



СТАНДАРТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

АССОЦИАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ (АСМР)

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ
2. КОНЦЕПЦИИ
 - 2.1. ИЗМЕНЕНИЯ – ЭТО ПРОЦЕСС
 - 2.2. ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ
 - 2.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
 - 2.4. ВЗАИМОСВЯЗЬ С УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ (PROJECT MANAGEMENT)
 - 2.5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
 - 2.6. ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ
 - 2.7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ
 - 3.1. ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ
 - 3.1.1. Определение изменения
 - 3.1.2. Выявить необходимость изменения
 - 3.1.3. Разработать четкое видение (vision) будущего состояния организации
 - 3.1.4. Выявить цели и задачи, критерии успеха
 - 3.1.5. Выявить спонсоров (Sponsors), ответственных за изменения
 - 3.1.6. Выявить стейкхолдеров (Stakeholders), затронутых изменениями
 - 3.1.7. Оценить воздействие изменений (Change Impact)
 - 3.1.8. Оценить согласованность изменений с стратегическими целями организации и измерение эффективности
 - 3.1.9. Оценить потенциальное влияние внешних факторов на организационные изменения
 - 3.1.10. Оценить корпоративную культуру касаясь изменений
 - 3.1.11. Оценить потенциал для изменений в организации
 - 3.1.12. Оценить готовность организации к изменениям
 - 3.1.13. Оценить необходимость изменений в коммуникации, коммуникационных каналах и способности доставки ключевых сообщения («мессаджа»)
 - 3.1.14. Оценить способности к обучению
 - 3.1.15. Провести оценку рисков для внедрения изменений (Change Risks)
 - 3.2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ (CHANGE MANAGEMENT STRATEGY)
 - 3.2.1. Разработать Коммуникационную стратегию
 - 3.2.2. Разработать Спонсорскую стратегию
 - 3.2.3. Стратегия вовлеченности стейкхолдеров
 - 3.2.4. Разработка «Стратегии воздействия изменений и подготовленности организации» (Change Impact and Readiness Strategy)
 - 3.2.5. Разработка «Стратегии обучения и развития» (Learning and Development Strategy)

3.2.6. Разработка Стратегии оценки и получения выгодных преимуществ
(Measurement and Benefit Realization Strategy)

3.2.7. Разработка Стратегии устойчивого развития (Sustainability Strategy)

3.3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

3.3.1. Разработка всестороннего Плана управления изменениями

3.3.1.1. Ресурсный план

3.3.1.2. Коммуникационный план

3.3.1.3. План Спонсорства (Sponsorship Plan)

3.3.1.4. План вовлеченности стейкхолдеров

3.3.1.5. План обучения и развития

3.3.1.6. План оценки и достижения выгодных преимуществ

3.3.1.7. План устойчивого развития

3.3.2. Объединение Плана управления изменениями и Плана управления проектом

3.3.3. Обсуждение и утверждение Плана изменений с руководством проекта

3.3.4. Разработка механизмов обратной связи для мониторинга производительности

3.4. ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

3.4.1. Выполнение и мониторинг реализации плана управления изменениями

3.4.1.1. Выполнение ресурсного плана

3.4.1.2. Выполнение коммуникационного плана

3.4.1.3. Выполнение плана спонсорства

3.4.1.4. Выполнение плана вовлеченности стейкхолдеров

3.4.1.5. Выполнение плана обучения и развития

3.4.1.6. Выполнение плана измерения и достижения выгодных преимуществ

3.4.1.7. Выполнение плана устойчивого развития

3.4.2. Внесение изменений в план управления изменениями

3.5. ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

3.5.1. Оценка соответствия итогов (результатов) целям

3.5.2. Разработка и проведение оценки извлеченных уроков. Получение результатов для внедрения внутренних best-practice'ов

3.5.3. Получение одобрения на завершение, переход права собственности и высвобождение ресурсов (Gain Approval for Completion, Transfer of Ownership, and Release of Resources)

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В документе используются некоторые термины и определения, которые необходимо раскрыть в самом начале.

1.1 «Приятие» (adoption) – согласие принять и продемонстрировать новый тип мышления или поведения. Внедрение возможно, когда поведение стейкхолдера согласовано с будущим новым типом поведения.

1.2 Преимущество (benefit) – количественные или качественные, измеримые или неизмеримые результаты внедрения изменения.

Достижение выгодного преимущества (benefit realization) – получение планируемых/заявленных результатов внедрения изменения.

1.3 Изменение (change) – переход из текущего состояние в качественно иное/будущее состояние.

Текущее состояние (Current State) – это то состояние, в котором находится организация в момент начала внедрения процесса изменения.

Будущее состояние (Future State) – состояние, достигнутое после получения выгодного преимущества.

1.4 Воздействие изменений (Change Impact) – это то, каким образом люди, рабочие схемы и рабочие процессы реагируют на процесс перехода из текущего состояние в будущее.

Управление изменениями (Change Management) – применение структурного (системного) подхода и соответствующих методов к процессу перехода организации из текущего состояния в будущее с целью достижения планируемых результатов.

Риск внедрения изменения (Change Risk) – событие или явление, которое, возможно, может повлиять на результаты внедрения изменения.

1.5 Перенасыщение изменениями (Change Saturation) – происходит в те моменты, когда количество изменений, происходящих в организации, превышает количество ресурсов для их эффективного анализа и применения.

1.6 Компетентность – объем знаний, умений и навыков человека/организации.

1.7 Вовлеченность – участие и влияние стейкхолдеров на процесс внедрения изменения.

1.8 Корпоративное управление (Governance) – процесс принятия решений ответственными лицами. Какие могут быть решения: одобрение/отказ, мониторинг или корректировка мероприятий плана внедрения изменения/й.

1.9 Результаты (outcomes) - специфические, измеримые результаты деятельности.

1.10 Готовность (readiness) – это подготовленность организации или её частей к восприятию, принятию и интеграции надвигающихся изменений.

1.11 Сопротивление (resistance) – неприятие и противодействие стейкхолдера надвигающимся изменениям.

Управление сопротивлением (resistance management) – процесс работы и устранения сопротивления стейкхолдеров изменениям.

1.12 Спонсор (Sponsor) – человек или группа людей изнутри организации, ответственных за достижение выгодных преимуществ от внедрения изменений.

