

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ “ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕТАФОР”: ПОРІВНЯННЯ ПІДХОДІВ К. ЛЕВІНА ТА ДЖ. КОТТЕРА

Студ. Цимбал І.В.

Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький

Дослідження процесів управління змінами почало формуватися після 2-ї світової війни. Зміни в цей період розглядаються з точки зору прогресу, вони передбачувані, поступові і безперервні. Перша спроба внести ясність у складне багатогранне питання “як ефективно управляти змінами” була здійснена Куртом Левінім [1].

Згодом проводилися дослідження, зокрема Дж. Коттером, що присвячувались причинам виникнення опору змінам та засобам їх подолання [2].

Результатом цих досліджень є науковий матеріал, що створює методологічну та методичну базу для подальших досліджень проблематики управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища.

Починаючи аналіз моделей управління змінами, слід зауважити, що більша частина наукової літератури, що присвячена розгляду моделі організаційних змін Курта Левіна (1951), базується на трьох стадіях процесу успішного впровадження організаційних змін.

При здійсненні регулярних змін, Курт Левін запропонував ідентифікувати наступні три етапи процесу змін: “розморожування”; ”рух”; “заморожування”.

На першому етапі здійснюється осмислення поточного економічного становища, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану, відбувається переосмислення організацією своїх поглядів на бізнес-процеси і відмова від деяких з них. У цей період організація повинна стати менш стабільною, немов на час розморожена.

Другий етап – рух або практичне здійснення змін, знаменує собою процес переходу від одного стану до іншого. Курт Левін порівнював цей етап з рухом, подорожжю, яка відбувається для подолання проблем. Цей етап передбачає участь і залучення персоналу організації, тому що саме під час його тривалості відбувається впровадження організаційних змін.

Фінальним етапом моделі змін Курта Левіна є “заморожування”, що являє собою стабілізацію нового стану організації. Даний етап необхідний для створення механізмів, що гарантують ефективну діяльність організації. “Заморожування” передбачає інтеграцію нових зразків дій в реальну практику, коли вони приймаються не тільки розумом, а й емоціями, вбудовуються в щоденну діяльність працівників. Адже ознайомлення з новою процедурою не є достатньою для її застосування.

Модель у три етапи К. Левіна лежить в основі більшості підходів управління у напрямі “зверху-вниз” в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Більшість сучасних науковців, при подальшому розвитку такого наукового напрямку як “організаційні зміни”, поглиблюють і розкривають три етапи моделі Курта Левіна, приводячи їх у відповідність до вимог і стандартів сучасності.

На основі роботи К. Левіна було розроблено модель у вісім етапів радикальних змін Дж. Коттера (1995), який упродовж своїх досліджень розробив новий підхід до управління змінами в організаціях.

За Дж. Коттером, здійснення організаційних перетворень є доволі тривалим процесом; головна ідея моделі полягає в тому, що процес змін відбувається у вісім послідовних кроків, виконання яких необхідне для успішного проведення перетворень

на підприємстві. А спроба пропустити хоча б один з них створює ілюзію швидких змін, але ніколи не приводить до бажаного результату [2].

Вісім етапів процесу управління змінами за Дж. Коттером.

Перший етап. Створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей).

Другий етап. Створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів).

Третій етап. Визначення бачення і стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення).

Четвертий етап. Пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни).

П'ятий етап. Створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу).

Шостий етап. Отримання швидких результатів (планування перших кроків та їх виконання, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);

Сьомий етап. Закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширюючи успішний досвід по всій організації);

Восьмий етап. Інституалізація (закріплення) змін в корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану).

Ця модель є простою у розумінні, проте має певні недоліки.

Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма. На практиці ж процес управління змінами носить циклічний характер. Також на стадії, коли тільки розпочато процес, доволі складно змінити його напрям. Крім цього, у моделі, побудованій “зверху-вниз”, не враховано важливості зворотного зв'язку [2].

Проаналізувавши підходи К. Левіна та Дж. Коттера до управління змінами, можна провести такі узагальнення. Впровадження змін у підході К. Левіна полягають в тому, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Натомість, Дж. Коттер зазначав сутність впровадження змін в прищепленні змін шляхом упровадження нової організаційної культури, яка, в свою чергу, потребує лідера.

Модель у три етапи є основою багатьох наукових праць, не виключенням є й модель у вісім етапів Дж. Коттера. Він більш детально розписав процес змін і її легше зрозуміти. Але вона має також значні недоліки: лінійна форма, неможливість змін напряму діяльності, коли процес вже розпочато.

На нашу думку, недоцільно говорити про те, що один підхід кращий за інший. Модель у три етапи К. Левіна є фундаментальною для процесу вивчення та подолання змін. Його наступники вивчали та вдосконалювали її згідно тих проблем та питань, які були присутні саме в їхній час. Тут не може бути чіткого прописаного алгоритму дій, оскільки ми живемо в світі, який змінюється ледь не щодня. Тому ми вважаємо, що потрібно знати і використовувати ці дві моделі і, головне, необхідно правильно оцінити ситуацію, у подальшому використати саме той метод, який буде більш доцільним саме для неї.

Список використаної літератури:

1. Lewin, K. Feild. Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. – New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.
2. Kotter, J. Leading change: Why transformation efforts fail [Text] / J. Kotter // Harvard Business Review. – March-April 1995. – Vol. 73(2). – p.59-67.