



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**
Кафедра управления образованием

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА и ЭДГАРА ШАЙНА

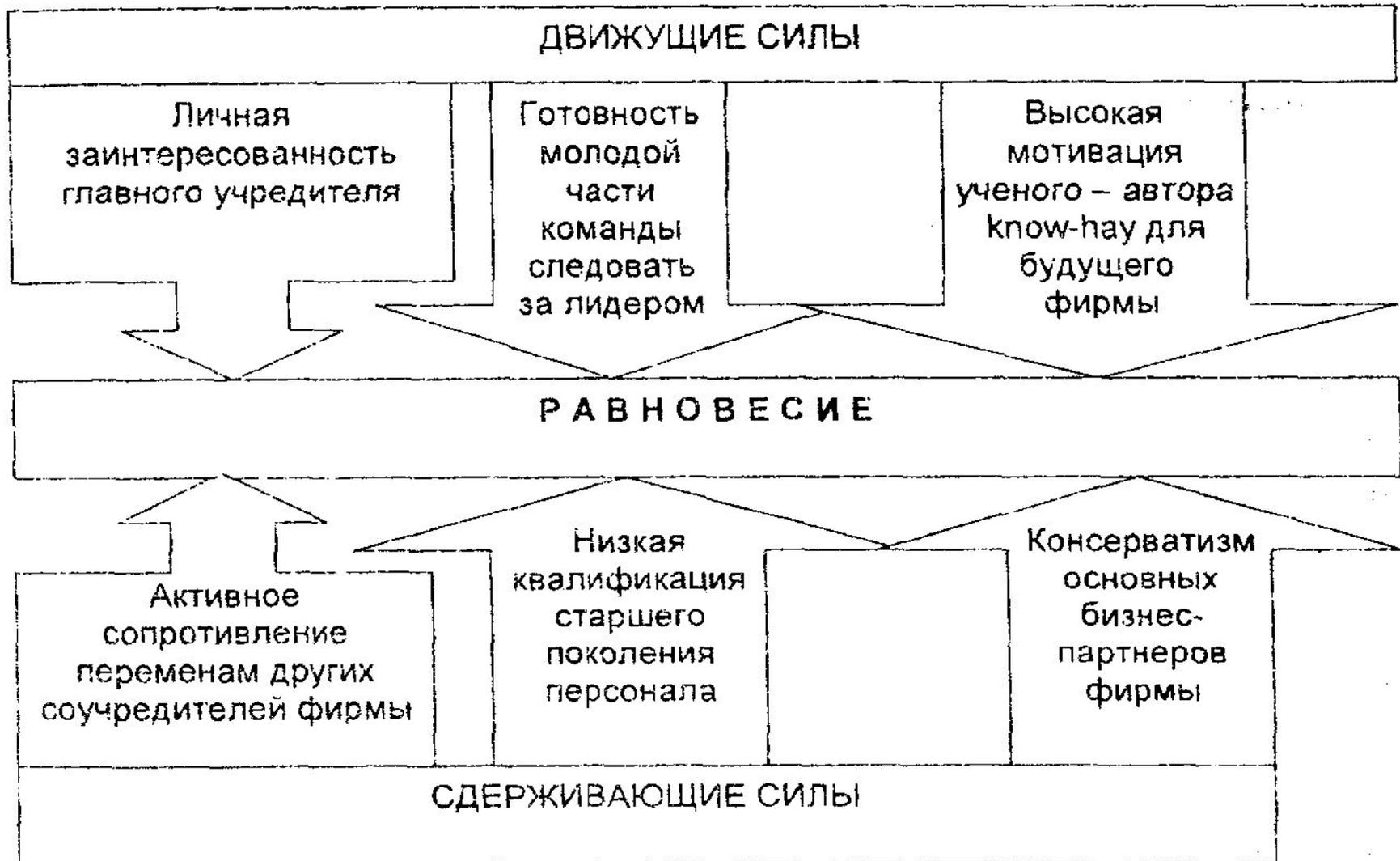
Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



