

Что такое управление изменениями?



**Евгений
Зазулин,**

ведущий преподаватель
CERT Academy
в странах СНГ

Давным-давно руководители высшего звена в крупных организациях ставили простую цель — стабильность. Акционеры же хотели немного больше, чем предсказуемый рост прибыли. Поскольку многие рынки были либо закрыты, либо неразвиты, лидеры могли оправдать эти ожидания с помощью ежегодных мероприятий, которые предлагали лишь незначительные изменения в стратегическом плане. Цены оставались под контролем — сотрудники оставались на своих рабочих местах, жизнь считалась хорошей.



Изменения в широком смысле относятся к действиям, предпринимаемым организациями для изменения или корректировки значительного количества своих компонентов.

Прозрачность рынка, мобильность рабочей силы, глобальные потоки капитала и мгновенные коммуникации разнесли этот комфортный сценарий в пух и прах. В большинстве отраслей — и почти во всех организациях, начиная с гигантов и ниже, — обострившаяся глобальная конкуренция сосредоточила коллективный разум руководства на том, чего в прошлом оно счастливо избегало: на переменах.

Наш мир претерпевает радикальные, разрушительные изменения с ускоряющейся скоростью. Инновации, цифровизация и технический прогресс коренным образом трансформируют целые отрасли, меняют требования потребителей и бросают вызов традиционной бизнес-логике. Организа-

ции должны постоянно развиваться и адаптироваться, чтобы справляться с различными проблемами — от изменений в технологиях до появления новых конкурентов и изменений в законах, правилах или основных экономических тенденциях и политической ситуации. Невыполнение этих требований может привести к стагнации или, что еще хуже, к провалу.

Управление изменениями — горячая тема среди организаций в сегодняшнем быстро меняющемся мире, где мы должны идти в ногу с требованиями потребителей и заинтересованных сторон, политиками общественной безопасности, постоянно растущей конкуренцией, технологическими изменениями и новыми культурными представлениями.

Что такое управление изменениями?

Изменения в широком смысле относятся к действиям, предпринимаемым организациями для изменения или корректировки значительного количества своих компонентов. Это может включать культуру организации, внутренние процессы, базовые технологии или инфраструктуру, структуру или другой критический аспект.

Различные виды изменения включают следующее:

Адаптивные или постепенные изменения — это небольшие, постепенные, повторяющиеся изменения, которые организация предпринимает для развития своих продуктов, процессов, технологий и стратегий с течением времени. Наем нового члена команды для удовлетворения возросшего спроса или внедрение новых методов работы на дому для привлечения более квалифицированных соискателей — примеры адаптивных изменений.

Трансформационные или организационные изменения — более масштабны и часто означают резкие, а иногда и радикальные преобразования. Запуск нового продукта или бизнес-подразделения, решение о расширении деятельности на международном уровне или цифровая трансформация являются примерами трансформационных изменений.

Индивидуальные изменения — эти проекты изменений помогают человеку расти в своей роли и/или достигать определенных целей. Это может включать в себя также изучение нового навыка.

Не все изменения четко вписываются в один из видов управления изменениями. На самом деле вполне возможно, что виды пересекаются.

Например, предположим, что вы изменяете свою организационную структуру и запускаете проект по повышению квалификации для существующих сотрудников.

Управление изменениями — это структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. Это процесс внедрения изменений от начала до конца, включая планирование, внедрение и закрепление изменений в организации. Это относится к тому, как организации справляются с модификациями, такими как внедрение новых технологий, корректировка существующих процессов и изменение организационной структуры. Этот процесс может выглядеть по-разному в зависимости от типа изменений, которые вы проводите.

Короче говоря, управление изменениями — это предложение стратегии, которая поможет нам перейти от ситуации А к ситуации Б с максимальной возможной гарантией успеха.

За прошедшие годы было предложено и разработано множество моделей управления изменениями, но модель, которая работает для вас, будет зависеть от ваших потребностей, ваших ресурсов, размера вашей организации и видов изменений, которые вы хотите осуществить.

