

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.26565/2311-2379-2021-100-07
УДК 658

І.Б. Смолинець

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна

E-mail: smolinecz86@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2896-3699>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВПЛИВ РЕАКЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Темпи організаційних змін, з якими стикаються бізнес-організації, продовжують зростати з кожним роком. Це результат прогресу в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, який збільшує демократизацію та лібералізацію економік світу. Наше дослідження щодо реакції працівників на організаційні зміни визначило три основні напрями: перша перспектива дослідження визначає різні риси особистості працівників як детермінанти опору чи підтримки змін. Проаналізовано основні підходи та моделі до аналізу впливу індивідуальних характеристик (схильностей) на ефективність організаційних змін. Наприклад, виявилось, що співробітники, які бояться невідомого і, як правило, більш скептично ставляться до цього, частіше чинять опір. Перший напрям показав, що особи з вищим рівнем самооцінки та самоефективності частіше підтримують будь-які зміни. Другий напрям зосереджений на стосунках між працівником та організацією. Тут вчені зосередили свою увагу на ролі довіри в управлінських або організаційних умовах. Останній напрям стосується внутрішнього спілкування процесів змін, яке утримує організацію в період організаційних змін. Було розглянуто роль індивідуальних схильностей у процесах організаційних змін, психологічні фактори сприйняття або спротиву цим змінам. Було зазначено, що змінні організаційного спілкування виконують два основні завдання: по-перше, воно служить для передачі інформації, а по-друге, використання команд як основних сполучних ланок і чинників організаційної адаптації. Ми порівняли модель термінових змін Коттера з іншими моделями і визначили, що модель Люке "Сім кроків" пропонує хороший спосіб діагностувати та зрозуміти поточний стан бізнесу (до змін), а також цільову мету (яку переслідують зміни). Отже, це може суттєво допомогти розпочати процес змін і забезпечити необхідні вказівки для досягнення успіху. Ефективне використання цієї моделі залежить від того, чи реалізуються ці кроки.

Ключові слова: процеси організаційних змін, управління змінами, Cotter's model.

JEL Classification: M11, O10, O31.

Постановка проблеми. В інноваційно-інформаційному та глобалізованому світі підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін зовнішніх умов. Організаційні зміни, такі як зменшення чисельності, реструктуризація, злиття та поглинання, стали повсякденним явищем і створюють серйозні виклики для організацій (Kitchen and Daly, 2002). Успішне управління процесами змін є життєво важливим для виживання підприємства. Вирішальними факторами успішних змін є позитивний настрій та підтримка співробітників (Erwin and Garman, 2009; Oreg et al., 2011).

Для кожного підприємства надзвичайно важливо вижити в умовах сьогоденної пандемії та бути конкурентоспроможним. Управління змінами – це запланований стан переходу окремих осіб, груп та організацій з існуючого стану в необхідний майбутній стан (Christensen, 2014). Таким чином, керування процесом змін є настільки ж важливим, як і сама зміна. Передача недостатньої та неповної інформації може призвести до супротиву серед працівників, які гальмують впровадження змін та збільшують його витрати.

В умовах пандемії відбулися суттєві зміни, які вплинули на кожне підприємство. Швидкість організаційних змін, з якими стикаються бізнес-організації, продовжує зростати все більше і більше протягом останніх п'яти десятиліть. Це є результатом прогресу в галузі інформаційно-

комунікаційних технологій, що збільшує демократизацію та лібералізацію економік по всьому світу.

Аналіз останніх досліджень. Організаційні зміни описують адаптацію організаційних стратегій та структур, головним чином, до змін зовнішнього середовища (Семенець-Орлова, 2016). Зовнішні сили, що рухають ці зміни, можуть мати політичний, економічний, соціально-культурний або технологічний характер (Senior, 2002). На додаток до цих зовнішніх сил, процеси змін також можуть ініціювати внутрішні сили, такі як зміна керівництва, впровадження нового обладнання або незадоволення працівників поточною ситуацією (Senior, 2002). Більшість організаційних змін здійснюються “зверху вниз”, тобто загальне керівництво накладає зміни на організацію. У випадках, коли працівники є ключовими рушіями змін, процес також може бути реалізований “знизу вгору” (Weick & Quinn, 1999). А якщо зміни пов’язані із злиттям або поглинанням, тобто можуть бути більш далекосяжними, стратегічними, призведуть до переселення чи звільнення та суперечності організаційним цінностям (Hardy & Thomas, 2011). Однак стратегічні зміни можуть включати нові робочі процедури або зміну організаційної місії, з чим деякі члени підприємства можуть не погодитися.

