



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

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

---

# **МОДЕЛЬ КУРТА ЛЕВИНА и ЭДГАРА ШАЙНА**

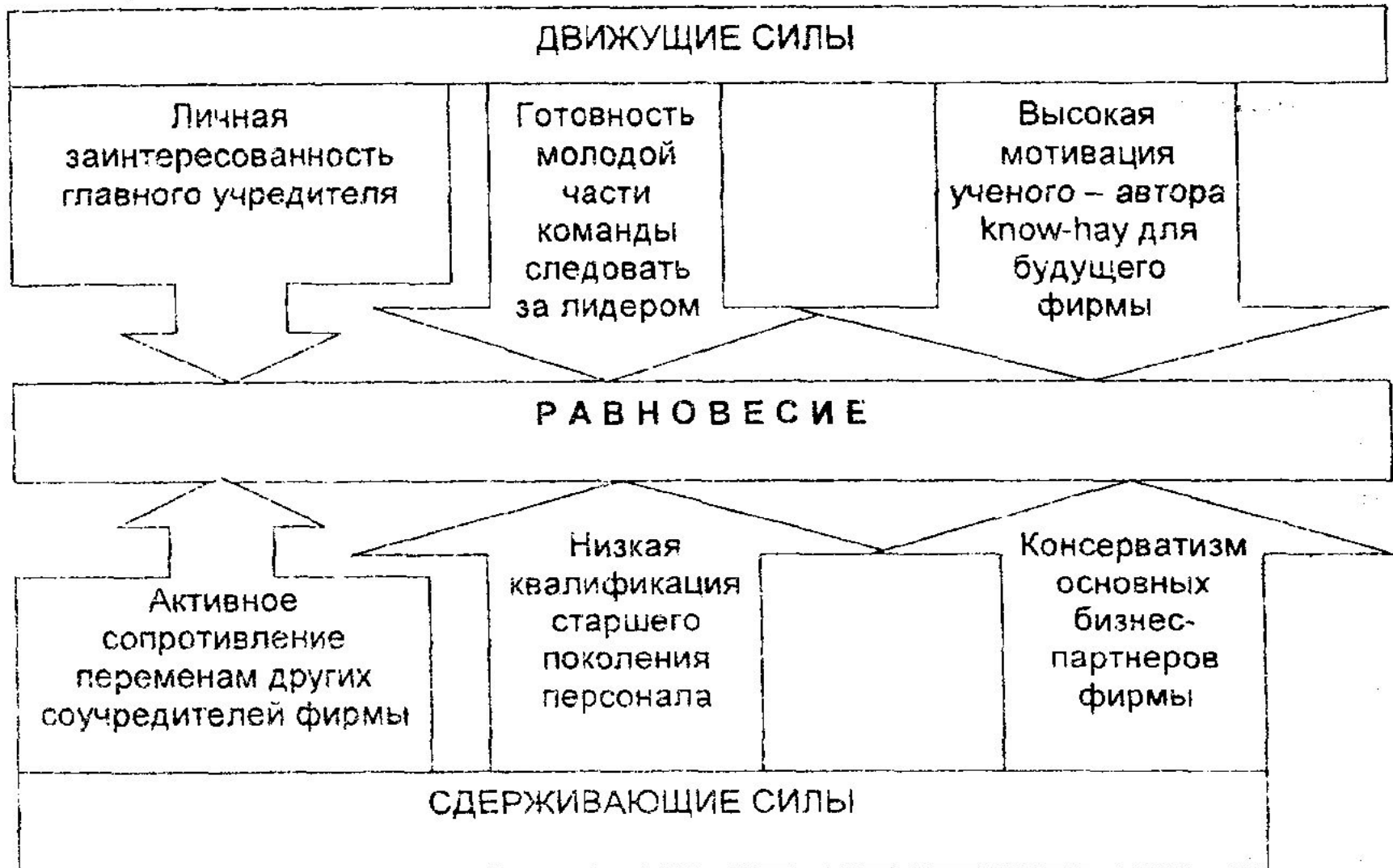
**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