Спонсорство (Sponsorship) – процесс согласования мнений стейкхолдеров по поводу внедрения изменений.

1.13 Стейкхолдер (Stakeholder) – человек, затронутый изменениями.

1.14 Устойчивое развитие (sustainability) – способность поддерживать будущее состояние.

1.15 Видение (vision) – описание будущего состояния.

2. КОНЦЕПЦИИ

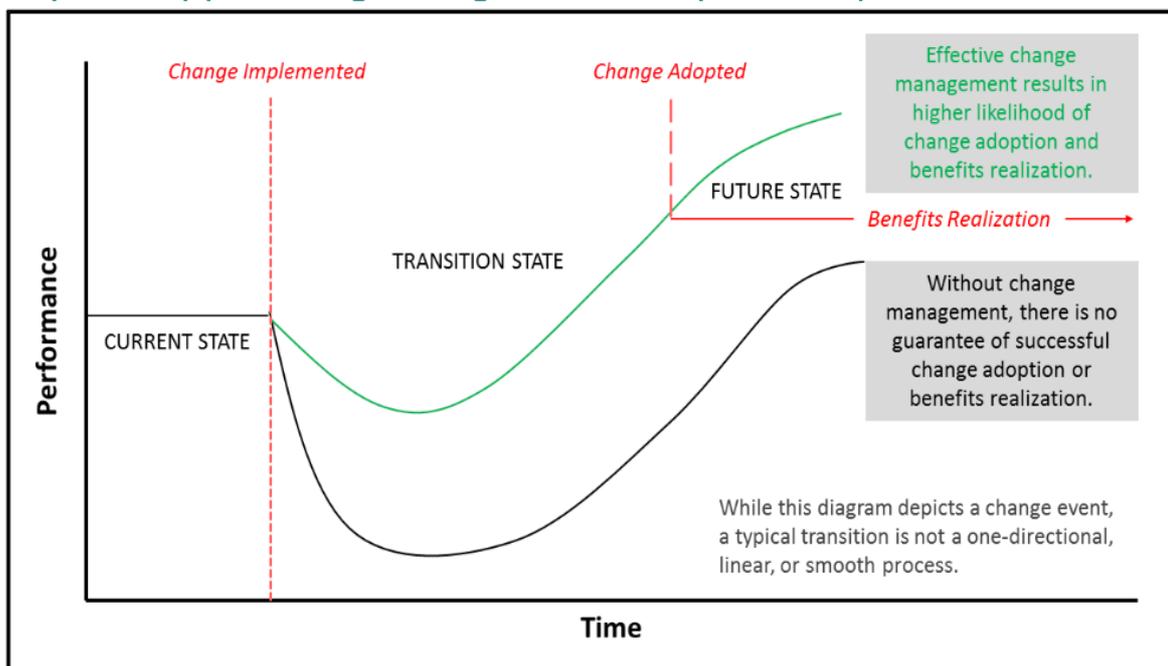
В стандарте рассмотрены несколько концепций касемо управления изменениями. Все они перечислены ниже.

2.1 ИЗМЕНЕНИЯ – ЭТО ПРОЦЕСС

Изменение – это не одно событие, а переходный процесс, включающий в себя множество событий и имеющий цель переноса организации и стейкхолдеров из текущего состояния в будущее.

В процессе протекания изменений в организации в большинстве случаев возникает падение производительности ввиду нормальной реакции индивидуумов. Проблемы могут возникать на всем пути переходного процесса вплоть до момента достижения будущей формы организации. В некоторых случаях, особенно без обращения к «change management’у», внедрение может провалиться и старое поведение возобновится. Стейкхолдеры должны сами начинать вести себя иначе для успешного внедрения изменений.

Рисунок 1. Эффект «change management’а» на переходный процесс



Что может предложить change management для того чтобы избежать подрыва внедрения изменений и повысить шанс достижения будущего состояния?

- **Повысить** готовность, гибкость и адаптируемость организации к изменениям;
- **Повысить** вовлеченность, моральный дух стейкхолдеров;
- **Минимизировать** глубину падения производительности в ходе внедрения изменений;
- **Ускорить** и максимизировать производительность в течение и после внедрения;

- **Минимизировать** кривую обучения и время внедрения новых методов работы;
- **Повысить** вероятность достижения планируемых показателей;
- **Оптимизировать** долгосрочную устойчивость после достижения будущего состояния.

2.2 ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

Изменения инициируются на многих уровнях, однако между процессами стратегического планирования и change management существует критически важная связь. Стратегическое планирование закладывает видение (vision), а его компонентные действия (activities) определяют будущее состояние организации. Change management стимулирует индивидуальное и коллективное усвоение изменений, обеспечивая тем самым достижение ожидаемых результатов и отдачу от инвестиций (ROI).

Vision - ключевой компонент стратегического планирования – это мотивирующее и ориентированное на будущее утверждение, которое обычно описывает будущее состояние организации и причины необходимости внедрения изменений. Также оно может включать в себя и описание рисков неудачного внедрения изменений.

Vision-утверждение создает связь между стратегическим планированием и change management'ом потому, что оно:

- обеспечивает ясность направления и фокуса для организации и стейкхолдеров;
- определяет наилучшие результаты и ожидаемые выгодные преимущества от внедрения изменений;
- устанавливает основу для лидеров, чтобы они в свою очередь согласовывали интересы стейкхолдеров и приводили их к общему плану;
- выступает в качестве руководства для принятия решений, коммуникации и взаимодействия.

Успешные изменения требуют от лидеров четкого, достижимого, мотивирующего и понятного видения (vision), которое ведет организацию к измеряемому достижению выгодных преимуществ.

2.3 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Количество типов организационных изменений и определений того, что можно считать изменением – практически бесконечно. Определение изменения с помощью названия проекта/новой системной инициативы/реорганизации процесса/новой политики (policy)/обновления процедуры часто недостаточно. Описание и определение изменения должно быть основано на анализе переменных, которые могут меняться от одного изменения к другому. Этими переменными могут выступать:

- технологические сложности;
- количество и типы затронутых групп стейкхолдеров;
- этап процесса внедрения изменения;
- степень структурной перестройки;

- физические релокации;
- влияние на компенсации за работу стейкхолдеров;
- корректировки количества рабочей силы;
- скорость внедрения;
- географический разброс частей организации.