Таким чином, зміни можуть відрізнятися залежно від особистого впливу, який вони мають на людину, і часто супроводжуються невизначеністю (Гринько Т. В. 2013; Allen et al., 2007; Bordia et al., 2004). Тому управління змінами представляє виклик для підприємства. Неможливість досягти бажаних результатів організаційних змін може мати кілька причин. Це стосується, наприклад, неправильного впровадження змін, проблеми пошуку ресурсів для розвитку підприємства, розбіжностей на рівні керівництва або неоднозначних цілей змін.

На рис.1 подано основні тези авторів щодо впровадження змін на підприємстві.

Підкреслимо, що швидке впровадження та відсутність відповідної інформації про організаційні зміни можуть спричинити непотрібне напруження для працівників, які в подальшому можуть не схвалювати зміни та виявляти опір.

Таким чином, зміна передбачає вихід із “зони комфорту”, що змушує людей залишати своє звичне статус-кво. Тому для успішного впровадження змін дуже важливо сформулювати позитивне сприйняття змін, щоб заручитися підтримкою та зменшити опір. Окрім того, що ми розглядаємо, як зміни самі по собі впливають на ставлення співробітників та реакцію на них, численні дослідження науковців: (Dubrin and Ireland, 1993); (Eby et al., 2000); (Малюта, 2016); (Van den Heuvel et al., 2015); (Barrett, 2002); (Armenakis and Harris, 2009); (Christensen, 2014), показують, що додаткові фактори, особливо зовнішні, є важливими в цьому відношенні. Як уже згадувалося, ці фактори можна класифікувати за схильністю до змін, стосунками між працівником та організацією та способом повідомлення про зміну.

Дослідження щодо реакції працівників на зміни, дало можливість визначити три напрями, які є актуальними (рис.2).

Позитивні зміни у спілкуванні є важливим фактором, який співробітники сприймають, і, отже, може сприяти зменшенню опору та виробленню підтримки. Однак, якщо підприємства не зможуть належним чином реалізувати інформацію про зміни, це може стати джерелом опору цим змінам. Тому добре спланована та виконана комунікаційна стратегія змін є важливою для успішних змін.

Метою є критичний огляд та узагальнення підходів (моделей) до аналізу впливу індивідуальних характеристик (схильностей) на ефективність організаційних змін. **Основні завдання:** розглядається роль індивідуальних схильностей у процесах організаційних змін, психологічні фактори сприйняття або спротиву цим змінам, значення комунікаційних факторів.

Основні результати дослідження. Один з напрямів дослідження в галузі організаційних змін передбачає, що відмінності в особистих характеристиках співробітників сприяють тому чи підтримують вони ці зміни, чи навпаки виявляють опір (наприклад, Erwin and Garman, 2009).

Так як раніше було описано, деякі люди схильні протистояти змінам, а деякі ні, хоча їх думки можуть узгоджуватися з мотивами змін. Наприклад, люди з більш скептичними характеристиками відчувають потребу контролювати ситуації, щоб отримати відчуття безпеки. Під час організаційних змін вони відчувають втрату контролю, що робить їх більш схильними до генерування негативного ставлення до процесів змін та виявлення опору (Stanley et al., 2005). З цим пов’язана притаманна індивідуумам потреба у формуванні ставлення та розвитку особистості (Erwin, 2009; Oreg, 2011).

