

Трухин Антон Игоревич,
Магистрант,
Институт Экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,
г. Екатеринбург, Российская федерация

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ: ОБЗОР ТЕОРИИ И ПРАКТИК ПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация:

В статье представлен обзор теоретических и практических аспектов управления сопротивлением персонала в организациях, в исторической ретроспективе представлены модели управления изменениями проиллюстрированы примерами практического применения в отечественных и зарубежных компаниях.

Ключевые слова:

Модели управления изменениями, управление изменениями, управление организационными изменениями, организационные изменения.

В условиях быстрого изменения внешней среды организации сталкиваются с необходимостью внедрения новых технологий, процессов и инструментов. Однако, несмотря на очевидные преимущества изменений, сотрудники часто проявляют сопротивление, что может негативно сказаться на успешности их реализации. Именно поэтому преодоление сопротивления персонала становится значимым аспектом управленческой деятельности, предопределяющим успешность развития организации в целом.

Организационные изменения как процесс намеренной трансформации невозможны без сопротивления им. Фактически, любые изменения начинаются с сопротивления. В литературных источниках предлагается несколько моделей, которые помогают понять причины сопротивления и разработать стратегии для его преодоления. Сравнение различных моделей управления изменениями позволяет понять их сильные и слабые стороны, а также выбрать наиболее подходящую для конкретной организации или ситуации. Рассмотрим основные теоретические модели и их практическое применение, с учетом основных достоинств и недостатков каждой.

Модель управления изменениями Курта Левина (1947 г.) является одной из первых фундаментальных, самых популярных и успешных моделей плановых изменений, объясняющих силы, стремящиеся сохранить статус-кво и подталкивающие к изменениям, состоит она из трех ступеней [1]:

1. Размораживание (Unfreeze) — подготовка к изменениям, выявление текущих проблем.
2. Изменение (Change) — внедрение новых подходов и процессов.
3. Замораживание (Refreeze) — закрепление изменений и их интеграция в организационную культуру.

Ярким примером использования модели Левина является переход компании Ford к более устойчивым методам производства. На этапе размораживания были выявлены проблемы с качеством, затем внедрены новые стандарты, а в конечном итоге изменения были интегрированы в повседневную практику.

Достоинством модели можно назвать простоту и наглядность, структурированность и адаптивность для небольших изменений. Среди недостатков выделим недостаточную гибкость для сложных или многогранных изменений, а также отсутствие учета эмоциональных аспектов изменений.

Кривая изменений Кюблер-Росс (Elisabeth Kübler-Ross), идея представлена в 1969 в публикации "On Death and Dying" [2]. Модель также известна как кривая горя Элизабет Кюблер-Росс, первоначально была разработана для описания пяти стадий, через которые проходят люди, столкнувшиеся с утратой или серьезной болезнью. Позже этот подход был адаптирован для применения в управлении изменениями в организациях. Эти стадии включают:

1. Отрицание: Сотрудники отказываются признать необходимость изменений.
2. Гнев: Возникает недовольство и протест против изменений.
3. Торговля: Персонал пытается найти компромиссы и альтернативные пути решения проблемы.
4. Депрессия: Наступает период апатии и сниженной мотивации.
5. Принятие: Работники принимают изменения и начинают адаптироваться к ним.

Данная модель применялась в практике IBM в 1990-х годах, когда IBM претерпела значительные изменения в бизнесе, сместив фокус с оборудования на программное обеспечение и услуги.

К числу достоинств модели можно отнести возможность предвидения поведения сотрудников в процессе изменений, к недостаткам — отсутствие учета индивидуальных различий в реакциях на изменения и некоторую упрощенность самой модели.