Тем не менее, любое изменение по-настоящему уникально потому, что оно затрагивает людей и организации с уникальными системами ценностей, своими историями и опытом, а также лидерским стилем и уровнем компетентности.

Выделим два компонента, которые позволяют понять подходящий уровень и интенсивность внедрения изменений, а также необходимое время и количество ресурсов:

1. анализ переменных, позволяющий понять размер и сложность организации;
2. оценка организации, позволяющая определить и понять культуру и степень готовности (readiness) организации к изменениям.

Любое организационное изменение может быть рассмотрено и оценено с помощью этих двух компонентов.

Change management не является универсальным методом, однако его инструменты могут быть настроены под любое организационное изменение.

2.4 ВЗАИМОСВЯЗЬ С УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ (PROJECT MANAGEMENT)

Project management и change management являются взаимодополняющими, но все-таки отдельными дисциплинами. Действия в рамках этих дисциплин могут быть взаимозависимы и накладываться друг на друга. Степень этого «наложения» (overlaps) и взаимозависимости зависит от организационной структуры, типов изменений, используемых методов и зрелости организации.

Эффективная интеграция project management и change management необходима для достижения целей организации. Она возможна в различных областях:

- **Задачи и обязанности**

Управление проектами должно быть сосредоточено главным образом на применении навыков, инструментов и методов для обеспечения планируемого изменения (напр., новой системы, новых процессов, новых ресурсов) в рамках требуемых времени, стоимости и стандартов качества.

Управление изменениями должно быть сфокусировано на применении навыков, инструментов и методов для успешного внедрения и поддержки изменений с помощью: влияния на индивидуальное поведение и культуру организации, содействия новым способам работы, отслеживания и стимулирования получения выгодных преимуществ от внедрения изменений, а также обеспечения благодатной почвы для будущих изменений. Масштабы и фокус двух дисциплин должны быть четко распределены на начальных этапах работы. «Наложения» и

взаимозависимости должны быть идентифицированы и задокументированы, включая такие моменты; где дисциплины будут работать совместно, как информация между ними будет распространяться и как совместные решения будут приниматься.

- **Методология и план**

Методы project management и change management различаются по своей направленности. Методы управления проектами обычно направлены на координацию и управление ресурсами и действиями, необходимыми для осуществления проекта («доставки изменения») в рамках определенного бюджета, сроков и стандартов качества.

Методы управления изменениями акцентируются на «человеческой» стороне и действиях, которые подготавливают организацию для «доставки изменений», содействуют ее переходу с текущего состояния в будущее. Методы двух дисциплин должны быть интегрированы друг в друга: внимание должно быть уделено как технической («доставка изменения»), так и человеческой стороне внедрения изменения.

Каждый проект имеет четкие сроки, однако деятельность по change management зачастую осуществляется и после «доставки» и закрытия проекта. Тем не менее, планы по управлению проектами и изменениями должны быть интегрированы в общий план проекта, т.к. действия обеих дисциплин взаимосвязаны и порой результат такого взаимодействия сложно прогнозировать.

- **Инструменты и ресурсы**

Специалисты используют различные инструменты для «доставки», внедрения, контроля и измерения изменений. Некоторые из них могут использоваться только в рамках одной дисциплины, другие же (напр. Анализ стейкхолдеров) – являются общими. Безусловно, что общие инструменты должны быть интегрированы друг в друга для повышения их эффективности. С другой стороны, зачастую при работе с организацией возможно использовать общие для двух дисциплин ресурсы (люди, ПО, финансы и т.п.) с поправкой на «наложения» и взаимозависимость двух дисциплин.

- **Цели и результаты**

Общая цель project management и change management – улучшить организацию. Каждая дисциплина по-своему способствует достижению выгодных преимуществ от внедрения изменений. Методы управления проектами способствуют эффективной «доставке» изменений, а методы управления изменениями обеспечивают готовность организации к изменениям и делают возможным достижение выгоды от них.

- **Риски**

Риски существуют в рамках обеих дисциплин. Change management акцентирован на рисках при внедрении, угрозах достижению выгодных преимуществ и непосредственному «закреплению» самих изменений. Также, change management

работает для устранения рисков, которые непосредственно связаны с проектной деятельностью: срывом сроков, превышением объема работы или бюджета и т.д.

2.5 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Изменения должны управляться как на уровне всей организации, так и на уровне отдельных ее членов. Change management способствует переходу как организации, так и стейкхолдеров из текущего состояния в будущее. Изменения в поведении индивидуумов имеют важное значение для достижения общих целей и непосредственного возврата от вложенных инвестиций. Также важно определить меры ответственности, чтобы обеспечить успех изменения как на организационном, так и на индивидуальном уровнях.

На уровне организации, методы управления изменениями направлены на оценку и анализ:

- текущей культуры организации, которая может служить как прочной основой, так и препятствовать внедрению изменений;
- приоритизацию инициатив в области изменений с целью мониторинга организации на предмет «перенасыщения» и «усталости» от внедрения изменений;
- наличия совместного видения (vision) и стратегических намерений по внедрению изменений;
- новых или модифицированных бизнес-процессов, систем, политик, поведений, компенсаций, показателей производительности и процедур, необходимых для успешного перехода к будущему состоянию;
- структуры и индивидуальных ролей, необходимых для поддержки и активизации усилий по внедрению.

На индивидуальном уровне, методы управления изменениями направлены на работу с:

- уникальный потенциал, предубеждения, мотивации, модели поведения, менталитет, сопротивление и реакции отдельных людей для повышения «приятности» и приверженности новым изменениям;
- готовность, способности, знания, навыки и время, необходимые для перехода в будущее состояние;
- нужды спонсорства (Sponsorship) и лидеров для успешного внедрения изменений, а также коучинг отдельных представителей организации.

2.6 ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Одним из важных условий успешного внедрения изменения является создание особой группы людей, способной консультировать команду проекта по возможным change-рискам. Например, такую функцию может выполнять комитет советников. Команда по управлению изменениями может вовлекать дополнительных специалистов или группы извне для: помощи в оценке эффекта от внедрения, приоритизации задач, получения

обратной связи по вопросам change management стратегии, плана или тактики, а также непосредственной поддержки процесса внедрения изменений на уровне стейкхолдеров.