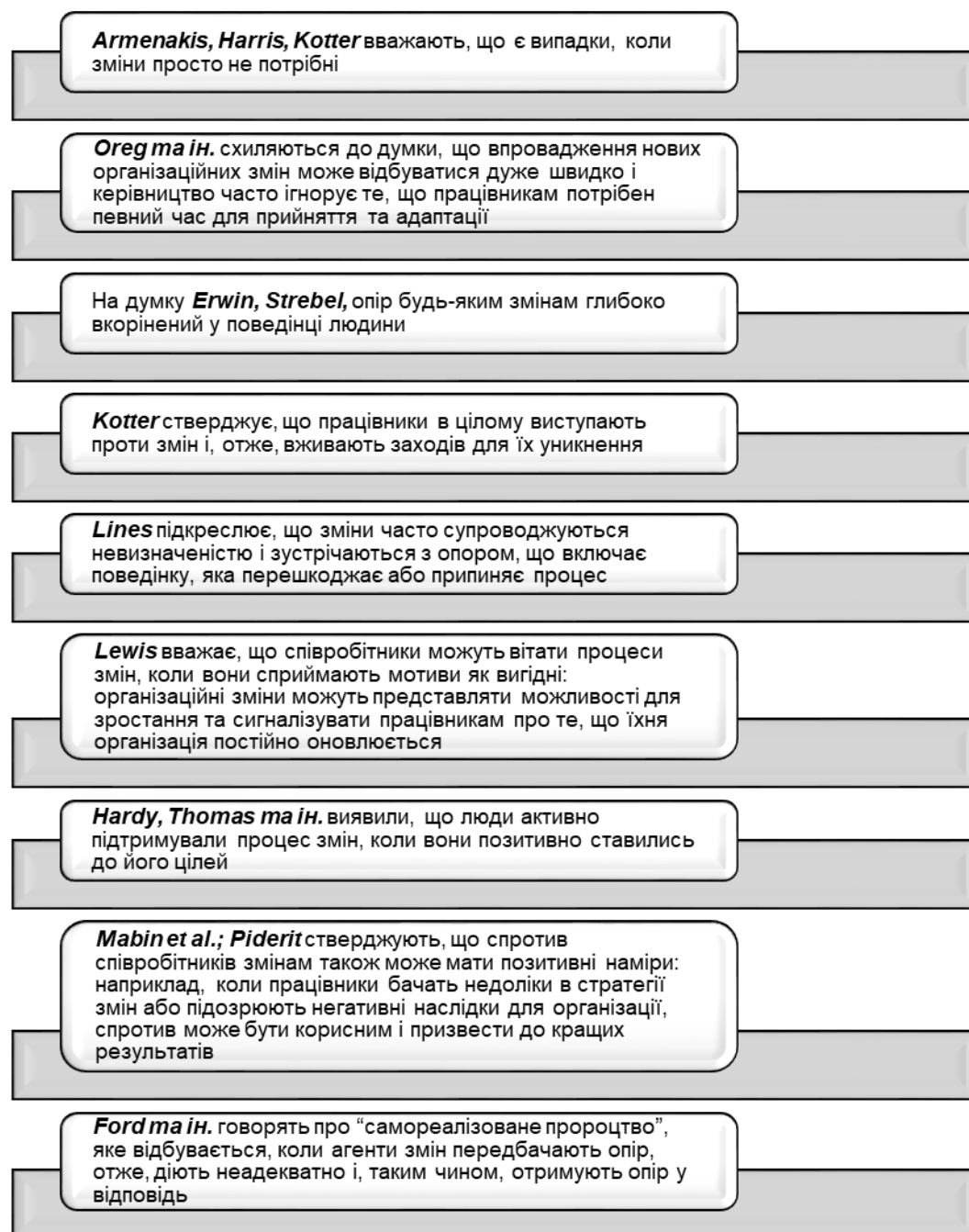


Рис.1. Ставлення, спротив і підтримка процесів організаційних змін

Джерело: складено автором на основі джерел: Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2009); Kotter, J. P. (1999); Oreg, S., Vakola, M., and Armenakis, A. (2011); Strelbel, P. (2009); Lewis, L. K. and Russ, T. L. (2012); Ford, J. D., Ford, L. W., and D'Amelio, A. (2008); Mabin, V., Forgeson, S., and Green, L. (2001).