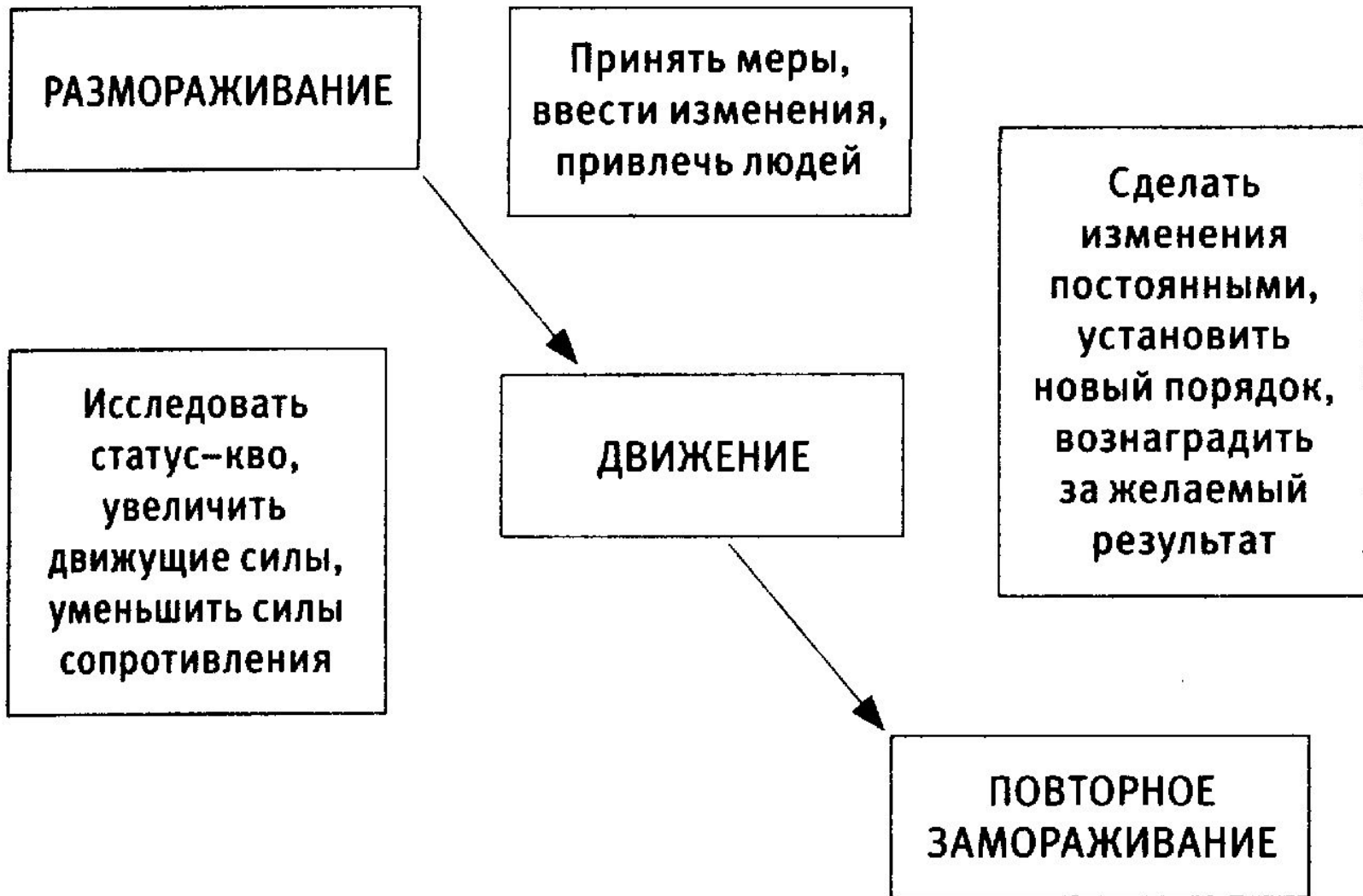
У большинства людей в голове -  
«однокомнатная квартира» ,  
стены которой оклеены  
печальными обоями опыта.