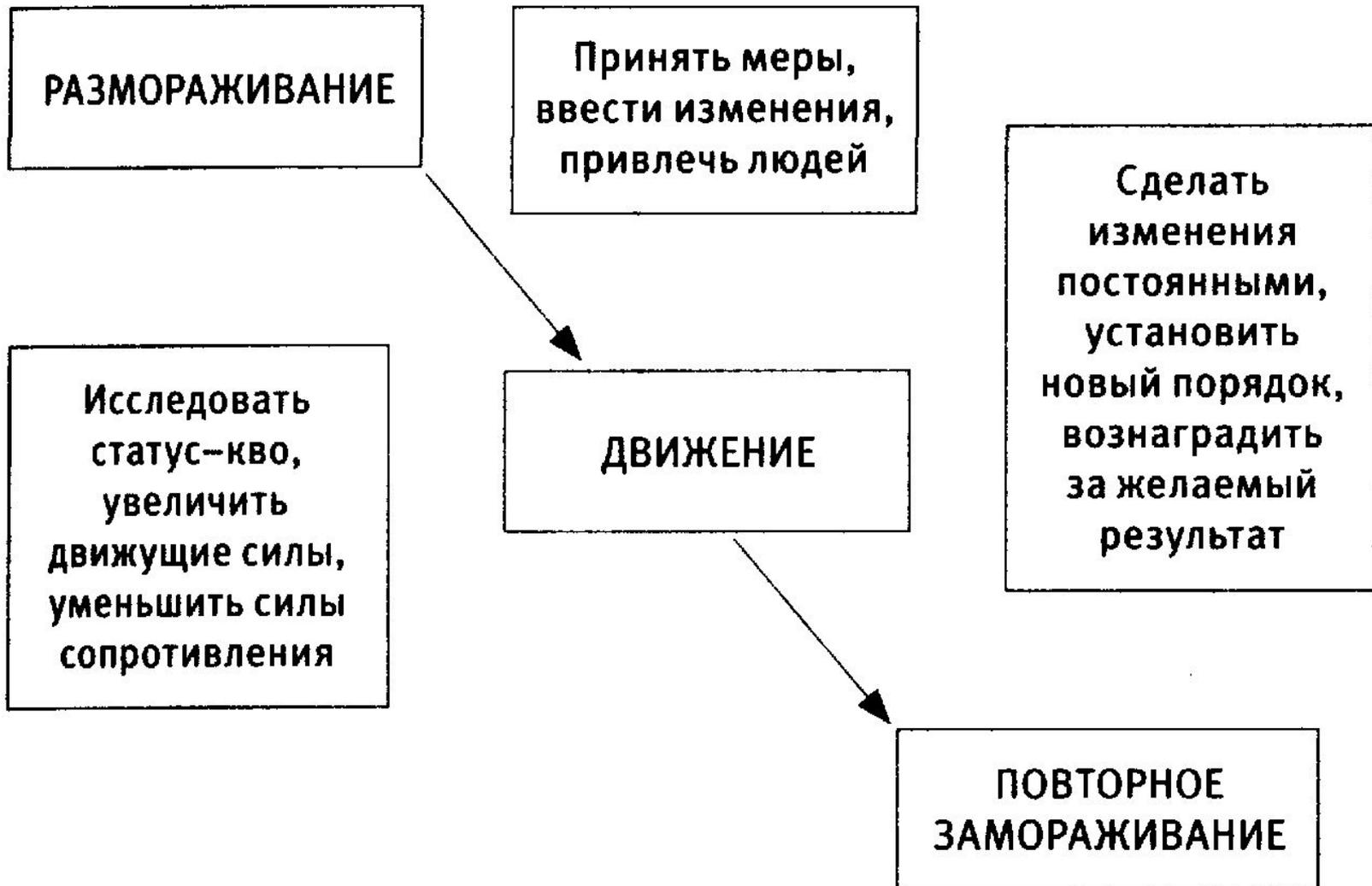
У большинства людей в голове -
«однокомнатная квартира» ,
стены которой оклеены
печальными обоями опыта.