Для специалистов по внедрению изменений были определены следующие роли:

- Специалист по управлению изменениями (Change Management Practitioner) – человек, ответственный за координацию, применение change management инструментов и отслеживание соответствующих действий. Данный специалист не ответственен за стратегию по внедрению изменений.
- Команда по управлению изменениями (Change Management Team) – группа специалистов, которые работают вместе, способствуя change management деятельности. Они занимаются планированием, анализом и развитием организации с целью эффективного внедрения изменения. Члены команды обеспечивают эффективное выполнение мероприятий, сбор отзывов, проведение обучения и коммуникацию в организации.
- Лидер по управлению изменениями (Change Management Lead) – человек, ответственный за change-стратегию, оценивающий проводимые изменения, следящий за выполнением плана и непосредственно осуществляющий управление внедрением изменений. Лидер имеет ежедневный контроль над командой по управлению изменениями, графиком проекта, бюджетом и ресурсами. Он является основным связующим звеном со спонсором изменений, проджект-менеджером, руководством организации, всеобщей проектной группой и стейкхолдерами.

Названия ролей могут меняться от организации к организации. Дополнительные или консолидированные роли могут потребоваться в зависимости от сложности целей по внедрению изменений.

Для поддержки результатов стейкхолдеров создаются следующие роли:

- Спонсор – это лицо или группа лиц из организации, ответственных за достижение выгодных преимуществ. Он/они определяют и защищают общие цели изменений, масштабы и что считать успехом. Он/они влияют на своих коллег и руководителей с целью получения поддержки в процессе внедрения изменения. Спонсор обладает полномочиями в области принятия решений и финансирования, а также обеспечивает постоянный надзор над деятельностью в области внедрения изменений.
- Агенты изменений (change agents) – функциональные или общественные лидеры, средний менеджмент или предметные эксперты из различных отделов организации, которые обладают кредитом доверия среди коллег, стейкхолдеров, руководства за их глубокое понимание организации. Эти люди могут быть отобраны за свое (неформальное, без подчинения) влияние на других людей или группы. Они моделируют требуемые виды поведения в своих областях, обеспечивают обратную связь об изменениях и активно взаимодействуют с другими людьми.

2.7 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Внутренняя организационная согласованность является важным элементом успеха инициатив в области внедрения изменений. Лидеры должны ставить ясные цели и сосредотачивать внимание на процессе согласования интересов людей, систем и процессов в период внедрения. Они также должны разработать планы действий в ситуациях отсутствия согласованности, которые могут возникнуть до, во время или после непосредственного внедрения изменений. Способности к «восприятию» перемен сильно варьируются от одной организации к другой, тем не менее вероятность успешной реализации и внедрения изменений возрастает, когда организационная структура, процессы и люди постоянно ориентируются на общий vision (видение).

Организационная культура является другим важным элементом согласованности в организации, который может повлиять на успех стратегии изменений. Таким образом, лидерам необходимо создавать среду, в которой сотрудники располагают временем и пространством для участия и освоения новых способов работы после внедрения изменений.

3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Процесс представляет собой набор взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного результата. При правильном применении процесс управления изменениями повышает вероятность того, что отдельные лица и организации эффективно перейдут в будущее состояние для достижения ожидаемых выгодных преимуществ. Индивидуумы и стейкхолдеры нуждаются в информации, поддержке руководства, обучении, коучинге, вознаграждениях и времени для того, чтобы решить, следует ли принимать внедрение изменений и до какой степени.

Переход из текущего состояния в будущее достигается путем исполнения change management процессов таким образом, чтобы стейкхолдеры были вовлечены в них до, во время и после внедрения изменений. Эффективное управление изменениями приводит к минимизации предполагаемых негативных последствий и рисков и достижения выгодных преимуществ, в идеале в рамках бюджета и графика.

Процессные группы представляют собой объединения похожих или связанных процессов, которые служат руководством для применения знаний, навыков и умений в области управления изменениями во время внедрения изменений. Данные группы связаны таким образом, чтобы результат («выход») одного процесса становился началом («входом») другого. Процессы внутри каждой группы являются итерационными, а иногда и одновременными, и могут применяться многократно в течение всего времени внедрения изменений.

В инициативах по внедрению изменений могут использоваться различные подходы (напр. Waterfall, Agile). Change-management процессы, учитывая их итеративный, а иногда и одновременный характер, должны быть надлежащим образом адаптированы для конкретных организаций, независимо от используемой методологии управления проектами.

Подходы к управлению изменениями, описанные в этом документе, опираются на многие существующие методологии. Данный стандарт, скорее, определяет общепринятые практики, а не включает в себя какую-либо одну методологию. Специалисты, использующие конкретную методологию, найдут здесь общие для разных методологий черты и, возможно, новые инструменты для расширения их знаний по управлению изменениями.

Так как change management является развивающейся дисциплиной, Стандарт АСМР не предусматривает никаких конкретных действий или этапов внедрения. Следовательно, те, кто знаком с языком стандартов, не будет удивлен отсутствием глагола «должен» при описании процессов. Наоборот, данный стандарт описывает общепринятые

практики, поэтому перечисленные процессы, подпроцессы и конкретные действия обычно *используются*, но не *требуются*.

Следующие группы процессов используются для организации и разработки процессов, выполняемых специалистами по управлению изменениями.

Группы change management процессов

3.1 Оценка воздействия внедрения изменений и организационной готовности

Процессы в этой группе предназначены для оценки готовности (readiness) организации и ее стейкхолдеров к переходу от текущего состояния к будущему. Также данные процессы включают в себя оценку самих изменений и их воздействие на отдельных людей и всю организацию. История, культура и системы ценностей играют ключевую роль в такой системе оценивания. Результаты данной группы процессов предоставляют специалистам по управлению изменениями ценную информацию, которая может быть использована для калибровки ожиданий лидеров и масштаба перемен.

