та соціальне проектування, практичну реалізацію підготовчих змін. Історія процесів управління змінами сягає своїм корінням в 1960-і роки. З того часу з'явилося кілька моделей управління змінами. Розглянемо більш детально існуючі моделі реалізації змін в організації.

Модель перетворень бізнесу К. Левіна – одна з найпопулярніших і найуспішніших моделей управління змінами, створена в 1940-х роках К. Левіном, соціологом та фізиком. Його цікавило, які чинники чи сили впливають ситуацію в даний час, особливо на соціальні перетворення. Він прагнув визначити сили, які перешкоджали руху до мети, або здійснювати рух / зміни до необхідного розморожування. К. Левін вважається засновником концепції управління змінами. К. Левін виділив три етапи процесу змін (управління змінами) (рис. 1):

– «Розморожування» – на цій стадії менеджери допомагають своєму колективу або компанії подолати психологічні бар'єри, які спричинені неприйняттям змін. Слід не просто аналізувати будь-який супротив змін, а й переконувати команду (персонал організації) в їх необхідності. На цій стадії моделі змін К. Левіна основну увагу приділяється підготовці колективу до нововведень.

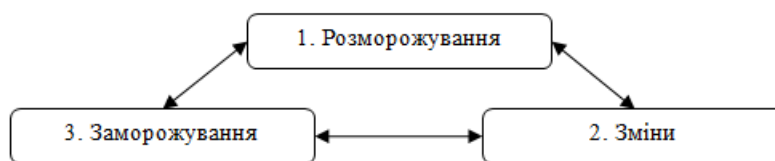


Рис. 1. Модель перетворень бізнесу К. Левіна [10]

– «Зміни» – на цій стадії здійснюється реалізація змін в організації. Впровадження змін, як правило, відбувається не одразу, оскільки неминуче доведеться усунути непередбачені перешкоди та поступово підключати всіх співробітників до нової системи. Там, де стадія розморожування була стресовою, стадія змін залишається стресовою, але вона просувається незалежно від підтримки та постійного спілкування. На цьому етапі чутки розвіюються, і кожен має право діяти.

– «Заморожування» – на даному етапі реалізуються заходи, спрямовані на зміцнення того, що було змінено. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримувати їх використання.

Модель ADKAR – автором цієї моделі є Д. Хейатт. Основою для цієї моделі послужили довгострокові дослідження, які Д. Хейатт та його команда провели у понад 900 організаціях, які переходили через зміни. Запропонована модель дозволяє з'ясувати причини невдач змін, ставлення персоналу до змін та рівень опору, а також, розробити план для розвитку співробітників. Більш детально сутність моделі ADKAR Д. Хейатта наведено на рисунку 2.

<i>Awareness</i> (поінформованість) – усвідомлення необхідності змін	а) бачення теперішнього стану б) як людина сприймає проблеми в) наявність чуток та неправдивої інформації г) суперечливість причин для змін
<i>Desire</i> (бажання) – бажання підтримувати та брати участь у змінах	а) природа зміни (що за зміну і як вона вплине на людину) б) контекст організації оточення, що буде змінюватися (як людина їх сприймає) в) індивідуальна ситуація кожної людини г) що мотивує людину (унікальні глибокі <u>мотиватори</u> кожної людини)
<i>Knowledge</i> (знання) – знання як змінювати(ся)	а) поточна база знань людини б) здатність кожної людини набувати нових знань в) ресурси, доступні для навчання та практики г) доступ та наявність необхідних знань
<i>Ability</i> (здатність) – здатність набувати нових навичок	а) психологічні блоки б) фізичні здібності в) інтелектуальні здібності г) час, необхідний для розвитку навичок д) наявність ресурсів для розвитку нових здібностей
<i>Reinforcement</i> (компенсація) – підтримка консолідації змін	а) ступінь підтримки, необхідний для кожної людини, якої б) торкнулася зміна в) зв'язок підтримки з прогресом та досягненнями г) відсутність негативних наслідків д) система створення механізму для підтримки зміни

Рис. 2. Сутність моделі ADKAR Д. Хейатта*

* побудовано за [8]