Герд Геркен

АНАЛИЗ ПОЛЯ СИЛ



Трехступенчатая модель К. Левина



Осуществление изменений по К. Левину

Этапы	Действия
Размораживание	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="658 425 1553 562">1. Информирование персонала о планируемых изменениях.<li data-bbox="658 576 1881 714">2. Вовлечение тех, кого затронут изменения, в обсуждение.<li data-bbox="658 728 1854 936">3. Предоставление персоналу времени, необходимого, чтобы привыкнуть к идее об изменениях
Изменение	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="658 996 1483 1062">1. Осуществление изменений.<li data-bbox="658 1076 1634 1133">2. Оказание поддержки и обучение.<li data-bbox="658 1148 1649 1205">3. Мониторинг процесса изменений
Замораживание	Комплекс мер по укреплению приверженности персонала изменениям

Пошаговая модель К. Левина

Этап I

Разморозка

Этап II

Движение

Этап III

Замораживание

**Побуждение к
изменениям**

Шаги 1,2,3

**Подготовка к
изменениям**

Шаги 4,5

**Осуществление
изменений**

Шаг 6

**Закрепление
изменений**

Шаги 7,8

«Размораживание».

- **предыдущие идеи и практики ведения бизнеса ослабляются путем, коллективного обсуждения новых идей и возможностей.**
- **следует обосновать необходимость изменений и подробно рассказать о предлагаемых методах реформ.**

СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. **на организационном уровне** — системная диагностика организации по формальным признакам и «слабым» сигналам; формулирование ценностей и видения компании;
2. **на коллективном** — сбор информации, «активная продажа» коллективу идеи необходимости изменений, формирование ядра команды перемен; обмен мнениями, мозговые штурмы, стратегические сессии, командообразование;
3. **на индивидуальном** — выбор лидера преобразований, индивидуальная работа с лидерами мнений, «вербовка» активных сторонников; работа с членами команды по интеграции личных и групповых интересов, персональная работа с лидерами мнений.

Побуждение к изменениям

Шаг 1. Осознание потребности в изменениях

В организации появляется «ощущение необходимости изменений». Например, руководство фиксирует неизменную тенденцию падения прибыли и осознает, что надо что-то менять. Или лучший вариант, когда, не дожидаясь ухудшения, заранее планируются определенные изменения в деятельности.

Шаг 2. Определение направления и объекта необходимых изменений

На этом шаге после понимания, что именно не устраивает и какой должна быть лучшая альтернатива, определяется путь, по которому надо идти. Важно командой руководителей тщательно проанализировать все предложения, взвесить варианты и четко понимать и разделять плюсы изменений.

Шаг 3. Разработка единого видения цели и ее трансляция

Цель изменений – это то, к чему в результате изменений организация должна прийти. Цель должна быть сформулирована по критериям SMART. Важно сделать её вдохновляющей, поддерживая в каждом человеке стремление к достижению этой цели.

С	СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ создают мотивацию и воодушевляют людей работать и развиваться дальше
S	КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ позволяют всем участникам процесса представлять, какое место они занимают в контексте задач. Убедитесь в том, что задачи легко понять, что все необходимые термины определены и что используется язык, понятный целевой аудитории.
М	ИЗМЕРИМЫЕ - наиболее важная характеристика задач, так как показывает возможность достижения цели. Не забудьте зафиксировать свой успех
А	ВЫПОЛНИМЫЕ - данная характеристика связана с измеримостью. Задача является выполнимой, если вы знаете, что можете осуществить работу, завершить ее и определить, когда она закончена, и закончена ли.
Р	РЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАДАЧИ включают четкие решения, касающиеся кадровых вопросов, сроков, средств и ответственности. Реалистичность задачи сказывается на достижимости. Если задача не является реалистичной, она не может быть выполнена.
Т	СВОЕВРЕМЕННО ВЫПОЛНЕННАЯ ЗАДАЧА - ставьте жесткие сроки! Без жестких сроков задача не может быть измеримой, однако, сроки должны быть реалистичными, в противном случае задача не может быть выполнена
Е	ОЦЕНКА - если вы продумали методы оценки и показатели с самого начала, вы сможете показать, что задача выполнена.
Р	ФИКСИРОВАНИЕ. Фиксирование задач, положительных и негативных факторов в письменном виде повышает способность к действию и вероятность достижения успеха. Оно также помогает достичь единого понимания согласованных задач.