Модель управления изменениями Сатир создана Вирджинией Сатир, появилась в 1969 году. Именно тогда Сатир представила свою работу, описывающую процесс изменений, в книге «*Conjoint Family Therapy*». Этот труд стал основой для дальнейших исследований и разработок в области управления изменениями и

организационного развития [3]. Модель управления изменениями отлично характеризует реакции сотрудников на изменения в бизнесе [4]. Модель Сатир описывает пять стадий, через которые проходит человек или организация в процессе изменений. Эти стадии включают в себя:

1. Позитивное функционирование (Status Quo): Стадия стабильности, когда всё идёт привычным образом, и нет необходимости в изменениях.
2. Шок (Foreign Element): Возникает ситуация, требующая изменений, что вызывает шок и замешательство у участников процесса.
3. Хаос (Resistance): Стадия хаоса, когда старые способы ведения дел больше не работают, и люди испытывают стресс и тревогу.
4. Интеграция (Integration): Начинается постепенное принятие нового порядка вещей, и появляются первые признаки стабилизации.
5. Практическое функционирование (Practice): Новые методы становятся нормой, и организация возвращается к стабильному функционированию на новом уровне.

В начале 1970-х годов IBM пригласила Вирджинию Сатир для участия в проекте по улучшению коммуникаций и отношений внутри компании. Её подход позволил IBM улучшить внутреннюю культуру и повысить производительность [5].

Среди достоинств модели следует отметить фокус на человеческом аспекте изменений и взаимодействии в команде, а также учет динамики группы и личностных изменений. Среди недостатков - сложность в реализации из-за необходимости глубокого понимания межличностных отношений и трудоемкость при масштабных изменениях.

Модель Маккинси (McKinsey) 7-S была разработана разработана Томом Питерсом и Робертом Уотерманом, в консалтинговой компании McKinsey Company в конце 1970-х годов, а в 1982 впервые представлена широкой публике. Модель включает семь элементов (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills), которые должны быть согласованы для успешного функционирования организации [6]. Все элементы взаимосвязаны и изменения в одном из них могут повлиять на другие.

Пример применения модели - Apple Inc. — крупнейшая в мире технологическая компания по выручке, а также крупнейшая компания по рыночной капитализации в мире.

Среди достоинств выделим комплексность подхода к организации, а к недостаткам отнесем сложность применения и высокие временные затраты.

Так называемая **Модель Стейкхолдеров** начинает свой путь после выхода в свет в 1984 году работы Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [7]. Она акцентирует внимание на вовлечении всех заинтересованных сторон в процесс изменений, как тех, кто может управлять процессом, так и тех, на кого этот процесс влияет. В основе своей модель предполагает активное участие ключевых стейкхолдеров (клиентов, сотрудников, поставщиков, акционеров и собственников, менеджмента, государства и т.д., в зависимости от особенностей бизнеса) на всех этапах жизненного цикла изменений. По факту любая заинтересованная сторона будет обладать ожиданиями и вместе с тем способностью реагировать на возникающие изменения.

В организации Unilever был активно использован подход стейкхолдеров при разработке стратегии устойчивого развития, что позволило учесть мнения различных групп, включая сотрудников, клиентов и общественность, и снизить сопротивление практически со всех сторон.

Очевидным достоинством указанной модели является наличие информации от всех заинтересованных сторон, с возможностью ее дальнейшего ранжирования и учета в оперативном управлении и стратегическом планировании, а также возможность вовлечения конкретных лиц. Главным неудобством ее применения - невозможность работы на коротких участках (применение модели возможно только в долгую), оперативной коррекции, как реакции, возникшей на непредвиденные изменения окружающей и внутренней среды организации.

Модель Культурных изменений разрабатывались различными авторами на протяжении многих лет. Одной из наиболее известных является модель Эдгара Шайна, опубликованная в его книге “Organizational Culture and Leadership” (первая редакция вышла в 1985 году) [8].

Модель описывает культуру организации как многослойную структуру, состоящую из артефактов, ценностей и основополагающих предположений. Изменение культуры требует понимания этих слоев и активного управления ими, а сама организационная культура - становится ключевым фактором успешного управления сопротивлением.

Компании Zappos удалось создать уникальную корпоративную культуру, что способствовало успешному внедрению инновационных решений и минимизации сопротивления со стороны персонала.

