

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

У сучасному швидкоплинному динамічному бізнес-середовищі, мабуть, єдине, на яке постійно можуть покластися професіонали, – це зміни. Організації повинні бути спритними та готовими швидко приймати рішення, а ті, хто вміє це робити, як правило, зіткнувшись зі значними змінами за короткий проміжок часу. Вони можуть бути загальноорганізаційними або командними, і можуть впливати з будь-якої кількості факторів, від технологій до внутрішніх операційних потреб і фінансів до політики. Вміння керувати організаційними змінами є ключовим компонентом лідерства.

Модель управління змінами визначається як спосіб, яким організація загалом реагує на зміни всередині та навколо неї. Це механізм, який має на меті мінімізувати будь-які негативні наслідки, які спричиняють зміни, і водночас отримати вигоду від трансформації. Моделі управління змінами надають конкретні вказівки, які допомагають організаціям у процесі планування та успішнішого впровадження змін.

Найвідомішими моделями управління змінами, які активно застосовуються організаціями, є модель управління змінами Левіна, модель McKinsey 7-S, теорія Коттера, теорія підштовхування, модель ADKAR, модель переходу Бріджеса, крива змін Кюблера-Росса, модель Маурера та PDCA.

Модель Левіна, розроблена Куртом Левіном в 1950-х роках, популярна завдяки наявності трьох фаз, які розбивають великі зміни на більш керовані частини:

- розморожування: це етап підготовки, при якому проводиться аналіз поточного стану організації та процесів, які у ній відбуваються, визначається необхідність змін. Важливим кроком у даній фазі є покращення відкритого спілкування з працівниками та повідомлення про те, чого очікувати, щоб усі, кого це стосується, були готові.

- зміна: це етап впровадження, сплановані зміни застосовуються на практиці, при цьому спілкування з працівниками поглиблюється та надається необхідна підтримка всім залученим.

- заморожування: це етап закріплення змін та контролю за результатами, він є триває весь останній час функціонування організації. Керівники спостерігають за прийняттям змін працівниками, продовжують спілкуватися та підтримувати колектив, а також розробляють способи зміцнення перетворень для недопущення повернення бізнес-процесів у старий порядок.

Модель McKinsey 7-S є однією з найскладніших моделей, але це допомагає під час впровадження складних змін в масштабі всієї організації. На відміну від більшості інших моделей, ця фокусується на всіх важливих складових, на які можуть вплинути зміни: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички. Перші три вважаються «важкими» елементами, їх легше ідентифікувати і на них легко впливає керівництво. До них належать плани конкурентоспроможності (стратегія), організаційні схеми (структура) та підпрограми/процеси для виконання роботи (системи). Решта чотири - «м'які» елементи, навпаки, важче описати і на них впливає культура компанії. Співробітники, їхні навички, загальний стиль керівництва компанії, а також цінності чи культура компанії є більш мінливими і піддаються постійним змінам. Ключ моделі полягає в утримуванні всіх семи елементів у гармонії та аналізі їхньої взаємодії та впливу один на одного.

Професор Коттер розробив теорію, зосереджену насамперед на людях, які беруть участь у процесі змін, та їх психології. Ця модель має вісім кроків, і кожен з них спрямований на створення реакції співробітників на зміни:

- підвищення терміновості – створення у співробітників відчуття невідкладності є одним з найкращих способів мотивації та залучення їх під час процесу.

- побудова команди – визначення правильного набору навичок і характерів для команди, яка відповідатиме за стимулювання змін в організації.

- отримання правильного бачення – врахування не лише стратегії, а й креативності, емоцій та цілей проекту.

- спілкування – необхідне прозоре та часте спілкування з людьми про зміни, які впроваджуються.

- виконання справ – отримання підтримки, усунення перешкод та збір конструктивного відгуку.

- зосередження на короткострокових цілях – фокусування не лише на кінцевому результаті; постановка невеликих цілей та визначення невеликих досягнень під час процесу для підвищення морального духу співробітників.

- впровадження змін – зміцнення і перетворення змін на частину культури робочого місця; допомога співробітникам адаптуватися та винагородження їх за нову поведінку.

- стійкість – наполегливість під час процесу управління змінами.