Подготовка к изменениям

Шаги 4 и 5. «Анализ внешних и внутренних факторов изменений» и «Разработка плана и программы изменений»

- Анализ внешних и внутренних факторов, «сильных» и «слабых» сторон организации можно эффективно проводить по методике SWOT-анализа.
- Анализировать все положительные и отрицательные, внешние и внутренние факторы должны все сотрудники, каждый на своем уровне. Также они должны принимать участие в разработке соответствующих изменений. Только в этом случае персонал будет воспринимать программу изменений как свою, а не навязанную сверху.
- Для организации такого анализа и сбора информации требуется определить квалифицированную группу людей, которые будут руководить изменением.
- Эта группа продумывают суть и направление происходящих перемен, формирует четкое видение цели и поэтапный план её достижения.

Движение.

- На этом этапе выполняются запланированные мероприятия для изменения поведения работников или отделов.
- персонал каждодневно на практическом опыте должен получать подтверждение большей эффективности новых приемов.

Содержание деятельности

- **на организационном уровне** — актуализация лидерства, внедрение эффективных процедур регулярного менеджмента; обеспечение исполнительской дисциплины; формирование гибкой действенной организационной структуры;
- **на коллективном** — «продажа» идей изменений и стратегии вглубь организации; обеспечение межфункционального сотрудничества;
- **на индивидуальном** — коучинг руководителей, подбор и расстановка персонала.

Шаг 6. Активное управление действиями по изменению системы работы

- Группа лидеров сообщает разработанный план и смысл происходящих перемен всем остальным сотрудникам, причем эти перемены должны быть эмоционально привлекательными. Требуется, чтобы сотрудники поверили в выбранный курс и рассматривали изменения как правильные и необходимые.
- В процессе деятельности организация устраняет те барьеры, которые мешают людям реально осуществлять перемены.
- После преодоления барьеров на «этапе краткосрочных достижений» лидеры могут продемонстрировать сотрудникам краткосрочные, но бесспорные достижения, достигнутые за довольно короткий период времени. Краткосрочные победы должны были быть запланированы на уровне программы внедрения изменений.
- Внимание! Самым длинным периодом «претерпевания преобразований» можно допустить 3 месяца. Если за такой срок персонал не почувствует пусть временный, но очевидный успех, возможна потеря веры в разумность и полезность начатых изменений.
- Управление изменениями на этом этапе фактически должно заключаться в четком исполнении программы намеченных действий.

«Замораживание».

- новые способы работы закрепляются в новой общепринятой системе.
- Проводятся мероприятия, направленные на упрочение новой организационной практики.
- 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.

Содержание деятельности

- в идеологии компании должен быть акцент на самообновление и развитие, как на организационном уровне, так и на уровне личности. Развитие организации невозможно без развития сотрудников, при этом сотрудники не будут развиваться, если не создаются для этого необходимые условия и среда.
- в стратегии обязательно должно быть уделено этому внимание. В кадровой политике компании необходимо поставить акценты на обучение и развитие сотрудников, создание сильного HR бренда для привлечения талантов с рынка, развитие наставничества.
- разработать модель компетенций сотрудников. Добиться внедрения процедур совершенствования деятельности подразделений и сотрудников, внести это в показатели KPI.
- при наборе на работу, поставить четкие понятные требования по обучению и развитию для сотрудника уже на входе. Выстроить систему наставничества. Добиться оценки сотрудников по динамике из личностного и профессионального роста, а карьерный рост привязать, в том числе и к тому, как сотрудник развивается сам, развивает подчиненных, как способствует развитию подразделения.

Шаг 7. Оценка результата и коррекция действий

- С целью минимизации рисков «ошибок изменений» рекомендуется начинать изменения сначала в ограниченных рамках «пилотных проектов», на которых проверяют и совершенствуют план изменений. Например, первичное внедрение автоматизации только в одном отделе магазина, или изменение в условиях труда только в одной смене продавцов.
- В дальнейшем достигнутый уровень доверия используется для того, чтобы расчистить дорогу движению в выбранном направлении и непрерывно производить одну за другой волны перемен.
- Если цель не достигнута, неправильно «искать виноватых» или делать скоропалительный вывод об отказе от изменений. Возможно, план выполнялся некачественно. Например, если при инвентаризации был проигнорирован этап подготовки товара и учетных документов, итог, скорее всего, будет плачевным. Но это не говорит о том, что надо прекратить инвентаризации.
- Если план реализован правильно, но был продуман недостаточно хорошо, то нужно к шагам 3, 4, 5 и скорректировать программу действий. Возможно, мы запланировали нереальные результаты. Или цель была размытой и неконкретной.

