

МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ КУРТА ЛЕВИНА

Бугакова Мария Сергеевна,

магистрант, Самарский университет, Россия, Самара

Григорьянц Игорь Александрович,

канд. экон. наук, доцент кафедры общего и стратегического

менеджмента, Самарский университет, Россия, Самара

Аннотация. В статье рассматриваются теоретический и практический аспекты модели изменений Курта Левина. Изучается история возникновения модели, связь её, в нынешнем состоянии, с реальной моделью учёного.

Ключевые слова: модель изменений Курта Левина, управление изменениями, организационные изменения, менеджмент

LEWIN'S CHANGE MANAGEMENT MODEL

Bugakova Maria,

master student, Samara University, Russia, Samara

Grigoryants Igor,

candidate of economic sciences, associate professor of general and strategic

management department, Samara University, Russia, Samara

Annotation. The article discusses the theoretical and practical aspects of Lewin's change management model. We study the history of the model, its relationship, in the current state, with the real Lewin's article.

Keywords: Lewin's change management model, change management, organizational change, management

Модель изменений Курта Левина рассматривается многими авторами как классический или фундаментальный подход к менеджменту изменений. Традиционно её представляют в виде трёх этапов: – размораживание – создание в организации атмосферы необходимости проведения изменений;

– движение – практическое осуществление изменений, основанное на заранее составленном и утвержденном плане преобразований;

– замораживание – установление новых норм поведения [2].

Ряд исследователей критикуют модель К. Левина за чрезмерную простоту. Так, П.М. Кантер утверждает, что модель Левина слишком линейна и статична, и недоумевает, почему она получила такое распространение. С.Р. Колетт считает, что цепочка размораживания, движения и замораживания представляет собой переосмысление механистической философии, лежащей в основе концепции Тейлора.

Б. Барнс встаёт на защиту рассматриваемой теории и утверждает, что саму модель нужно рассматривать совместно с другими столпами теории Левина: групповой динамикой, теорией поля и следования действием [3].

Обратившись к оригинальной статье Левина «Границы в групповой динамике» можно заметить, что в ней не приводится никаких эмпирических доказательств или графической иллюстрации модели, а сама идея плохо интегрирована с другими элементами, т.е. в оригинальной работе модель CATS представляет собой пример, объясняющий (абстрактно) групповую динамику социальных изменений и преимущества группового и индивидуального принятия решений [4].

Сама модель изменений не считалась значимым достижением К. Левина в годы его жизни, а упоминание о CATS как о модели изменений, предложенной учёным, появляется только спустя 22 года. Критики теории Левина также опираются на интерпретацию его идей, а не на сами работы исследователя. Сам Левин никогда не представлял CATS в линейной схематической форме. Он был непреклонен в том, что групповую динамику нельзя рассматривать в упрощенном или статичном выражении, и полагал, что группы никогда не находились в устойчивом состоянии. Он не писал, что его

идея была моделью, которую мог бы использовать агент изменений [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что модель управления в три этапа практически не связана с К. Левином. Однако это не умаляет значимости самой модели и различных её модификаций.

Рассмотрим на практике применение трехступенчатой модели. В качестве объекта изменений нами выбрано ПАО «УМПО» – одно из крупнейших в России двигателестроительных предприятий.

Основными целями Общества являются: извлечение прибыли, участие в реализации государственных программ, а также иные цели, не запрещенные законодательством Российской Федерации. Основными видами деятельности ПАО «УМПО» являются: разработка, производство, испытания, ремонт, техническое, гарантийное, сервисное обслуживание и реализация авиационных газотурбинных двигателей и их составных частей.

В ходе анализа хозяйственно-экономического состояния организации были выявлены следующие проблемы:

- низкая, имеющая тенденцию к уменьшению, рентабельность активов, собственного капитала, чистой прибыли;
- отрицательное значение показателя собственных средств, которое уменьшается с каждым годом, как следствие – неустойчивое финансовое положение;
- рост предприятия – экстенсивный; увеличение объёма производства происходит вследствие увеличения числа рабочих;
- наблюдается снижение эффективности человеческого капитала;
- более 60% персонала имеет начальное или среднее профессиональное образование;
- вновь принятые работники обладают низким уровнем квалификации и компетенций, что приводит к тому, что процедуры первичной проверки навыков и знаний ведут к росту затрат и не показывают эффективности.

Таким образом, очевидна необходимость в проведении организационных изменений, для чего нами предлагается:

- создать группу стратегического планирования изменений, в которую войдут: руководители верхнего звена с большим опытом работы, молодые администраторы верхнего и среднего звеньев, занимающие должность не более 3-х лет и лица без административных полномочий, но приближённые к руководству; данная группа должна не реже трёх раз в неделю собираться и рассматривать заявки, поступающие от работников, согласовывать изменения и передавать проект специалистам для дальнейшего рассмотрения;

- сформировать команду по управлению изменениями из функциональных специалистов, которые будут заниматься ведением процесса преобразований в качестве основной работы (примерное количество выделенных сотрудников – 20 человек, при необходимости возможно увеличение до 100) [1].