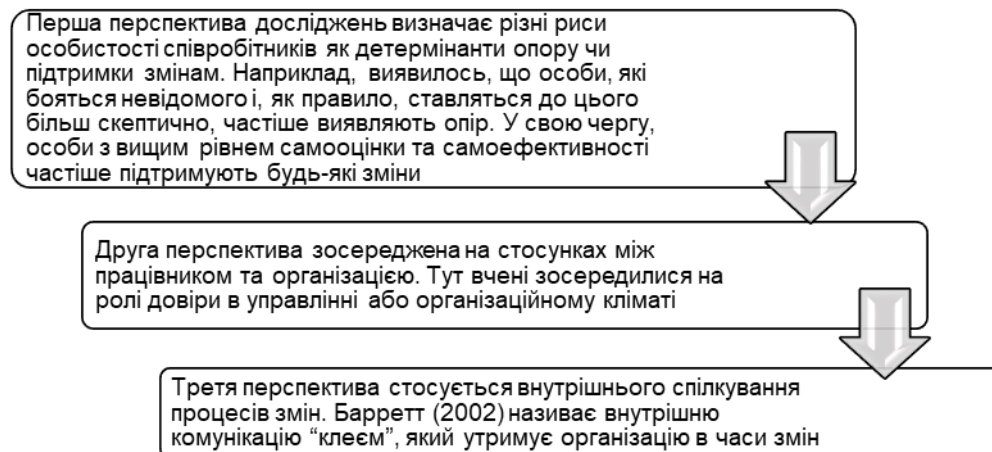


Рис.2. Типи перспектив організаційних змін

Джерело: складено автором на основі джерел: Dubrin and Ireland, 1993; Eby et al., 2000; Allen J., Jimmieson N. L., Bordia P. and Iimer B. E., 2007; Van den Heuvel et al., 2015; Barrett, 2002; Armenakis and Harris, 2009; Christensen, 2014.

Навпаки, існують також індивідуальні схильності, які змушують людей бути загалом позитивними та підтримувати процес змін. Ці схильності можна охарактеризувати як відкритість до змін. Зіткнувшись зі змінами, працівникам доводиться пристосовуватися до нових ситуацій. Отож, загальна готовність людей до навчання є важливим фактором адаптації до змін (Schulz-Knappe C., Koch T. & Weckert J., 2019). Відповідно до цього є ступінь їхньої внутрішньої спритності, яка визначається як здатність боротися зі змінами в конкретних ситуаціях та реагувати відповідно до пов'язаних викликів.

Подібним чином виявлено, що самоефективність, сприйняття особистостями можливості досягти власних цілей, також впливає на реакцію на зміни. Крім того, Eby et al. (2000) виявили, що особиста стійкість виступає провісником здатності працівників приймати зміни, хоча це не було пов'язано з більш позитивним ставленням до змін. Це вказує на те, що співробітники, які мають вищу особисту стійкість, можуть мати змогу краще справлятися зі змінами, незалежно від того, погоджуються вони з ними чи вважають їх корисними.

Далі розглянемо психологічний підхід, тобто відносини між організацією та її працівниками як сукупність взаємних очікувань на поведінку та дії. Більшість з них є неявними і складаються з таких норм, як повага та вдячність. Дослідження показують, що коли співробітники відчували, що організація виконувала психологічний контракт⁶ під час змін, тобто бажані очікування і уявлення були позитивними, їх пізнавальна та поведінкова реакція була аналогічною (Van den Heuvel et al., 2015). Однак невиконання підприємством цих очікувань під час процесу змін може призвести до спротиву працівниками (Oreg, 2011). Підприємства представляють складні соціальні системи (Christensen, 2014; Weick and Quinn, 1999), і ставлення співробітників до змін впливає із взаємодії особистості та організації (Burnes, 2015; Choi 2011). У цьому контексті поширеною є концепція організаційного клімату (перший вимір нашого дослідження) пов'язана з формальними і неформальними аспектами, системою контролю, процедурами та існуючими відносинами в організації. Коли клімат в організації сприймається як гарний, співробітники, швидше за все, почуватимуться більш комфортно і віддані своїй організації, що робить це необхідною умовою для успішного процесу змін.

Іншою важливою змінною (другий вимір нашого дослідження) є довіра до управління та агентів змін, що впроваджують зміни (Oreg et al., 2011). Дослідження науковців показали, що як рівень довіри до управління, так і його компетентність суттєво корелюють із реакцією на процеси змін (Гринь Є. Л., 2018; Cunningham et al., 2002; Stanley et al., 2005; Van den Heuvel et

⁶ Психологічний контракт – неявна система взаємних очікувань і уявлень між працівником і роботодавцем.

al., 2015; Schulz-Knappe C., Koch T. & Beckert J., 2019). Крім того, сприйняття участі в організації показало підвищення готовності до змін (Eby et al., 2000). Організаційна прихильність описує, наскільки співробітники ідентифікуються зі своїм роботодавцем і наскільки вони готові співпрацювати з організацією. Madsen et al., 2005; Stanley et al., 2005 стверджують, що співробітники з вищим рівнем задоволеності роботою та вищими зобов'язаннями мають більшу готовність брати участь у процесах змін. Однак працівники, які мали вищі обов'язки в організації, виявляли більший опір. Це означає, що особи, які мають високий рівень ідентифікації та задоволеності сучасним станом своєї організації, можуть бути менш готові прийняти зміни. Таким чином, як позитивний, так і негативний вплив цих факторів на ставлення та реакцію працівників на зміни є вірогідними.