Достоинством модели считается возможность глубокого понимания структуры культуры, а к недостаткам относят то, что при отсутствии базовой культуры формирование ценностей организации происходит спонтанно в процессе развития организации посредством постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников [9]. Кроме того, в процессе функционирования организации вырабатываются новые стандарты поведения и определенное отношение к производственным процессам, что нуждается в управлении и контроле со стороны менеджмента, что влечет за собой инициацию процесса изменений [10]. Это может потребовать значительных временных и ресурсных затрат.

Модель 7 навыков Стивена Кови была впервые опубликована в 1989 году, в книге «7 навыков высокоэффективных людей». По словам Кови, важно достигнуть личной перемены прежде, чем мы сможем добиться успеха вне себя [11]. Семь навыков – дают людям возможность взять под контроль свою жизнь, согласовать свои действия со своими ценностями и построить значимые отношения:

1. Быть проактивным;
2. Начинать с конечной цели;
3. Ставить на первое место главное;
4. Думать в духе «выиграл-выиграл»;
5. Стремиться понять, прежде чем быть понятым;
6. Синергия;
7. Заточка пилы

Среди примеров применения данной модели можем привести программу «Семи навыков», которая помогла Coca-Cola улучшить внутренние коммуникации, повысить производительность и укрепить корпоративную культуру. Гостиничная сеть Marriott использует принципы «Семи навыков» для улучшения обслуживания клиентов и повышения мотивации сотрудников.

К несомненным достоинствам данной модели относится фокус на личной эффективности и развитии лидерские качеств и способности к взаимодействию. Вместе с тем, отметим, что она не является прямой моделью управления изменениями.

Модель перехода Бриджеса (William Bridges Transition Model) была создана Уильямом Бриджесом, консультантом по изменениям, и представлена в его книге «Управление переходами» в 1991 году [12]. Она предлагает пошаговый подход к управлению изменениями, основываясь на идее, что изменение начинается с завершения старого этапа и только затем переходит к началу нового, разделяя понятия «изменение» и «переход», делая акцент на последнем. Эта модель рассматривает три основные фазы, через которые проходят люди и организации в процессе изменений.

1. Завершение (Ending): Люди должны завершить старую ситуацию, прежде чем начать новую. Это включает прощание с прошлым, признание потерь и завершение старых привычек.

2. Нейтральная зона (Neutral Zone): Переходный период, когда старые привычки уже ушли, а новые еще не сформировались. Это время неопределенности и экспериментов.

3. Новый старт (New Beginning): Начало новой эры, когда люди начинают осваивать новые роли, обязанности и стратегии. Это фаза, когда формируется новое будущее.

Примерами применения могут служить Atlassian - компания-разработчик программного обеспечения. Atlassian объявила о своей политике «Team Anywhere», в соответствии с которой ее сотрудники могут работать из любой точки мира. Добавим, что согласно этой политике, сотрудникам Atlassian необходимо приходить в физический офис только 4 раза в год [13].

Положительным моментом использования модели являются понимание эмоциональных аспектов изменений, наличие пошагового руководства и повышение вовлеченности сотрудников. Минусами представляются неоднозначность нейтральной зоны, ограниченная гибкость, а также меньшая структурированность по сравнению с другими моделями.

Модель Рика Маурера впервые представлена им в книге «За стеной сопротивления», в 1994 году. Основным лейтмотивом работы является идея - почему 70% изменений так и не происходят, и как можно исправить эту ситуацию [14]. Он описал 3 уровня сопротивления (по мере увеличения сложности), с которыми столкнется любая компания, пытаясь что-то изменить.

Уровень 1. Познание или я не понимаю.

В первую очередь он связан с недостатком информации, разногласиями в интерпретации или путаницей в объяснениях, зачем нужно изменение.

Уровень 2. Эмоции или мне это не нравится.