3.2 Формулирование change management стратегии

Процессы в этой группе предназначены для совместной разработки высокоуровневого change management подхода со спонсорами (Sponsors), лидерами изменений (Change Leaders), разработчиками контента, менеджерами программ, клиентами и всеми остальными, участвующими в проекте. Данный подход включает в себя корпоративное управление (Governance), риски, ресурсы, бюджет и отчетность. В стратегию изменений будут включены, интегрированы и согласованы планы, мероприятия, задачи и контрольные точки. Стейкхолдеры включены в работу данной группы процессов.

3.3 Разработка change management плана

В данной группе процессов используются конкретные методы и инструменты управления изменениями для разработки подробных планов реализации change management стратегии. Планы включают в себя коммуникацию, спонсорство, обучение и развитие, управление рисками, оценку планируемых выгодных преимуществ от внедрения изменений. На данном этапе существует постоянная интеграция мероприятий change management и project management.

3.4 Выполнение change management плана

Данная группа процессов направлена на выполнение работ/мероприятий согласно разработанному change management плану. Работа в этой области необходима для достижения выгодных преимуществ от внедрения изменений.

3.5 Завершение работы по управлению изменениями

Последняя группа процессов интенсифицирует и поддерживает плановые мероприятия, определяет эффективность работы, контролирует прогресс и внедрение изменений непосредственно в организацию. Эти процессы включают в себя измерение результатов и их сравнение с ожидаемыми выгодными преимуществами или целями бизнеса. Также данные процессы направлены на непрерывную деятельность по совершенствованию внедренных изменений на основе пост-проектного анализа и извлечения уроков.

В следующих разделах стандарта АСМР используются таблицы «вводных»/«выходных» данных для описания change management процессов. Эти таблицы включают в себя процессы, документацию или информацию, необходимые для завершения определенного шага, а также какой процесс, документация или информация являются непосредственным результатом процесса. «Вводы» и «выводы», перечисленные в этих таблицах, не являются исчерпывающими, а скорее служат общепринятыми стандартами. «Вводы» и «выводы» не всегда имеют прямую связь.

3.1 ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ

Целью оценки воздействия от внедрения изменений и организационной готовности является:

- сущностное изучение изменений и как они могут повлиять на организацию,
- понять, готова ли организация и сможет ли она принять (adopt) предлагаемые изменения.

Такая комплексная оценка включает в себя ряд процессов. В каждом процессе описывается цель мероприятия, основные направления работы, ключевые «входы» и «выходы». Данные процессы обычно выполняются в определенном порядке.

В нижеследующем списке мы перечисляем цели процессов оценки с точки зрения эффектов от изменений и организационной готовности:

1. Дать определение изменению и понять почему оно должно произойти.
2. Разработать и распространить четкое видение (vision) будущего состояния.
3. Определить ключевых стейкхолдеров, которые будут затронуты изменением.
4. Оценить культуру организации, ее потенциал и готовность к переменам.
5. Оценить, понимают ли лидеры изменений (Change Leaders) и привержены ли они программе изменений.
6. Оценить риски и вероятность успеха для заблаговременной подготовки возможных действий, которые будут стимулировать прогресс в направлении перемен.

Оценка эффектов от внедрения изменений и готовность организации должна быть осуществлена до формулирования стратегий и планов по управлению изменениями. Результат каждого процесса должен быть итогом широких и активных консультаций. Это необходимо для сокращения разрыва между стратегическими намерениями и сформированными стратегиями и планами, которые позволят достичь ожидаемых выгодных преимуществ.

3.1.1 Определение изменения

Целью «**определения изменения**» является выявление и конкретизация перемен, которые организация желает принять (adopt) с целью достижения каких-либо стратегических целей. Фундаментальные вопросы о связи изменений и их целей с целями и нуждами организации являются критически важными в процессе обозначения лимитов перемен. Вопросы, требующие ответов в рамках данного процесса:

- Будет ли изменение касаться всей организации или только ее определенной части (отдела/департамента/дивизиона)?
- Будет ли изменение направлено на людей/бизнес-процессы/технологии?
- Изолировано ли изменение или оно происходит «в связке» с другими изменениями?
- Изменение – трансформационное или инкрементальное?
- Как организация и ее структура будут затронуты изменением?

Ясное и четкое определение/выявление изменения необходимо для подбора наиболее подходящего инструментария для его внедрения.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • Исследования • Чартер/устав (Charter) • Стратегический план • Критерии успеха 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение изменения • Чартер/устав (Charter)

3.1.2 Выявить необходимость изменения

Целью «**выявления необходимости изменения**» является объяснение текущих возможностей, рисков или последствий, а также преимуществ.

Данный процесс направлен на согласование изменения с общим видением (vision) организации. Он должен включать в себя четкое описание возможных негативных последствий (напр. внедрение изменения не привело к необходимым результатам). Также он может выявлять риски, связанные с отсутствием приверженности изменениям или наличием сопротивления им, т.к. изменение может не иметь веских причин или считаться излишним стейкхолдерами. Неправильное понимание или неполное

обоснование планируемых изменений могут быть одними из самых больших рисков в успешном «прятии» (adoption) изменения стейкхолдерами.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • «Определение изменения» • Чартер/устав (Charter) • Стратегический план • Критерии успеха 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • Чартер/устав (Charter)

3.1.3 Разработать четкое видение (vision) будущего состояния организации

Цель «разработки четкого видения будущего состояния» состоит в поддержке развития операционного состояния организации после того, как изменение было принято людьми.

Этот процесс направлен на разработку и описание общего направления к будущему состоянию организации таким образом, чтобы стейкхолдеры могли представить его себе уже в действии и оценить ценность будущего состояния.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Ценности, видение и миссия организации • Экономическое обоснование • «Определение изменения» • Стратегический план 	<ul style="list-style-type: none"> • Описание концепции видения (vision statement)

3.1.4 Выявить цели и задачи, критерии успеха

Цель «выявления целей, задач и критериев успеха» состоит в получении реальных, конкретных, измеримых и управляемых целей, которые могут отразить запланированный прогресс в процессе достижения будущего состояния организации.