Третій вимір цього дослідження включає зміни організаційної комунікації під час процесу змін. Комунікація змін має на меті сприяти змінам та рухати їх уперед в межах складних ієрархій організацій (McClellan, 2011).

Комунікація надалі має функцію пояснення змін усім залученим учасникам. Дослідження підкреслюють, що для успішної комунікаційної стратегії змін необхідно адекватно задовольняти інформаційні та емоційні потреби співробітників (Allen et al., 2007; Christensen, 2014). Дослідження Schweiger and DeNisi (1991) показали, що працівники, які не можуть оцінити наслідки змін, схильні йти проти цього. На відміну від них, Lewis та ін. (2012) виявили, що чим вище співробітники сприймають якість інформації про зміни, тим менший їх опір. Подальші дослідження ілюструють посередницьку роль комунікації змін, оскільки відсутність інформації про зміни сприяє чуткам, підсилює негативні почуття та сприяє формуванню опору (Elving, 2005; Christensen, 2014). Іншим важливим фактором, що сприяє визнанню, виявилось наданням на ранніх етапах повноцінної та чесної інформації, яка враховує бажання чи проблеми співробітників (Allen et al., 2007; Bordia et al., 2004; Elving, 2005; Schweiger and DeNisi, 1991). Спілкування, яке сприймається як чесне, дозволяє уникнути негативних почуттів, таких як стрес, що зменшує ентузіазм та прихильність (Armenakis and Harris., 2009). А також може бути навпаки – більший обсяг інформації може спричинити негативні наслідки.

Підводячи підсумок, зміни організаційної комунікації виконують два основні завдання: по-перше, служить для передачі інформації, а по-друге, інтегрує у процес всіх відповідних членів організації (Elving, 2005; Oreg et al., 2011). Хороший зв'язок із змінами характеризується наданням на ранніх етапах повноцінної та чесної інформації, яка враховує бажання чи проблеми співробітників (Allen et al., 2007; Bordia et al., 2004; Elving, 2005; Schweiger and DeNisi, 1991).

Далі ми зупинимось на кількох моделях організаційних змін. Однією з таких є "8-ступінчаста модель Коттера", яка пропонує структуровані кроки щодо того, як ці зміни можна реалізувати. Зусилля спрямовані на запобігання конфлікту та переконання працівників у змінах. Розглянемо вісім кроків згаданої моделі (Kotter, 1999; Okeke M.N et.al. 2019):

1. Створення / формування почуття терміновості;
2. Створення / побудова керівної коаліції;
3. Розробка стратегічного бачення та ініціатив;
4. Повідомлення про бачення змін – залучення бажаних здійснити ці зміни;
5. Надання повноважень працівникам для широкомасштабних дій – активізації дій шляхом усунення бар'єрів;
6. Генерування короткострокових перспектив;
7. Консолідація здобутків та збільшення кількості змін;
8. Закріплення нових підходів у зміні корпоративної культури.

Також стверджується, що "успішні зміни проходять усі вісім етапів", і "пропуск навіть одного кроку або просування занадто далеко вперед без твердої основи майже завжди створює проблеми" (Kotter, 1999, с. 61).

Проведемо порівняння моделі Коттера невідкладних змін з іншими моделями (рис.3).

Модель "Сім кроків Лусеке's" як правило, пропонує хороший спосіб діагностувати та зрозуміти поточний стан підприємства (до змін), а також цільовий показник (переслідуваний змінами). Тому це може суттєво допомогти започаткуванню процесів змін та забезпеченню необхідних напрямів для досягнення успіху. Ефективне використання цієї моделі залежить від того, наскільки добре можна реалізувати ці кроки.