Модель 7-S Маккінсі (McKinsey) – модель організації містить сім взаємопов'язаних елементів (рис. 3): загальні цінності – основні цінності компанії, такі як її місія та принципи корпоративної культури; навички – основні здібності, можливості та компетенції персоналу організації; персонал – характеристики всіх ключових робочих ролей, включаючи демографію, мотивацію, навчання та винагороду; стиль – моделі поведінки всіх підрозділів, стиль управління та їх значення в процесі змін; стратегія – загальна мета організації та як вона прагне перевершити конкурентів; структура – структурний поділ роботи всередині організації та взаємодія між відділами; системи – певні процедури у розподілі ресурсів, вимірювання ефективності та винагороди.

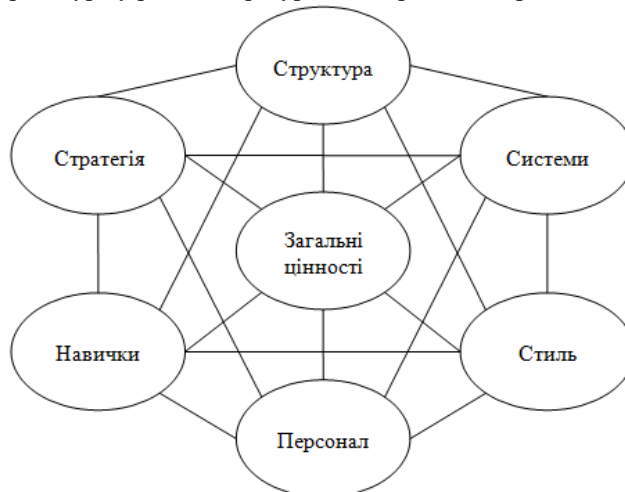


Рис. 3. Модель 7-S Маккінсі (McKinsey) [11]

По суті, модель зосереджена на семи основних елементах, якими повинні володіти всі організації для ефективної роботи. Організації можуть поглядати на ці елементи, щоб побачити, де необхідні реформи, або забезпечити взаємне посилення кожного елемента для підтримки якості роботи. Прагнення змінити один з елементів моделі, вплине на інші.

Модель 8 сил запропонована Дж. Коттером, і складається з 8 етапів (рис. 4). Ця модель не стільки фокусується безпосередньо на змінах, скільки на тому, щоб звернути увагу на людей, які повинні будуть змінитися, і яких найбільш торкнуться реформи. Проте тут використовується методологія «згори донизу».

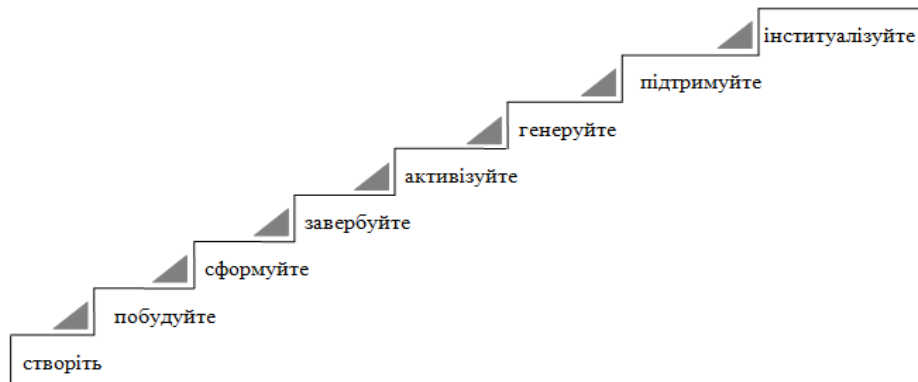


Рис. 4. Модель 8 сил Дж. Коттера [2]

Сутність етапів моделі Дж. Коттера полягає у наступному:

- створить відчуття невідкладності – допоможіть іншим зрозуміти, чому необхідні зміни за допомогою «сміливої, надихаючої заяви про можливість»;
- побудуйте управлінську коаліцію – залучіть ключових гравців, зокрема зацікавлених осіб та лідерів;
- сформуйте стратегічне бачення та ініціативи – визначте передбачувані зміни;
- завербуйте армію добровольців – залучіть у процес решту і змусьте здійснити необхідні зміни;
- активізуйте дії, усуваючи бар'єри – виявляйте та усувайте бар'єри, які, інакше, будуть перешкодою на шляху до свободи та ефективних змін;
- генеруйте короткострокові перемоги – відстежуйте прогрес та заряджайте енергією учасників через відзначення навіть невеликих успіхів;
- підтримуйте досягнення – після початкових успіхів продовжуйте наполягати на ініціативі змін, поки ваших цілей не буде досягнуто;
- інституалізуйте зміни – виявіть нові форми поведінки, які позитивно проявили себе та продовжуйте їх підтримувати, щоб вони зміцнювали силу перетворень та старі звички не з'являлися.

Теорії Е та О організаційних змін М. Бір та Н. Норія виокремлюють дві полярні концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Авторами цих концепцій, що називають Теорія Е та Теорія О, є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір та Нітін Норія. Теорія Е виходить із фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, теорія О розглядає організацію як систему, що само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації. Порівняльну характеристику Теорії Е і Теорії О представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика Теорії Е і Теорії О [6]

Характеристика	Теорія Е	Теорія О	Об'єднані теорії Е та О
Ціль змін	Максимізувати акціонерну вартість	Розвивати організаційні здібності	Чітко охоплюють парадокс між економічною цінністю та організаційною спроможністю
Лідерство	Керувати змінами «згори вниз»	Заохочувати участь «знизу вверх»	Встановити напрямок зверху та залучити людей знизу
Об'єкт змін	Підкреслити структуру та системи	Формувати корпоративну культуру: поведінку та ставлення працівників	Зосередитися одночасно на жорсткому (структурі та системі) та м'якому (корпоративній культурі)
Планування змін	Планувати та розробляти програми	Експериментувати та розвиватися	План на спонтанність
Мотивація змін	Мотивувати за допомогою матеріального заохочення	Мотивувати через відданість – використовувати оплату як справедливий обмін	Використання стимулів для посилення змін, але не для їх стимулювання
Участь консультантів	Консультанти аналізують проблеми та формують рішення	Консультанти підтримують керівництво у формуванні власних рішень	Консультанти – це експертні ресурси, які надають співробітникам можливості

Прихильники теорії О більшою мірою орієнтовані на навчання та розвиток співробітників, зміну корпоративної культури та здійснення змін «знизу вгору». Прихильники Теорії Е вважають, що лідерство «згори донизу» є розумним підходом до управління змінами, коли фірма стикається з проблемами, здатними призвести до краху. Вони використовують військову метафору, – «тільки генерали мають спільний погляд на поле бою» [7, с. 99]. У 1990-і роки Теорія Е стала домінуючою моделлю організаційних змін США. Потім вона почала проникати в управлінську практику у Європі. У чистому вигляді Теорія О, заснована на м'яких методах проведення змін, і менш поширена, ніж Теорія Е, заснована на жорстких методах, особливо у США. Фірми, які застосовують Теорію О, часто мають сильні довгострокові психологічні контракти зі своїми службовцями. Можна сміливо сказати, що Теорія О більше відповідає філософії японських компаній.

Модель айсберг управління змінами – ця модель запропонована В. Крюгером, на його думку, більшість менеджерів при проведенні змін схильні зосереджуватися тільки на бар'єрах, таких як вартість, якість і час, і не приділяти належної уваги сильнішим перешкодам, таким як сприйняття, переконання, вплив і політики. Ця модель дозволяє сформулювати типи реалізації змін на основі виду змін та стратегії, яку слід застосовувати. Модель айсберг управління змінами наведено на рисунку 5.