Этот процесс фокусирует внимание скорее на фактических результатах изменений и ожидаемых последствиях (outcomes), а не на отслеживании самого процесса изменений. Он должен установить ключевые цели и задачи изменений, которые определяют прогресс будущих перемен. Данный процесс также должен описывать ключевые параметры, по которым можно определить состояние выполнения задач и достижения целей, которые, в свою очередь, должны быть закреплены как критерии успеха.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • Чартер/устав (Charter) • Стратегический план • Описание концепции видения (vision statement) • «Определение изменения» 	<ul style="list-style-type: none"> • Цели и задачи изменений • Критерии и измерение успеха
--	--

3.1.5 Выявить спонсоров (Sponsors), ответственных за изменения

Цель «**выявления спонсоров, ответственных за изменения**» - связать изменение с его будущими владельцами и определить степень ответственности и подотчетности.

Этот процесс идентифицирует спонсоров, ответственных за изменение, и оценивает их соответствие и приверженность изменениям. Это может включать в себя проведение анализа ролей с целью дифференциации тех, кто ответственен (accountable) за полное внедрение изменений и тех, кто ответственен/подотчетен (responsible) за каждодневную операционную деятельность по внедрению изменений.

Также, как и в следующем разделе 5.1.6 («Выявить стейкхолдеров, затронутых изменением»), данный процесс должен быть направлен на сбор информации, связанной с мотивацией, способностями, ожиданиями и опасениями людей относительно изменений. Эта информация может быть получена с помощью различных методов, таких как: структурированные интервью, общие дискуссии, выявляющие потенциальные ограничения, конфликты или озабоченности.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • «Определение изменения» • Чартер/устав (Charter) • Анализ стейкхолдеров • Схема организационной структуры и позиций 	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление спонсоров • Оценка спонсоров
--	---

3.1.6 Выявить стейкхолдеров (Stakeholders), затронутых изменениями

Цель «**выявления стейкхолдеров, затронутых изменениями**» заключается в 1) выявлении определенных свойств стейкхолдеров: степень их влияния, приверженность изменениям, а также 2) в определении масштаба и сложности воздействия изменений на ключевых сотрудников или группы.

Данный процесс идентифицирует тех, кто затронут изменениями и тех, кто сам может повлиять на результаты изменений. Также он устанавливает роли стейкхолдеров в

рамках процесса изменений. Должна происходить группировка стейкхолдеров для облегчения протекания общих организационных и личных индивидуальных изменений.

При разработке change management стратегии используется всесторонний Анализ стейкхолдеров (Stakeholder Analysis). Он также используется для подготовки планов развития взаимодействия стейкхолдеров, планов развития коммуникации и обучения. В ходе данного процесса должен происходить сбор информации о мотивации, ожиданиях, проблемах и отношениях к изменениям. Такая информация может быть получена с помощью различных методов, таких как: структурированные интервью, общие дискуссии и опросники.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • «Определение изменения» • Описание концепции видения (vision statement) • Схема организационной структуры и позиций • Исследование • Чартер/устав (Charter) 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ стейкхолдеров

3.1.7 Оценить воздействие изменений (Change Impact)

Цель «оценки воздействия изменений» заключается в анализе специфики воздействия изменений на людей, процессы, инструменты, организационную структуру, роли и технологии.

Данный процесс включает в себя идентификацию и категоризацию всего (людей, процессов и т.д.), что может быть затронуто. Должна происходить оценка степени перемен в конкретных областях.

Этот процесс определяет размеры, объем, сроки и сложность усилий по внедрению изменений. Он используется для формирования и распространения change стратегии, а также определения действий, необходимых для управления рисками и/или сопротивлением при внедрении изменений.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • «Определение изменения» • Описание концепции видения (vision statement) • Исследования • Анализ стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка воздействия изменений

3.1.8 Оценить согласованность изменений с стратегическими целями организации и измерение эффективности

Цель **данного процесса** заключается в прогнозировании влияния ожидаемых выгодных преимуществ от внедрения изменений на стратегические цели и задачи организации.

Процесс оценивает (не)согласованность целей, задач, результатов и показателей эффективности текущего состояния и сравнивает их с прогнозируемыми параметрами будущего состояния. Это достигается с помощью совместного рассмотрения стратегии с соответствующими организациями/группами/отделами или отдельными лицами. Ими могут выступать: топ-менеджмент, офис стратегического планирования, офис управления изменениями или офис управления проектом. Инструменты стратегического планирования (сбалансированные системы показателей (BSC), стратегические планы и дорожные карты) должны оцениваться и сопоставляться с предлагаемыми изменениями.

Специалисты по управлению изменениями несут ответственность за принятие надлежащих мер по преодолению препятствий и предотвращению/сведению к минимуму неблагоприятных последствий. В ходе данного процесса выявляются как потенциальные барьеры для внедрения изменений, так и возможности для эффективного управления переменами в организации.

Этот процесс должен привести к одному из нижеследующих результатов:

- подтверждение того, что изменения и стратегия организации – согласованы;
- адаптация стратегии, если изменения крайне необходимы, однако не согласуются с ней;
- перенос сроков внедрения изменений до тех пор, пока они не будут согласовываться с организационной стратегией;
- отмена изменений.

Каждый результат влияет на «выходы».

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический план • Описание концепции видения (vision statement) • Описание концепции видения будущего состояния (future state vision statement) • Обоснование необходимости изменений (Case for Change) • План по рискам (Risk Plan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка согласованности организации • Модификация организационных и корпоративных показателей эффективности (EPM) (цели и задачи) • Модификация стратегического плана • Модификация экономического обоснования • Модификация концепции видения

3.1.9 Оценить потенциальное влияние внешних факторов на организационные изменения

Цель данного процесса заключается в идентификации внешних клиентских, рыночных, социальных, экономических, юридических, политических, технологических и других факторов, которые могут повлиять на «приятие» стейкхолдерами изменений и переход в будущее состояние организации.

Этот процесс направлен на анализ того, какие внешние факторы могут как способствовать, так и подрывать мероприятия по внедрению изменений, а также как эти факторы воздействуют на подход внедрения перемен. Это итеративный процесс, т.к. внешняя среда перманентно производит новые риски или возможности.

Этот процесс используется для развития change management стратегии.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • Стратегический план • Описание концепции видения (vision statement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка влияния внешних факторов

3.1.10 Оценить корпоративную культуру касаясь изменений

Целью «оценки корпоративной культуры касаясь изменений» является выявление культурных элементов внутри организации, которые могут помочь или помешать направлению изменений и достижению ожидаемых выгодных преимуществ. Корпоративная культура – это совокупность общих ценностей и поведенческих моделей, характеризующих конкретную организацию. Она является неотъемлемым элементом в процессе анализа:

- специфики выполнения задач в организации,
- способов взаимодействия между людьми внутри организации;
- внутренних убеждений;
- внутренних целей;
- внутренних ценностей;
- внутренних лидерских моделей.