В 60-70% организаций проекты по изменениям терпят неудачу. Это не та статистика, которую вы ожидаете в данный момент, но она вам нужна. Потому что вы должны знать, что ваш проект, скорее всего, потерпит неудачу, и действовать соответственно. Внесите все возможные улучшения, максимально устраните трения и решите возникающие проблемы. Начиная с этих пяти основных барьеров:

1. Отсутствие заинтересованности со стороны заинтересованных сторон

Сотрудники, поставщики, руководители и другие обычно не склонны к изменениям.

Неспособность привлечь эти группы или организации к вашей инициативе по управлению изменениями является серьезной ошибкой. Сотрудники с меньшей вероятностью возьмутся за новую инициативу вместе с вами, если они не понимают, почему это происхо-

дит, какова их роль в этом, каковы будут ожидаемые результаты и как предлагаемые изменения повлияют на них.

2. Неэффективные коммуникации

Вы не можете предполагать, что только потому, что вы определились с планом действий, все узнают, каков это план.

Последовательный обмен информацией сверху с остальной частью организации имеет решающее значение для любой новой инициативы в масштабах всей организации или подразделения, которую вы, возможно, захотите принять.

3. Плохое планирование процесса

Как будут реализованы предлагаемые изменения и как существующие системы, процессы или корпоративная культура будут переноситься постфактум?

Вы не можете сбрасывать со счетов роль чувств, межличностных отношений и привычек в сопротивлении изменениям и вы должны точно оценивать эти факторы и учитывать каждый из них в своей стратегии изменений.

4. Отсутствие четкой конечной цели

Почему вы предпринимаете предлагаемое изменение?

Некоторые организации берутся за новые инициативы — например, покупают новейшие технологии или внедряют новое решение, — не совсем понимая, зачем это нужно или какой аспект деятельности от этого выиграет. Должна быть четкая цель, которой вы стремитесь достичь, или определенная проблема, которую вы надеетесь решить.

Без четких целей у вас будет новая система, которая в лучшем случае будет ненужной, а в худшем — вредной для вашей деятельности.

5. Сложность деятельности

По мере того, как организации растут и становятся все более и более сложными, их системы и процессы становятся все более и более жесткими.

Выполнение изменений в такой ситуации намного сложнее, чем когда организация менее сложная и которая может быть более гибкой или открытой для изменений.

Изменения никогда не бывают легкими, даже если это, казалось бы, тривиальные вещи, такие как смена квартиры, смена положения в офисе или какие-то личные изменения.

Особенно в бизнес-среде, где можно



Для того чтобы организация могла успешно проводить и внедрять изменения, она должна быть подготовлена как с точки зрения ресурсов, так и с точки зрения культуры. Прежде чем углубляться в ресурсы, необходимо сначала провести подготовку с точки зрения культуры для достижения наилучших результатов.



жением вещей. Получение этой первоначальной поддержки от сотрудников, которая поможет внедрить изменение и впоследствии устранить разногласия и сопротивление.

2. Создайте видение и план изменений

Как только организация будет готова принять изменения, руководители должны разработать тщательный и реалистичный план их осуществления. В плане должны быть подробно описаны:

- Стратегические цели: каких целей это изменение помогает организации достичь?
- Ключевые показатели: как будет измеряться достижение? Какие показатели нужно перенести? Каков базовый уровень того, как обстоят дела в настоящее время?
- Заинтересованные стороны проекта и команда: кто будет контролировать выполнение задачи по внедрению изменений? Кто должен нести ответственность на каждом критическом этапе? Кто будет отвечать за реализацию?
- Масштаб проекта: какие отдельные шаги и действия будет включать проект? Что выходит за рамки проекта?
- Ресурсы: какие необходимы временные, человеческие, финансовые ресурсы? Сколько? Когда?

Хотя важно иметь структурированный подход, план должен также учитывать любые неопределенные факторы или препятствия, которые могут возникнуть в процессе реализации и для преодоления которых потребуется гибкость.