Сотрудники могут бояться неизвестности, потери части з/п и/или статуса, переживать из-за непривычных процессов и расстраиваться из-за того, что вынуждены изменить свои повседневные действия, привычки или алгоритмы.

Уровень 3. Доверие или ты мне не нравишься.

Коллектив или отдельные работники любого уровня негативно относятся к людям, которые инициируют перемены, а не к самим переменам.

Модель Маурера была использована в компании General Motors для эффективного управления изменениями и снижения сопротивления среди сотрудников.

Ее значимыми достоинствами является четкое разделение сопротивления на три уровня, что упрощает диагностирование и позволяет лучше понять источники сопротивления и разработать соответствующие стратегии. К недостаткам мы можем отнести необходимость детального анализа каждого уровня и практически каждого сотрудника, что может быть очень трудоемким.

Модель управления изменениями Джона Коттера, профессора Гарвардской школы бизнеса, по итогам многолетних исследований была опубликована им в 1995 году в книге «Впереди перемен» [15]. Автор модели, выделяет восемь этапов, необходимых для успешного внедрения изменений:

1. Создание чувства срочности — необходимость изменений должна быть очевидна.

2. Формирование коалиции — создание группы единомышленников для поддержки изменений.
3. Разработка видения и стратегии — четкое понимание, куда движется организация.
4. Коммуникация видения изменений — активное информирование сотрудников о целях и преимуществах изменений.
5. Устранение препятствий — выявление и устранение барьеров на пути к изменениям.
6. Создание краткосрочных побед — демонстрация результатов на ранних этапах для повышения мотивации.
7. Закрепление изменений в культуре — интеграция новых подходов в организационную культуру.
8. Обеспечение устойчивости изменений — постоянное внимание к поддержанию изменений.

Примером применения этой модели может служить компания General Electric, которая использовала подход Коттера (под руководством Джека Уэлча), для внедрения программы Six Sigma, что привело к значительному улучшению качества продукции и снижению затрат, повысив эффективность и конкурентоспособность.

Очевидным плюсом является четкая пошаговая структура-инструкция из восьми этапов, фокус на создании чувства срочности и вовлечении сотрудников, а также поддержка долгосрочных изменений через закрепление в культуре. В качестве минусов можно отметить излишнюю линейность для динамичных организаций, и необходимость учитывать индивидуальные реакции сотрудников на изменения.

Модель ADKAR была разработана Джеффом Хайаттом в 1996 году и впервые опубликована в официальном документе под названием «Идеальное изменение» в 1999 году. Апробация модели состоялась в последующее десятилетие под руководством компании Prosci. Модель фокусируется на индивидуальном уровне изменений и включает пять элементов [16]:

1. Awareness (осведомленность) — понимание необходимости изменений.
2. Desire (желание) — желание участвовать в изменениях.
3. Knowledge (знания) — знание того, как осуществить изменения.
4. Ability (умение) — способность реализовать изменения на практике.
5. Reinforcement (укрепление) — поддержка и закрепление изменений [16].

Успешное применение модели состоялось при внедрении новой системы управления отношениями с клиентами (CRM) в компании Coca-Cola. Обучение сотрудников на каждом этапе модели помогло повысить уровень принятия системы и снизить сопротивление. Так же Google использовала ADKAR-модель при внедрении инноваций, как в технологической цепочке, так и при совершенствовании бизнес процессов.

Положительными характеристиками, в сравнении с моделью Коттера являются фокус на индивидуальном уровне изменений, простота и легкость в понимании и учет эмоциональных аспектов изменений. К отрицательным можно отнести недостаточную эффективность для комплексных организационных изменений, а также необходимость постоянного мониторинга и поддержки при реализации каждого этапа до нескольких раз в течении жизненного цикла каждого этапа изменений.

Теория подталкивания (Nudge Theory) основные идеи которой были представлены в книге “Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness”, опубликованной в 2008 году, в соавторстве Ричарда Талера и Касс Санстейн [17]. Она основывается на том, что небольшие изменения в окружении или контексте принятия решений могут значительно повлиять на поведение людей, не ограничивая их свободу выбора. Это делается через “подталкивания”, которые помогают людям принимать более выгодные решения. Это так называемый «запрет на запреты».