Шаг 8. Закрепление результата.

Фиксация опыта организации

- В результате организация уже оперирует совершенно по-новому, став гораздо более продуктивной. Новые процессы и правила входят в привычку и закрепляются. Возврат к прежнему неосуществим.
- В конце этапа крайне полезно обобщить полученный опыт – базу знаний, навыков и успешных действий. Эта информация об ошибках и удачах используется при планировании новых программ

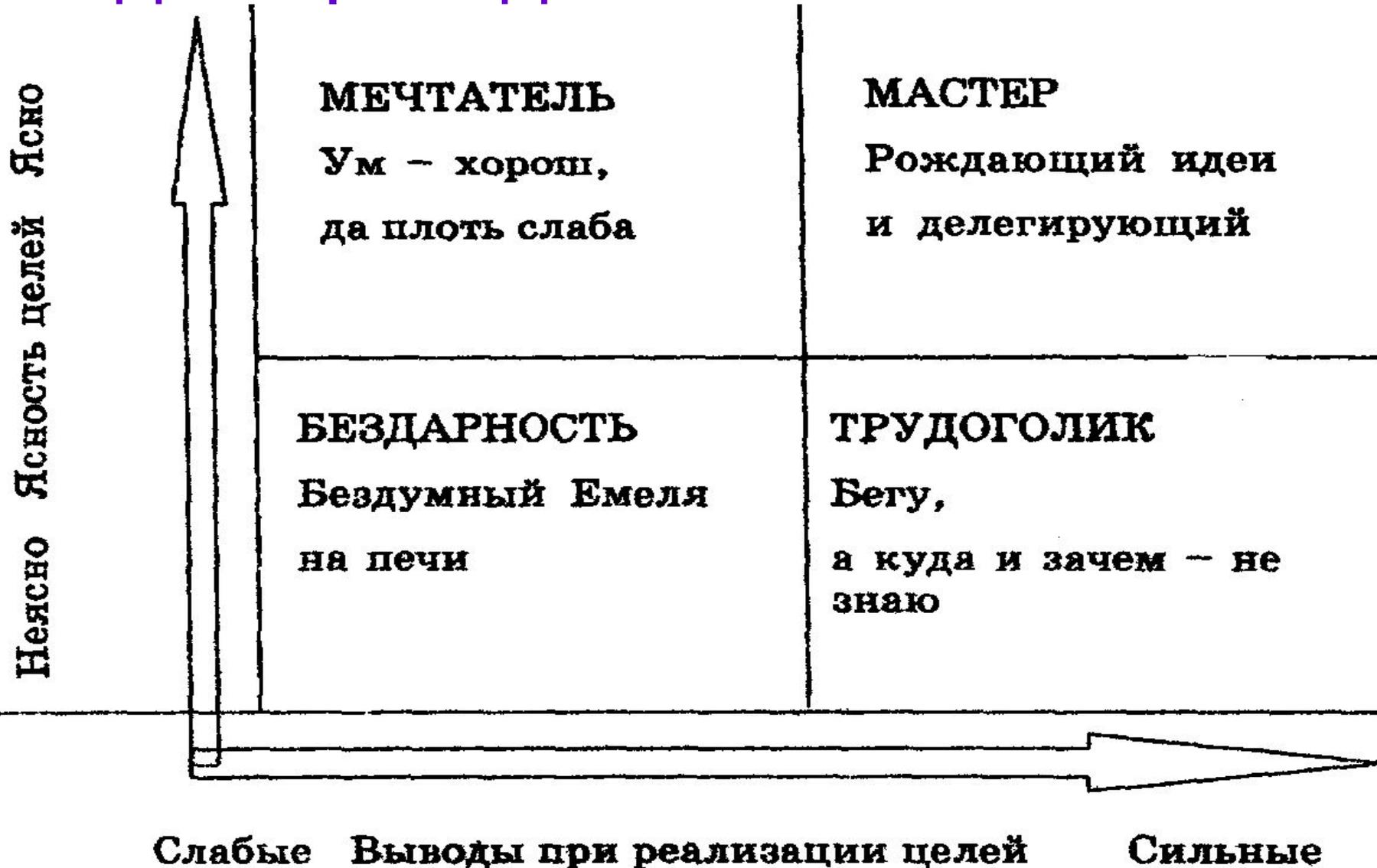
Трудности, возникающие при проведении изменений