Теорія підштовхування полягає в знаходженні переконливого способу активізувати у працівників бажання до змін. Модель складається з кількох етапів: визначення змін, які керівництво бажає впровадити; розгляд реформ з погляду робітників; аргументація змін; представлення змін як варіантів; слухання відгуків співробітників; обмеження варіантів; закріплення змін. Принадність цієї моделі управління змінами полягає в тому, що вона спрямована на отримання керівництвом повної підтримки робітників та їх залучення до процесу вибору змін і керування ними.

Модель ADKAR, розроблена Джеффом Хайаттом, засновником Prosci, формулює п'ять основних цілей, на яких базується процес управління змінами:

Awareness – усвідомлення необхідності змін.

Desire – бажання брати участь і підтримати зміни.

Knowledge – знання про те, які зміни ввести.

Ability – здатність реалізувати необхідні навички та поведінку.

Reinforcement – підкріплення впроваджених змін.

На відміну від інших моделей управління змінами, ця зосереджена на ідентифікації та оцінці причин, чому зміни спрацьовують чи ні, і чому не досягаються бажані результати. Зосереджуючи увагу на співробітниках, метод ADKAR обмежує опір і таким чином прискорює впровадження.

Створена консультантом зі змін Вільямом Бріджесом модель підкреслює емоційний перехід, який люди проходять у процесі переживання та прийняття змін. У той час як багато моделей зосереджуються на самій зміні, ця модель звужує процес переходу, розбиваючи його на три етапи:

Закінчення, втрата та відпущення – для багатьох людей першою реакцією на зміни є опір, позначений страхом і дискомфортом.

Нейтральна зона – перехідний етап, коли відбуваються зміни.

Новий початок – стадія прийняття та комфорту з новим способом ведення справ.

Цей особистий підхід, заснований на почуттях, допомагає керівництву та співробітникам працювати разом, щоб перейти та закріпити зміни.

Крива змін Кюблера-Росса відрізняється від інших моделей тим, що на 100% орієнтована на співробітників. Вона складається з п'яти етапів, через які можуть проходити співробітники під час організаційних змін:

Відмова – небажання або неможливість прийняти зміни.

Гнів – усвідомлення, що зміни дійсно відбуваються.

Торг – намагання знайти найкращий вихід з ситуації чи обставин.

Депресія – усвідомлення, що торг не працює.

Прийняття – примирення з ситуацією, яка складається.

Модель 3 рівнів опору та змін Маурера унікальна тим, що зосереджується на тому, що призводить до невдач. Творець вважає, що дві треті значущих змін не вдаються через брак інформації, негативну емоційну реакцію або відсутність довіри та впевненості в людях, які намагаються впровадити зміни. Ця модель зосереджена на трьох критичних рівнях опору:

«Я не розумію». Люди схильні відкидати те, чого вони не розуміють. Коли співробітники не повністю усвідомлюють необхідність змін або самих змін, ви вже налаштували себе на невдачу. Важливо, щоб працівники отримували інформацію, яка дозволить їм зрозуміти необхідність змін.

«Мені це не подобається». Емоційні реакції бувають величезним бар'єром на шляху втілення змін. Якщо співробітники відчують розчарування або навіть бояться змін, вони чинитимуть опір. Підготовка до цього очікуваного блокування та керування ним є ключем до просування змін.

«Ти мені не подобаєшся». Якщо робітники не довіряють судженню та досвіду керівника, вони можуть посилити боротьбу.

Цикл Демінга, який спочатку був розроблений доктором Вільямсом Едвардсом Демінгом, також відомий як PDCA (Plan-Do-Check-Act). Він зосереджений на вдосконаленні процесу і розділений на чотири етапи:

- планування – визначення проблем та потенційних покращень;
- розробка – реалізація планів у маленьких масштабах;
- перевірка – відстеження прогресу і користі від змін;
- дія – впровадження змін у великих масштабах.

Кожна з моделей управління організаційними змінами розкриває способи впровадження змін в організації, подолання опору та знаходження оптимальних рішень у динамічному конкурентному середовищі. В сучасних економічних умовах доцільним є застосування різних елементів кількох моделей та їх поєднання для підвищення сукупного результату. А досвід багатьох компаній є дієвим орієнтиром при побудові ефективної системи управління організаційними змінами.

Список використаних джерел

1. Top Ten Change Management Models URL: <https://www.ciopages.com/change-management-models/> (дата звернення: 28.10.2021)

2. PDCA (Plan Do Check Act) URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (дата звернення: 28.10.2021)