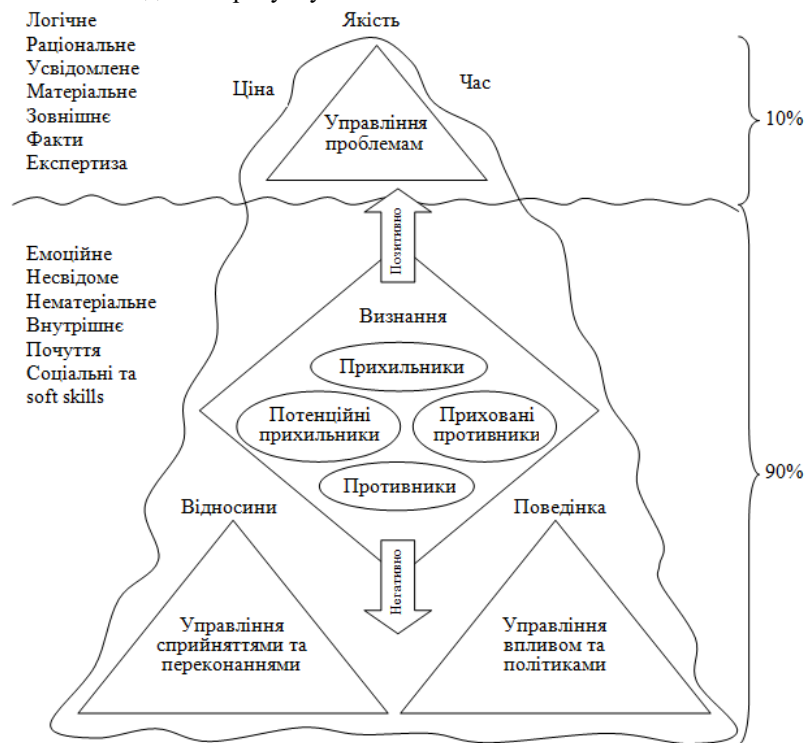


Рис. 5. Модель айсберг управління змінами В. Крюгера [9]

Перш ніж управляти змінами, важливо уявити, як це вплине на співробітників. При визначенні їх типології варто враховувати поведінку, що залежить від управління владними та політичними повноваженнями, так і ставлення співробітників, на яке впливає управління сприйняттями та переконаннями. В. Крюгер виділяє чотири різні категорії: прихильники – ті, хто підтримує зміни; потенційні прихильники – ті, хто загалом позитивно ставляться до змін, але ще повністю не переконані у їх потребі; противники – відкрито виступають проти змін; приховані противники – демонструють підтримку змін, але насправді проти них.

Модель переходу В. Бріджеса – ця модель орієнтована на перехід, а не на зміну. Як зазначає В. Бріджес, при переході ми відпускаємо минуле і сприймаємо нові способи поведінки та мислення. Запланована зміна – це зазвичай переїзд офісу, або встановлення нового обладнання, або реструктуризація. Перехід повільніший, ніж заплановані зміни, тому що він складніший. Зміни ситуативні, їх можна розрахувати, перехід – психологічний процес, ним керувати складніше. Візуально модель переходу В. Бріджеса представлено на рисунку 6, і вона складається з трьох етапів: закінчення, втрата та відпускання втраченого; нейтральна зона; новий початок.

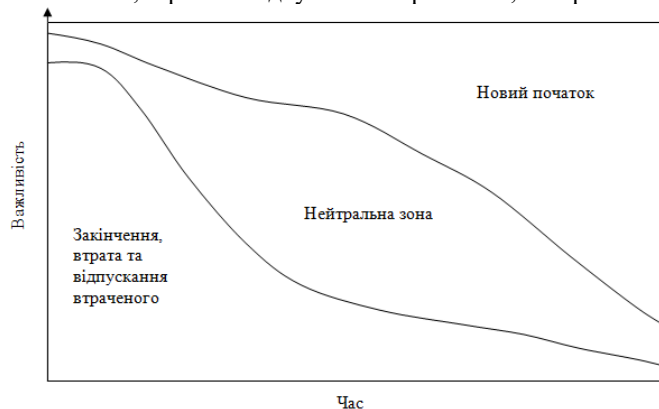


Рис. 6. Модель переходу В. Бріджеса [1]

Працівники організації або члени команди опиняються на першому етапі, коли керівництво або керівник проекту вперше повідомляє про зміни. Цей етап часто характеризується опором чи емоційним потрясінням, оскільки працівники змушені розлучитися з тим, до чого вони звикли. На другому етапі моделі переходу В.