Рис.3. Порівняння трьох моделей невідкладних змін

Джерело: складено автором на основі джерел: Kanter, R. M., Stein, B. A. and Jick, T. D., 1996; Kotter, J. P., 1999; Luecke, R. 2005.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу підсумувати, що управління організаційними змінами – це процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства і який впливає на будь-яку організацію чи підприємство в цілому для забезпечення його адаптивного функціонування та розвитку. Існує чіткий консенсус щодо того, що темпи змін ніколи не були більшими, ніж у сьогоdnішньому постійно змінюваному діловому середовищі. Отже, успішне управління змінами є вкрай необхідним вмінням. Проведено аналіз підходів (моделей) до впливу індивідуальних характеристик (схильностей) на ефективність організаційних змін.

Розглянуто роль індивідуальних схильностей у процесах організаційних змін та описано фактори психологічного впливу на сприйняття або спротиву цим змінам. Організації, які впроваджують нові технології, повинні забезпечити належне навчання своїх працівників для підвищення їхньої продуктивності. Кожне підприємство повинно будувати сильні стратегії організаційного управління, які допоможуть будувати добрі стосунки на основі їх цінностей, норм, поведінки та сприйняття. Лідерство змінює мислення, стиль і поведінку лідерів, тому процес змін, який вони розробляють внаслідок своєї орієнтації, повинен спонукати співробітників бажати брати участь, вибирати свій внесок, а не змушувати їх це робити.

Ця стаття зробила спробу підкреслити потребу в новій та прагматичній структурі управління змінами. Для побудови такої основи рекомендується проводити подальші дослідження природи змін та способу їх управління. Такі дослідження могли б визначити найважливіші фактори успіху для управління змінами та оцінити значення будь-яких запропонованих нових систем.

Список літератури

1. Kitchen P. J., Daly F. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*. 2002. Vol. 7. № 1. P. 46–53. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>.
2. Erwin D. G., Garman A. N. Resistance to organizational change. Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 2009. Vol. 31. № 1. P. 39–56. DOI: <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>.

3. Oreg S., Vakola M., Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change. A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2011. Vol. 47. № 4. P. 461–524. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
4. Christensen M. Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*. 2014. Vol. 51. № 4. P. 359–385. DOI: <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>.
5. Семенець-Орлова І. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3 (48). Ч. 1. С. 60–75. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.48.2016.175758>.
6. Senior B. Organizational change. 2nd ed. London, Prentice Hall. 2002. 372 p.
7. Weick K. E., Quinn R. E. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. 1999. Vol. 50. P. 361–386. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.
8. Hardy R., Thomas C. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*. 2011. Vol. 27(3). P. 322–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>.
9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 10. С. 247–252.
10. Allen J., Jimmieson N. L., Bordia P. and Imer B. E. Uncertainty during organizational change. Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*. 2007. Vol. 7. № 2. P. 187–210. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.
11. Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C. and Callan V.J. Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*. 2004. Vol. 18. № 4. P. 507–532. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>.
12. Dubrin A.J. and Ireland R.D. Management and Organization. Cincinnati, South-Western Publishing. 1993. 672 p.
13. Eby L. T., Adams D. M., Russell J. E. A. and Gaby S. H. Perceptions of organizational readiness for change. Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*. 2000. Vol. 53. № 3. P. 419–442. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>.
14. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2016. 232 с.
15. Van den Heuvel S., Schalk R., van Assen M. A. Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2015. Vol. 51. № 3. P. 401–422. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886315569507>.
16. Barrett D. J. Change communication. Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*. 2002. Vol. 7. № 4. P. 219–231. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>.
17. Armenakis A. A., Harris S. G. Reflections. Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*. 2009. Vol. 9. № 2. P. 127–142. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
18. Stanley D. J., Meyer J. P. and Topolnytsky L. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*. 2005. Vol. 19. № 4. P. 429–459. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>.
19. Kotter J. P. Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 73. № 2. P. 59–67.
20. Strebel P. Why do employees resist change? *IEEE Engineering Management Review*. 2009. Vol. 3. № 37. P. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235497>.
21. Lewis L. K., Russ T. L. Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*. 2012. Vol. 26. № 2. P. 267–294. DOI: <https://doi.org/10.1177/0893318911431804>.
22. Ford J. D., Ford L. W. and D'Amelio A. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33. № 2. P. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159402>.
23. Mabin V., Forgeson S., Green L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*. 2001. Vol. 25. P. 168–91. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM000000005446>.
24. Schulz-Knappe C., Koch T. & Beckert J. The Importance of Communicating Change. Identifying Predictors for Support and Resistance towards Organizational Change Processes. *Corporate Communications: An International Journal*. 2019. P. 1–28. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>.
25. Burnes B. Understanding resistance to change – building on Coch and French. *Journal of Change Management*. 2015. Vol. 15. № 2. P. 92–116. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>.
26. Choi M. Employees' attitudes toward organizational change. A literature review. *Human Resource Management*. 2011. Vol. 50. № 4. P. 479–500. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.
27. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44>.