Впервые получила распространение в корпоративных целях ведущих компаний Силиконовой долины и способствовала повышению производительности труда и улучшения благополучия сотрудников [18].

Очевидными преимуществами ее применения являются простота внедрения, возможность достижения значительных результатов с минимальными затратами. Однако, применение требует осторожности поскольку может быть воспринята как манипуляция.

Как следует из представленных характеристик, каждая из моделей управления изменениями имеет свои несомненные достоинства и ограничения. Соответственно, выбор модели зависит от контекста изменений, культуры организации, уровня вовлеченности сотрудников, и других факторов. Следует отметить, что независимо от применяемого типа модели, необходима всесторонняя проработка принимаемых изменений. Именно поэтому методики управления изменениями зачастую предусматривают стратегии, помогающие принимать изменения в организации постепенно, с предварительным тестированием на небольшой части компании, а также позволяющие заручиться поддержкой заинтересованных сторон, прежде чем приступать к реализации новых инициатив.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. (Edited by Dorwin Cartwright.) New York: Harper & Brothers, 1951. - 346 p.
2. Elisabeth Kübler-Ross. On Death and Dying. Edition, reprint. Publisher: Scribner, 1969. - 288 p.
3. Satir V. Conjoint Family Therapy Paperback, Publisher: Science and Behavior Books, 1983. – 289 p.

4. Cameron, Esther; Green, Mike. *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (2nd edition)*. London: Kogan Page. 2009. pp. 36–39.
5. Paul Morris portal. <https://www.paulmorris.org.uk/mastering-business-change-management-with-the-kubler-ross-change-curve/> (дата обращения: 06.10.2024).
6. Boarmix portal. URL: https://boardmix-com.translate.goog/examples/mckinsey-7s-model-example/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=ru&x_tr_hl=ru&x_tr_pto=rq (дата обращения: 08.10.2024).
7. R. Edward Freeman, Alexander Moutchnik: Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: Umwelt Wirtschafts Forum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 2013. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3> (дата обращения: 10.10.2024).
8. Edgar H. Schein “Organizational Culture and Leadership” 4th Edition, Publisher: Jossey-Bass Inc., 2010. - 436 p.
9. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. Издательство: Питер, 2003. - 272 с.
10. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. Издательство: - М.: ТЕИС, 2002. - 501 с.
11. Stephen R. Covey. *The Seven Habits of Highly Effective People*. Publisher: Free Press, 2004. - 384 p.
12. *Managing Transitions: Making The Most Of Change*. Publisher: Da Capo Lifelong Books, 1991. - 144 p.
13. CrowJack portal. URL: <https://crowjack.com/blog/strategy/change-management-models/bridges-model#example-of-the-models-application> (дата обращения: 12.10.2024).
14. Rick Maurer. *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change*, Publisher: Bard Press, 1995. - 208 p.
15. Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996. - 187 p.
16. Jeff Hiatt. *Change Management: The People Side of Change*. Publisher: Prosci Research, 2003. - 149 p.
17. Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein. “Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness”, Publisher: Penguin Books, 2009. - 312 p.
18. Philip Ebert, Wolfgang Freibichler. *Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity* 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/315471672_Nudge_management_applying_behavioural_science_to_increase_knowledge_worker_productivity (дата обращения: 13.10.2024).

Trukhin Anton Igorevich,

graduate student,

Institute of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

CHANGE MANAGEMENT MODELS: OVERVIEW OF THEORY AND PRACTICE OF APPLICATION

Abstract:

The article provides an overview of the theoretical and practical aspects of managing staff resistance in organizations. In historical retrospect, models of change management are presented and illustrated with examples of practical application in domestic and foreign companies.

Keywords:

Change management models, change management, organizational change management, organizational change.