Подобные изменения позволят создать систему управления изменениями, которая необходима для осуществления главного преобразования, позволяющего преодолеть проблемы с кадрами: создания системы развития профессиональных компетенций.

Целью данного изменения является: удовлетворение кадровых потребностей ПАО «ОДК-УМПО» на основе формирования и поэтапного развития профессиональных компетенций будущих и действующих работников.

К задачам можно отнести:

- создание механизма реализации практики;
- внедрение системы контроля эффективности предложенного механизма;
- планирование ресурсов, необходимых для реализации практики;
- трудоустройство молодых специалистов.

Рассмотрим процесс проведения изменений согласно трёх-этапной модели.

На первом этапе следует донести полную и подробную информацию о текущем кадровом состоянии в организации. Следует выявить источники сопротивления на трёх основных уровнях: организационном, групповом, индивидуальном, посредством экспертного метода. На наш взгляд, наиболее значимыми источниками сопротивления являются: инертность персонала, несовершенные коммуникации, страх перед изменениями. Для их преодоления предлагаются:

- проведение тренингов среди управленцев для повышения их коммуникативных навыков;
- выпуск информационных листов, содержащих информацию о предстоящих изменениях, возможностях и потенциальных угрозах;
- введение системы премирования и прогрессивной оплаты труда для преодоления инертности.

На втором этапе предполагается провести следующие мероприятия:

- общие профориентационные – предполагают отбор учащихся профильных (инженерных) классов из общего числа школьников, побуждение интереса к инженерно-техническому образованию, организацию еженедельных посещений учащимися ПАО «УМПО», обучение работе с программным обеспечением с привлечением специалистов, работающих на предприятии, выдачу лучшим выпускникам целевых направлений в ФГБОУ ВО «УГАТУ»;
- профессионально-образовательные – предполагают реализацию дуального обучения кадров на базе учебно-производственных мастерских, целевое обучение на кафедрах ФГБОУ ВО «УГАТУ» с правом выбора углубленного изучения спецкурсов, трудоустройство студентов старших курсов на 0,5 ставки для создания связи между теоретической и практической составляющей их будущих работ, выработку профессиональных навыков и умений совместно с технопарком авиационных технологий;

– актуализационные – предполагают повышение квалификации персонала путём обучения на базе учебного центра ПАО «УМПО» и по договорам со сторонними организациями, участие структурных подразделений в прогнозировании изменений компетенций.

В рамках данного этапа предлагается провести обучение сотрудников, которые осуществлять подготовку новых кадров. Таких специалистов следует выделить в отдельную комиссию «по формированию и развитию компетенции молодых специалистов» и наделить полномочиями по выбору метода обучения, оцениванию результатов будущих профессионалов.

На последнем этапе предполагается формирование до 2021 года банка данных школьников, студентов и работников ПАО «ОДК-УМПО», в отношении образовательных траекторий которых осуществляется сопровождение. Осуществление мониторинга трудоустройства выпускников образовательных учреждений. Оценивание уровня сформированности компетенций студентов и работников ПАО «УМПО».

Активным участникам изменений должны быть назначены премии в размере половины оклада соответствующего специалиста. Необходимо документально закрепить произошедшие изменения в системе развития персонала, а также донести до всех сотрудников, которых коснётся преобразование, информацию о том, что теперь на предприятии действует новый порядок, основанный на тесном взаимодействии с образовательными учреждениями.

Итогом этого этапа должно стать создание постоянно действующих структурных подразделений, ответственных за реализацию практики, а также заключение договоров с образовательными организациями.

Затраты на проведение изменений предполагается включить в ежегодно формируемые смету фонда развития производства и план бюджета расходов.

Таким образом, с использованием модели К. Левина нам удалось выстроить стратегию проведения изменений в области кадров. На наш взгляд, подобные изменения позволят повысить эффективность использования трудовых ресурсов, уменьшить период адаптации нанятых сотрудников к условиям организации, осуществить преобразования с минимальным сопротивлением со стороны сотрудников.

Библиографический список

1. Гусев, Д. Изменения к лучшему [Текст] // Новые горизонты. – 2016. – № 44. – С.30-34.
2. Кривцов А. И. Концепции управления изменениями [Текст] // Фундаментальные исследования. – 2014. – Т. 3. – №. 12. – С.572-577.
3. Cummings S., Bridgman T., Brown K. G. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management [Текст] // Human relations. – 2016. – Vol. 69. – №. 1. – P. 33-60.
4. Lewin K. Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research [Текст] // Human relations. – 1947. – Vol. 1. – №. 2. – P. 143-153.

References

1. Gusev, D. Change for the better [Text] // New Horizons. – 2016. – No. 44. – S.30-34.
2. Krivtsov A. I. The concept of change management [Text] // Fundamental research. – 2014. – T. 3. – No. 12. – C.572-577.
3. Cummings S., Bridgman T., Brown K. G. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management [Text] // Human relations. – 2016. – Vol. 69. – No. 1. – P. 33-60.
4. Lewin K. Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research [Text] // Human relations. – 1947. – Vol. 1. – No. 2. – P. 143-153.