28. Cunningham C. E., Woodward C. A., Shannon H. S., MacIntosh J., Lendrum B., Rosenbloom D. and Brown J. Readiness for organizational change. A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*. 2002. Vol. 75. № 4. P. 377–392. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>.
29. Madsen S. R., Miller D. and John C. R. Readiness for organizational change. Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*. 2005. Vol. 16. № 2. P. 213–233. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>.
30. McClellan J. G. Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*. 2011. Vol. 11. № 4. P. 465–480. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630508>.
31. Schweiger D. M., DeNisi A. S. Communication with employees following a merger. A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. № 1. P. 110–135. DOI: <https://doi.org/10.2307/256304>.
32. Elving W. J. The role of communication in organizational change. Corporate Communications. *An International Journal*. 2005. Vol. 10. № 2. P. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.
33. Okeke M.N et.al. Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. 2019. Vol. 6, Is. 05. P. 5437–5445. DOI: <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v6i5.06>.
34. Kanter R. M., Stein B. A. and Jick T. D. The Challenge of Organizational Change. New York: The Free Press. 1996. 535 p.
35. Luecke R. Managing Change and Transition. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2005. 138 p.

References

1. Kitchen, P. J. and Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi: <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>.
2. Erwin, D. G. and Garman, A. N. (2009). Resistance to organizational change. Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. doi: <https://doi.org/10.1177/0312896214526212>.
3. Oreg, S., Vakola, M., and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>.
4. Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385. doi: <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>.
5. Semenets-Orlova I. (2016). Current strategies for overcoming resistance to educational change. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia*, 3 (48), 1, 60-75. doi: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.48.2016.175758>. (in Ukrainian)
6. Senior, B. (2002). *Organisational change*. 2nd ed. London, Prentice Hall.
7. Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>.
8. Hardy, R., Thomas, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322-331. doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>.
9. Grinko, T.V. (2013). Change management in enterprises – a necessary condition for their development. *BUSINESSINFORM*, 10, 247-252. (in Ukrainian)
10. Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., and Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change. Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.
11. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., and Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18(4), 507-532. doi: <https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>.
12. Dubrin, A.J. and Ireland, R.D. (1993). *Management and Organization*. Cincinnati, South-Western Publishing.
13. Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., and Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change. Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>.
14. Malyuta, L.Ya. (2016). *Strategic management of innovative development of the enterprise: a textbook*. Ternopil: FOP Palyanytsia. (in Ukrainian)
15. Van den Heuvel, S., Schalk, R., and van Assen, M. A. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401-422. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886315569507>.
16. Barrett, D. J. (2002). Change communication. Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. doi: <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>.

17. Armenakis, A. A. and Harris, S. G. (2009). Reflections. Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. doi: <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
18. Stanley, D. J., Meyer, J. P., and Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>.
19. Kotter, J. P. (1999). Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
20. Strebler, P. (2009). Why do employees resist change? *IEEE Engineering Management Review*, 3(37), 60-66. doi: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235497>.
21. Lewis, L. K. and Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267-294. doi: <https://doi.org/10.1177/0893318911431804>.
22. Ford, J. D., Ford, L. W., and D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. doi: <https://doi.org/10.2307/20159402>.
23. Mabin, V., Forgeson, S., and Green, L. (2001). Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25, 168-91. doi: <https://doi.org/10.1108/EUM000000005446>.
24. Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The Importance of Communicating Change. Identifying Predictors for Support and Resistance towards Organizational Change Processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 1-28. doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0039>.
25. Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change – building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116. doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>.
26. Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change. A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.
27. Gryn, E. (2018). The concept of organizational changes management of an enterprise. *Efektivna ekonomika*, 10. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.44>. (in Ukrainian)
28. Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., and Brown, J. (2002). Readiness for organizational change. A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392. doi: <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>.
29. Madsen, S. R., Miller, D., and John, C. R. (2005). Readiness for organizational change. Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>.
30. McClellan, J. G. (2011). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465-480. doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630508>.
31. Schweiger, D. M. and DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger. A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi: <https://doi.org/10.2307/256304>.
32. Elving, W. J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications. An International Journal*, 10(2), 129-138. doi: <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.
33. Okeke M.N et.al. (2019). Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(05), 5437-5445. doi: <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v6i5.06>.
34. Kanter, R. M., Stein, B. A. and Jick, T. D. (1996). *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
35. Luecke, R. (2005). *Managing Change and Transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2021

