

*Тема **3** Модели организационных изменений*

3.1. Модель изменений К. Левина

ВОПРОС

- Чем обусловлены организационные изменения?
- Перечислите виды организационных изменений?
- К. Левин считал, что процесс изменений проходил какие стадии?

- Изменениями нужно управлять.

- Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности.

- К настоящему времени теория и практика менеджмента могут предложить огромное количество моделей проведения изменений в организации.

Рассмотрение моделей ОИ надо начать с прототипа современных моделей —

модели американск. социолога Курта Левина
[Lewin, 1951].

СУТЬ — понимание изменений предполагает осознание понятия стабильности.

Какие силы приводят к установлению и поддержанию равновесия?

Факторы, которые «подталкивают» к изменениям, и силы, направленные на сохранение стабильности, Левин назвал «побуждающими» и «ограничивающими» силами.

При равенстве этих сил в организации сохраняется устойчивое положение.

- Осуществление изменения предполагает:
- возрастание значения побуждающих факторов,
- уменьшение ограничивающих факторов,
- некую комбинацию взаимодействий,
- приводящих к нарушению их баланса.
- На рис. - Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения компании, столкнувшейся с серьезными проблемами

Побуждающие силы

Сокращение
объема продаж



Уменьшение потоков
денежных средств



Снижение
качества продукции



Возрастание издержек



Ограничивающие силы



Культура организации
не приветствует проявление
инициативы



Менеджеры не осознают
возможных альтернатив



У работников отсутствуют
стимулы к проявлению
изобретательности



Менеджеры высшего звена
узурпировали властные
полномочия

- К.Левин считает, что
- менеджеру, стремящемуся «подтолкнуть»
процесс ОИ, основные усилия следует
прилагать к уменьшению влияния
ограничивающих сил,
- ЭТО способствует снижению напряжения,
- в то время как увеличение побуждающих сил
только усиливает сопротивление.

Собственно модель - это **3** этапа процесса изменений:

◆ **«Размораживание».**

На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел для того, чтобы «встряхнуть» их и побудить к осознанию необходимости перемен.

Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях.

Трудность - в поддержании баланса, т.к. если будущее представляется неблагоприятным, нарастает сопротивление переменам.

- ◆
- **Движение.**

- На этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.

- ◆ **«Замораживание».**

- Здесь осуществляются меры, направленные на упрочение того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование.
- К. Левин считает, что игнорирование данного этапа может привести к возврату прежних методов работы.
- Следует убедить коллектив организации в эффективности новых методов, пропагандируя выгоды новой системы.

- Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования ресурсов, а также знаний условий, способных облегчить этапы «размораживания», движения и «замораживания».

- К. Левин получил доказательства правильности теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей [Геллер, 2001].

- Традиционный метод «действие — исследование» предполагает проведение множества экспериментов для проверки различной эффективности лекций и методов групповых решений по изменению потребительского поведения.
- Модель К. Левина предлагает общую схему изучения стадий развития организации;
- ознаменовала появление нового направления в теории ОИ — создание моделей управления изменениями, каждая опирается на эту «классическую» модель.

-
- В теории организации и управления разработано еще несколько моделей организационных изменений.
 - Кратко охарактеризуем их.

Модель исследования действий

- основное внимание уделяют сбору информации о состоянии организации и действиях ее членов, а также анализу этой информации с целью использования при планировании изменений.
- Полученные данные вновь анализируются, в результате получаем новую информацию, побуждающую к дальнейшим действиям.
- Эти циклы могут повторяться много раз, обеспечивая достаточно плавное протекание процесса изменений.

Модель планируемых изменений.

- модель исходит из нелинейности процесса изменений - задачи выполняются непоследовательно, накладываются друг на друга, и новая информация или изменения в организационном окружении побуждают заново начинать преобразования или бросать начатое на полпути.
- Для приведения процесса изменений в систему в данной модели предлагается следование четырем этапам: принятие обязательств, диагностика, планирование и осуществление изменений, оценка и институционализация изменений.