*Герд Геркен*

# АНАЛИЗ ПОЛЯ СИЛ



# Трехступенчатая модель К. Левина



# *«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.

# *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.

# «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.

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



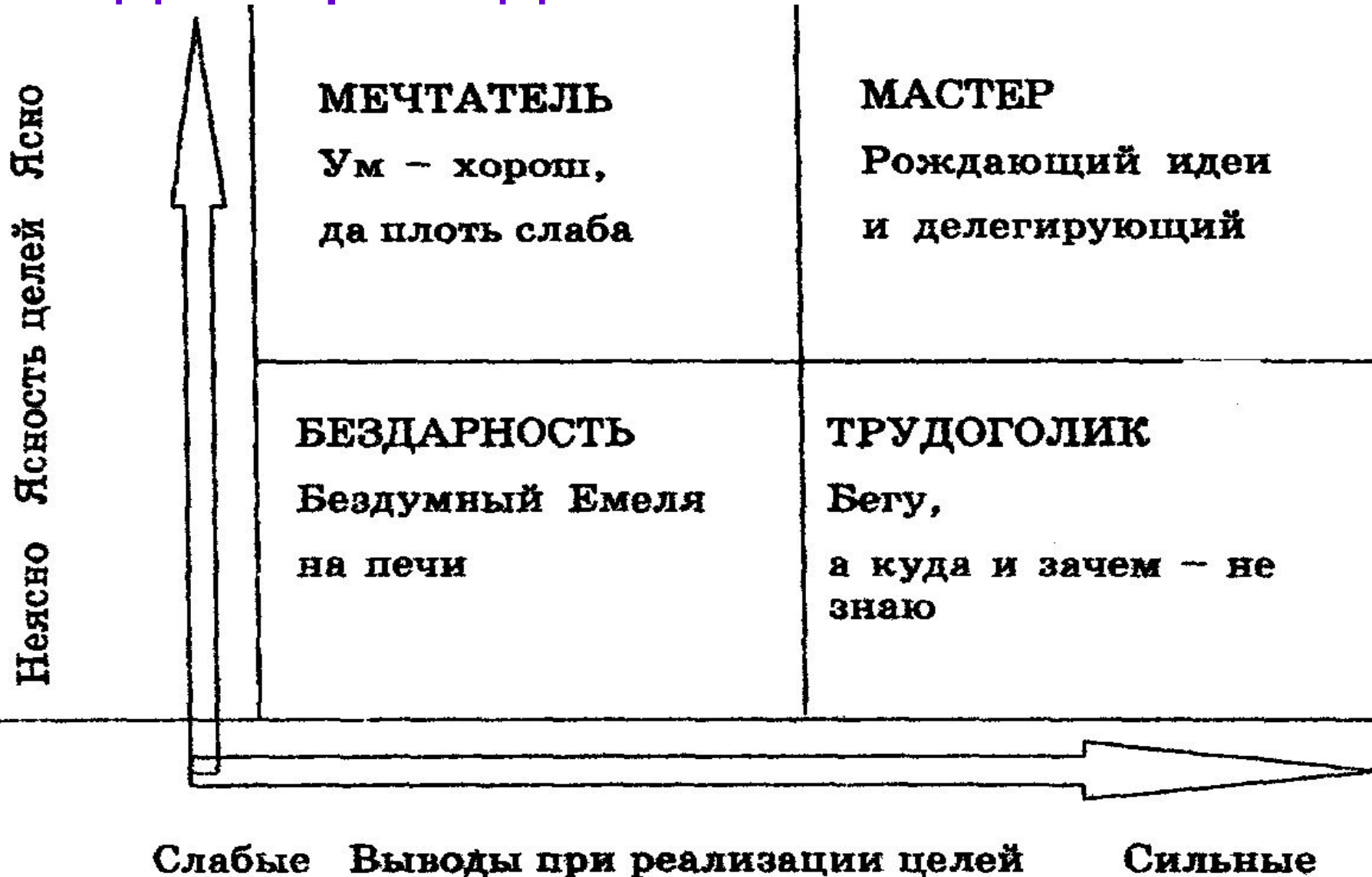
# Трудности, возникающие при проведении изменений

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.