1. изменения заняли гораздо больше времени, чем ожидалось;
2. возникли проблемы, которые не были предусмотрены заранее;
3. координация работ была не всегда достаточно эффективной;
4. множество текущих и новых проблем отвлекло внимание от последовательной реализации изменений;
5. компетентности персонала часто не хватало для того, чтобы быстро справиться с новыми задачами;
6. предварительное обучение персонала и полученные инструкции не в полной мере подготовили его к инновационному характеру
7. неконтролируемые факторы из внешнего окружения оказали неблагоприятное воздействие на проведение изменений, так как не были учтены и по отношению к ним не были подготовлены превентивные внутриорганизационные мероприятия.

Способы преодоления указанных трудностей

1. своевременная и четко сформулированная стратегия имеет большой запас прочности и легче реализуется, так как в нее изначально заложен механизм возможной корректировки;
2. четко отлаженная система информационного взаимодействия по вертикали и по горизонтали обеспечивает своевременное выявление и решение возникающих трудностей;
3. подготовительная работа по формированию у персонала приверженности изменениям облегчает их последующую реализацию в рамках коллективной ответственности за понятные конечные результаты;
4. наличие и грамотное согласованное использование ключевых ресурсов - времени, информации, персонала и финансов - позволяет упредить возможные кризисы перестройки на ходу либо уменьшить их деструктивные последствия;
5. оперативный контроль и поэтапное осуществление изменений обеспечивает подробный план с четкими количественно-качественными критериями.

Определение бизнес-партнёров для проведения изменений



**Контрольный список
вопросов по организации
изменений**

Подготовка

1. Что я должен сделать, чтобы помочь своей команде работать более эффективно? ,
2. Какие виды изменений следует осуществить, чтобы решить эту конкретную задачу?
3. Какова потребность в изменениях у членов команды?
4. Каковы важнейшие внутренние и внешние факторы, вызывающие необходимость изменений?
5. Какие аспекты организации будут затронуты изменениями: задачи; структуры и системы; корпоративная культура; люди?
6. Кто именно должен получить полномочия на проведение изменений?
7. Каковы организационные уровни и критерии оценки предстоящих изменений?
8. Каковы движущие и сдерживающие силы изменений?
9. Какие виды сопротивления изменениям возможны?
0. Как можно преодолеть или уменьшить сопротивление изменениям?

Размораживание

1. Применение каких методов позволит уменьшить сопротивление изменениям?
2. Какие методы «размораживания» можно использовать либо в случае необходимости модифицировать?

ИЗМЕНЕНИЯ

Каким образом будут контролироваться и корректироваться сроки осуществления изменений в зависимости от следующих факторов:

- степени и вида оказанного сопротивления;
- объема власти и полномочий у сторонников и противников изменений;
- объема необходимой информации о процессе изменений;
- возможных рисков

ЗАМОРАЖИВАНИЕ

1. Достаточно ли ресурсов мы имеем, чтобы привести изменения в намеченные сроки?
2. Каков оптимальный срок для данного этапа?
3. Какие из перечисленных компонентов (задачи, структуры и системы, персонал и корпоративная культура) требуют «замораживания» в первую очередь?
4. Каким образом и кого необходимо информировать об успехах изменений?

ОЦЕНКА

1. Кем и каким образом будут обрабатываться результаты изменений?
2. Каковы оптимальные временные интервалы оценки проходящих изменений?
3. Каким образом будет учитываться и внедряться в будущем опыт проведенных изменений?

Модель Э. Шайна

«Консультации по процессам» и «Культура организации и руководство».

Первая стадия. Размораживание. Создание мотивов к изменениям:

- опровержение;
- возникновение связанной с выживанием тревоги или вины;
- создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением.

Вторая стадия. Освоение новых концепций и новых значений старых концепций:

- имитация и идентификация моделей для подражания;
- поиск решений и метод проб и ошибок.

Третья стадия. Повторное замораживание. Усвоение новых концепций и значений:

- слияние с представлением о самом себе;
- слияние с текущими отношениями.