Этот процесс определяет: способствуют ли текущая корпоративная культура, структура, процессы и системы управления результативностью планируемыми изменениям в организации. Если данные факторы способствуют, тогда в ходе процесса будет исследоваться каким образом корпоративная культура может управляться в ходе внедрения изменений. Если же культура в организации не способствует изменениям, то в ходе процесса должны быть найдены пути модификации самой культуры.

Показатели того, что необходима модификация корпоративной культуры:

- текущая культура не позволяет стейкхолдерам работать таким образом, чтобы поддерживать переход к будущему состоянию;
- текущая культура не поддерживает планируемые организационные или индивидуальные изменения;
- текущие корпоративные ценности противоречат ожиданиям стейкхолдеров и лидеров.

Данный процесс фокусируется как на реальных (осязаемых) культурных элементах, так и на неосязаемых элементах, которые могут быть представлены неписанными правилами или неформальными ролевыми моделями. Иными словами, данный процесс определяет, где существует культурная совместимость, а где её нет.

Оценка корпоративной культуры используется для развития change management стратегии. Результаты такой оценки могут быть полезны для прогноза возможных барьеров.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые ценности и ролевые модели • Текущие коммуникационные каналы, инструменты и методы • Опрос мнений и получение обратной связи • Описание концепции видения (vision statement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка корпоративной культуры

3.1.11 Оценить потенциал для изменений в организации

Цель данного процесса состоит в определении способностей различных стейкхолдеров «принять» изменения и двигаться по направлению к будущему состоянию.

Способность организации «воспринимать и принимать» изменения зависит от многих внутренних и внешних факторов:

- текущая способность впитывать изменения;
- наличие параллельного внедрения других изменений;
- способность поглощать дополнительные изменения;
- опыт внедрения изменений (как положительный, так и отрицательный);
- своевременность внедрения изменений;
- экономическая, экологическая и политическая стабильность (внутренняя и внешняя).

Существуют различные методы и инструменты для оценки данных факторов:

- проведение оценки корпоративной культуры;
- оценить опыт внедрения прошлых изменений (схожих с текущими) в организации;

- оценить опыт ведения других связанных проектов;
- использовать независимые материалы о внутренних и внешних факторах (напр. экономика, окружающая среда и политика).

Выявить необходимые изменения в ролевых моделях, навыках, компетенциях, а также барьеры для изменений возможно с помощью сотрудничества и коммуникации с руководством организации, линейными менеджерами и другими сотрудниками. Действия в рамках данного процесса являются своего рода предпосылками успешных изменений, т.к. они позволяют выявить необходимый минимальный потенциал организации для достижения выгодных преимуществ от внедрения каких-либо перемен.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Оценка компетенций • Оценка корпоративной культуры • Опыт организации по внедрению изменений • Оценка стейкхолдеров • Оценка влияния внешних факторов • Оценка воздействия изменений • Инвентаризация ресурсов, необходимых для внедрения изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка потенциала для изменений в организации

3.1.12 Оценить готовность организации к изменениям

«Оценка готовности (readiness) к изменениям» необходима для определения степени подготовленности организации и её частей к мероприятиям по внедрению изменений.

На данном этапе происходит оценка подготовленности условий, убеждений и ресурсов, необходимых для успешного внедрения изменений. Данный процесс включает в себя такие элементы организационной подготовленности как рыночные факторы, change потенциал и насыщенность изменениями.

Также в ходе процессе акцентируется внимание на оценке организационного понимания и ожиданий от изменений. Должны быть идентифицированы пробелы между навыками, ожиданиями и убеждениями *лидеров изменений* (Change Leaders) и *всей организацией*. Также процесс направлен на оценку изменений организационных процессов и определение уровня понимания и подготовленности членов организации к переходу в будущее состояние.

Данный процесс полезен при разработке плана действий в случае выявления серьезных недостатков в готовности организации к изменениям.

«Вход» (Input)**Выход (Output)**

- | «Вход» (Input) | Выход (Output) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Цели и задачи изменений • Оценка корпоративной культуры • Оценка потенциала для изменений в организации • Оценка организационной согласованности • Оценка согласованности спонсоров изменений • Описание концепции видения (vision statement) • Оценка рисков | <ul style="list-style-type: none"> • Оценка готовности (readiness) организации к изменениям |

3.1.13 Оценить необходимость изменений в коммуникации, коммуникационных каналах и способности доставки ключевых сообщения («мессаджа»)

Цель данного процесса заключается в определении необходимых коммуникационных условий для эффективного перехода в будущее состояние. Процесс используется для выявления коммуникационных потребностей всех стейкхолдеров.

Оценка коммуникационных потребностей используется при разработке Коммуникационной стратегии и подготовке смет ресурсов и бюджета. В ходе процесса также выявляются риски, которые могут непосредственно повлиять на эффективность коммуникации в организации и, следовательно, на прогресс изменений.

«Вход» (Input)**Выход (Output)**

- | «Вход» (Input) | Выход (Output) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Цели и задачи изменений • Оценка корпоративной культуры • Оценка потенциала для изменений в организации • Оценка согласованности спонсоров изменений • Оценка стейкхолдеров • Текущие коммуникационные каналы, инструменты и методы • Описание концепции видения (vision statement) • Оценка рисков | <ul style="list-style-type: none"> • Оценка коммуникационных потребностей |

3.1.14 Оценить способности к обучению

Цель «оценки способностей к обучению» – определить масштабы необходимого обучения и развития в организации для эффективного перехода к будущему состоянию.

Оценка потребности в обучении выявляет, что стейкхолдеры должны делать иначе и какие компетенции, способности, знания, умения, техники и модели поведения необходимы для достижения и поддержания будущего состояния. В ходе данного процесса должно возникнуть понимание того, какие тренеры, обучающие материалы и логистика необходимы. С другой стороны, должны быть выявлены барьеры или ограничения, которые могут повлиять на успех обучающих программ.