Стаття рекомендована до друку 20.04.2021

Igor Smolinets

Ph.D (Economics), Associate Professor

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

50 Pekarska Str., 79010, Lviv, Ukraine

E-mail: smolinecz86@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2896-3699>

ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE ENTERPRISE: THE INFLUENCE OF EMPLOYEE REACTION

The pace of organizational change faced by business organizations continues to grow every year. This is the result of progress in the field of information and communication technologies, which increases the democratization and liberalization of the world's economies. Our study of employee response to organizational

change identified three main areas: The first perspective of the study identifies different personality traits of employees as determinants of resistance or support for change. The main approaches and models to the analysis of the influence of individual characteristics (tendencies) on the effectiveness of organizational change are analyzed. For example, it turned out that employees who are afraid of the unknown and tend to be more skeptical about it are more likely to resist. The first direction showed that people with a higher level of self-esteem and self-efficacy are more likely to support any change. The second direction focuses on the relationship between the employee and the organization. Here, scholars have focused on the role of trust in managerial or organizational settings. The last direction concerns the internal communication of change processes, which keeps the organization in the period of organizational change. The role of individual tendencies in the processes of organizational change, psychological factors of perception or resistance to these changes were considered. It was noted that the variables of organizational communication perform two main tasks: first, it serves to transmit information, and secondly, the use of commands as the main links and factors of organizational adaptation. We compared Kotter's model of urgent change with other models and determined that Luke's "Seven Steps" model offers a good way to diagnose and understand the current state of the business (before the change), as well as the goal (which is pursued by the change). Therefore, it can significantly help to start the process of change and provide the necessary guidance for success. The effective use of this model depends on whether these steps are implemented.

Keywords: processes of organizational change, change management, Kotter's model.

JEL Classification: M11, O10, O31.

И.Б. Смолинец

кандидат экономических наук, доцент

Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологий
имени С.З. Гжицкого

ул. Пекарская, 50, г. Львов, 79010, Украина

E-mail: smolinecz86@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2896-3699>

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ВЛИЯНИЕ РЕАКЦИИ РАБОТНИКОВ

Темпы организационных изменений, с которыми сталкиваются бизнес-организации, продолжают расти с каждым годом. Это результат прогресса в области информационно-коммуникационных технологий, который увеличивает демократизацию и либерализацию экономик мира. Наше исследование по реакции работников на организационные изменения определило три основных направления: первая перспектива исследования определяет различные черты личности работников как детерминанты сопротивления или поддержки изменений. Проанализированы основные подходы и модели к анализу влияния индивидуальных характеристик (склонностей) на эффективность организационных изменений. Например, оказалось, что сотрудники, которые боятся неизвестного и, как правило, более скептически относятся к этому, чаще сопротивляются. Первое направление показало, что лица с высоким уровнем самооценки и самоэффективности чаще поддерживают любые изменения. Второе направление сосредоточено на отношениях между работником и организацией. Здесь ученые сосредоточили свое внимание на роли доверия в управленческих, организационных условиях. Последнее направление касается внутреннего общения процессов изменений, которое удерживает организацию в период организационных изменений. Были рассмотрены роль индивидуальных склонностей в процессах организационных изменений и психологические факторы восприятия или сопротивления этим изменениям. Было отмечено, что переменные организационного общения выполняют две основные задачи: во-первых, оно служит для передачи информации, а во-вторых, использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Мы сравнили модель срочных изменений Коттера с другими моделями и определили, что модель Люке "Семь шагов" предлагает хороший способ диагностировать и определить текущее состояние бизнеса (с изменениями), а также целевую цель (которую преследуют изменения). Следовательно, это может существенно помочь начать процесс изменений и обеспечить необходимые указания для достижения успеха. Эффективное использование этой модели зависит от того, как реализуются эти шаги.

Ключевые слова: процессы организационных изменений, управление изменениями, модель Коттера.

JEL Classification: M11, O10, O31.