Бриджеса працівники, що переживають зміни, часто відчують почуття невпевненості, заплутаності і бувають нетерплячі. Працівники також можуть відчувати значне робоче навантаження у міру того, як звикають до нових способів роботи, систем, технологій, тому керівництво має докласти максимум зусиль для ефективного управління колективом на даному етапі. Головне завдання цього етапу – подолання хаосу. Останній етап моделі переходу В. Бриджеса – це час прийняття та енергії. Працівники організації вже почали приймати ініціативу щодо необхідності змін. Вони починають навчатися і виявляти інтерес до набуття нових навичок, необхідних для успішної роботи у змінених обставинах. Крім цього, вони починають бачити перші результати та досягнення своєї роботи та зусиль.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Організаційні зміни сприяють трансформації організації та її переходу на якісно новий рівень, однак зміни не завжди позитивно впливають на організацію. Кожна організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага, персоналу легше адаптуватися. Зміни потребують нового регулювання для переходу на вищий рівень менеджменту та новий базис рівноваги. У статті детально представлено основні моделі управління змінами: ADKAR Д. Хейатта, модель К. Левіна, модель Маккінсі, модель Дж. Коттера, модель айсберга В. Крюгера, такі моделі передбачають обов'язковий елемент – подолання опору змінам, який дозволяє впроваджувати зміни з меншими витратами і вищим рівнем оперативності, що в сучасних умовах є надважливим.

Література

1. Bridges W. *Managing Transitions: Making the Most of Change* / W. Bridges. – Boston : Da Capo Lifelong Books, 2009. – 192 p.
2. Kotter J. P. *A Force For Change: How Leadership Differs from Management* / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.
3. Рудніченко Є.М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень / Є.М. Рудніченко, Н.І. Гавловська, С.А. Омелянчук, І.В. Лісовський, С.Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 3. – С. 130–134.
4. Притис В.І. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін / В.І. Притис, Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 6. Т. 1. – С. 230–232.
5. Рудніченко Є. М. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації / Є.М. Рудніченко, Н.І. Гавловська, С.А. Суходоля, І.В. Лісовський, С.Й. Ядуха // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 4. – С. 172–176.
6. Beer M., Nohria N. *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. 2014. June 10. URL: <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (date of application: 24.11.2022).
7. Conger J. *Effective Change Begins at the Top*. In: Beer, M. and Nohria, N. (eds) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. P. 99–112.
8. Hiatt J. M. *ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers*. Colorado : Prosci Research, 2006. 148 p.
9. Krüger W. *Implementation: The Core Task of Change Management/* CEMS Business Review. 1996. №1. P. 77–96.
10. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
11. Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. 360 c.

References

1. Bridges W. *Managing Transitions: Making the Most of Change* / W. Bridges. – Boston : Da Capo Lifelong Books, 2009. – 192 p.
2. Kotter J. P. *A Force For Change: How Leadership Differs from Management* / J. P. Kotter. – New York: Free Press, 1990. – 192 p.
3. Rudnichenko Ye.M. *Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii pryiniattia efektyvnykh upravlynskykh rishen* / Ye.M. Rudnichenko, N.I. Havlovska, S.A. Omelianchuk, I.V. Lisovskiy, S.I. Yadukha // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2020. – № 3. – S. 130–134.
4. Prytys V.I. *Instytutsionalne seredovyshe formuvannia systemy bezpekoorientovanoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsiinykh zmin* / V.I. Prytys, N.I. Havlovska, Ye.M. Rudnichenko // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2018. – № 6. Т. 1. – S. 230–232.
5. Rudnichenko Ye. M. *Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok orhanizatsii* / Ye.M. Rudnichenko, N.I. Havlovska, S.A. Sukhodolia, I.V. Lisovskiy, S.I. Yadukha // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2020. – № 4. – S. 172–176.
6. Beer M., Nohria N. *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. 2014. June 10. URL: <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (date of application: 24.11.2022).
7. Conger J. *Effective Change Begins at the Top*. In: Beer, M. and Nohria, N. (eds) *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. P. 99–112.
8. Hiatt J. M. *ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers*. Colorado : Prosci Research, 2006. 148 p.
9. Krüger W. *Implementation: The Core Task of Change Management/* CEMS Business Review. 1996. №1. P. 77–96.
10. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
11. Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. 360 s.