3. Внесите изменения

После того, как план создан, все, что остается, — это следовать шагам, изложенным в нем, чтобы осуществить требуемые изменения. Будет ли это связано с изменениями в структуре организации, стратегии, системах, процессах, поведении сотрудников или других аспектах, будет зависеть от специфики изменений.

В процессе внедрения руководители должны сосредоточиться на том, чтобы дать своим сотрудникам возможность предпринять необходимые шаги для достижения целей и праздновать любые краткосрочные победы. Они также должны сделать все возможное, чтобы предвидеть препятствия и предотвращать, устранять или смягчать их после

многое получить или потерять, необходимо управлять изменениями, чтобы не упускать из виду свои цели и не сталкиваться с трудностями, которых можно избежать.

5 шагов в процессе управления изменениями

1. Подготовьте организацию к изменениям

Для того чтобы организация могла успешно проводить и внедрять изменения, она должна быть подготовлена как с точки зрения ресурсов, так и с точки зрения культуры. Прежде чем углубляться в ресурсы, необходимо сначала провести подготовку с точки зрения культуры для достижения наилучших результатов.

На этапе подготовки руководители сосредоточены на том, чтобы помочь сотрудникам распознать и понять необходимость изменений. Они повышают осведомленность о различных вызовах или проблемах, с которыми сталкивается организация, которые действуют как факторы изменений и порождают неудовлетворенность существующим поло-

Как только организация будет готова принять изменения, руководители должны разработать тщательный и реалистичный план их осуществления.



выявления. Постоянное информирование о видении организации имеет решающее значение на протяжении всего процесса внедрения, чтобы напомнить сотрудникам, почему проводятся изменения.

4. Внедряйте изменения в корпоративную культуру и деятельность

Как только изменения будут завершены, руководители должны предотвратить возврат к предыдущему состоянию. Это особенно важно для организационных изменений, связанных с бизнес-процессами, культурой и формулированием стратегии. Без адекватного плана сотрудники могут вернуться к «старому способу» ведения дел, особенно в переходный период.

Внедряя изменения в культуру и деятельность организации, становится все труднее отступать. Новые организационные структуры, средства контроля и системы вознаграждения — все это следует рассматривать как инструменты, помогающие изменить ситуацию.

5. Рассматривайте достижения и анализируйте результаты

Просто потому, что изменения завершены, но это не означает, что они были успешны. Проведение проверок и анализа может помочь руководителям понять, были ли изменения успешными, неудачными или с неоднозначным результатом. Это также может дать ценные идеи и уроки, которые можно использовать в будущих усилиях по изменению.


Задайте себе такие вопросы: были ли достигнуты цели проекта? Если да, то можно ли повторить этот успех в других местах? Если нет, то что пошло не так?

Как эффективно управлять изменениями

Изменения никогда не бывают одинаковыми, но обычно все они следуют по одному и тому же процессу. Чтобы эффективно управлять изменениями, руководители и сотрудники должны хорошо понимать необходимые шаги.

Некоторые другие советы по управлению организационными изменениями включают в себя вопросы, которые вы можете себе задать:

- Вы понимаете, какие причины делают изменения необходимыми? Без этого понимания может быть трудно эффективно устранить основные причины, которые требуют изменений и препятствуют вашей способности к успеху.
- У вас есть план? Без подробного плана и определенной стратегии может быть трудно довести изменения до конца.
- Как вы будете общаться? Успешное управление изменениями требует эффективной коммуникации как с сотрудниками, так и с другими ключевыми заинтересованными сторонами. Разработка коммуникационной стратегии, учитывающей эту реальность, имеет решающее значение.

Вы определили потенциальные препятствия? Несмотря на то, что невозможно предсказать все, что потенциально может пойти не так в проекте, стоит потратить время на то, чтобы предвидеть потенциальные препятствия и разработать стратегии их устранения, прежде чем приступить к работе. 

Проведение проверок и анализа может помочь руководителям понять, были ли изменения успешными, неудачными или с неоднозначным результатом. Это также может дать ценные идеи и уроки, которые можно использовать в будущих усилиях по изменению.