Оценка потребности в обучении используется при подготовке Стратегии обучения и развития и необходимых элементов (бюджет, ресурсы, метрики эффективности).

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Анализ стейкхолдеров • Оценка воздействия изменений • Оценка коммуникационных потребностей • Оценка корпоративной культуры • Оценка потенциала для изменений в организации | <ul style="list-style-type: none"> • Оценка потребности в обучении |
|--|---|

3.1.15 Провести оценку рисков для внедрения изменений (Change Risks)

Цель данной оценки заключается в выявлении потенциальных рисков для планируемых изменений. Такие угрозы могут быть представлены: сопротивлением стейкхолдеров, отсутствием спонсорства изменений от руководства организации и многими другими факторами. Например, оценка рисков может отразить значительные риски для успешного внедрения изменений, если некоторые стейкхолдеры не изменят свою модель поведения, убеждения или мотивацию.

Данная оценка должна включать в себя измерение масштаба рисков для изменений (например, будет ли проект остановлен полностью или частично, если риск станет реальным).

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Анализ стейкхолдеров • Оценка воздействия изменений • Оценка корпоративной культуры • Оценка потенциала для изменений в организации | <ul style="list-style-type: none"> • Оценка рисков внедрения изменений • Список потенциальных рисков |
|--|--|

3.2 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ (CHANGE MANAGEMENT STRATEGY)

Цель разработки такой стратегии заключается в разработке всеобъемлющего подхода к тому, как организация должна осуществить переход к будущему состоянию. Стратегия управления изменениями обычно предназначена для установки определенного набора целей, достижение которых ведет к получению каких-либо выгодных преимуществ.

Стратегия описывает масштаб, сложность и требования программы изменений; определяет варианты внедрения, возможные вызовы (challenges), возможности, критерии и мерилa успеха, RACI. Эффективное управление всем комплексом данных факторов ведет к достижению выгодных преимуществ и переходу в иное качественное состояние организации. В тоже время, в стратегии должны быть ответы на такие вопросы: «что необходимо сделать?», «зачем это делать?», «кто это будет делать?», «когда это должно быть сделано?» и «какие результаты необходимы?» Она (стратегия) также может включать в себя требования к ресурсам и другим затратам по программе изменений (например, затраты на инструменты или технологические решения, используемые командой изменения, маркетинговые/коммуникационные материалы или события).

В Стратегии управления изменениями должны быть четко обозначены: «обоснование необходимости изменений» (Case for Change/Change Case) и программные подходы по разработке и доставке изменений в организацию, которые могут включать в себя:

- ответственность и деятельность спонсоров;
- согласованность с руководством;
- вовлеченность стейкхолдеров;
- коммуникация;
- организационная структура;
- изменение культуры и моделей поведения;
- оценка управления воздействием изменений;
- подготовленность организации;
- обучение и развитие;
- управление производительностью;
- управление рисками;
- достижение выгодных преимуществ и управление устойчивостью (sustainability management).

Каждая организация имеет свои уникальные ограничения и возможности, на работу с которыми, в свою очередь, должна быть направлена стратегия изменений. В следующих абзацах перечислены ключевые области в Стратегии внедрения изменений:

- **Усиление обоснования необходимости изменений.** Если обоснование крепко, широко поддерживается и последовательно распространяется, тогда степень вероятности возникновения рисков будет ниже, т.к. вовлеченные люди будут понимать необходимость подчиниться грядущим изменениям. Если обоснование и

коммуникационные каналы – слабы, отсутствует или минимальна спонсорская поддержка, тогда высока вероятность появления рисков, т.к. стейкхолдеры не воспримут изменения. Недостаточное планирование изменений может привести к слабому внедрению изменений, чрезмерному расходованию ресурсов и подрыву доверия к проекту.

- **Вовлеченность спонсоров.** Четкая и видимая поддержка спонсоров изменений непосредственно связана с успешно-внедренными изменениями. Если спонсор не поддерживает, не интересуется и не вовлечен в проект по внедрению изменений, тогда необходимо вмешательство со стороны и применение стратегий управления изменениями.
- **Степень зависимости успеха внедрения изменений от перемен в моделях поведения в организации.** Вероятность возникновения рисков будет выше, если успех изменений зависит от перемен в поведении, т.к. влияние на модели поведения людей – более сложная задача, чем обычное обучение и передача новых знаний. Неадекватная оценка моделей поведения может привести к отсутствию необходимого уровня компетенций и несогласованности действий с целями изменений.
- **Степень зависимости успеха внедрения изменений от способности организации к обучению.** Оценка рисков должна выявить степень такой зависимости. Если стейкхолдеры имеют положительный опыт обучения в прошлом, то вероятность риска – ниже.
- **Сила влияния изменений на стейкхолдеров, клиентов и поставщиков (vendors).** Уровень изменений, требуемый стейкхолдерами, клиентами и поставщиками находится в прямой зависимости со степенью риска. Высокоуровневые изменения несут в себе серьезные риски. Вероятность возникновения рисков намного выше в ситуациях, когда изменения затрагивают клиентов и поставщиков.
- **Степень воздействия изменений на финансовые показатели организации/ее здоровье.** Чем сильнее зависимость успеха изменений от сумм затраченных финансовых средств, тем выше степень риска и, вероятно, короче сроки для внедрения. Таким образом, результаты должны быть достигнуты максимально быстро.
- **Прошлый опыт организации по внедрению изменений.** Если в прошлом организация успешно осуществляла какие-либо изменения и внутри отсутствует сопротивление им, то риск характеризуется как слабый. Если же организация раньше сталкивалась с неудачами в ходе внедрения изменений, то риск возрастает.
- **Согласованность в организации.** Несоответствие методов управления эффективностью организации, корпоративной культуры, организационной структуры с общей Стратегией управления изменениями может привести к отсутствию или слабой готовности к изменениям, плохому или медленному внедрению перемен, а также к попыткам стейкхолдеров вернуться в прошлое состояние.
- **Оценка потенциала для изменений.**

Стратегия управления изменениями должна быть одобрена и утверждена спонсором программы изменений, соответствующей командой изменений и руководством организации. Также, может потребоваться одобрение организационных лидеров, партнеров, предметных экспертов, вовлеченных в создание стратегии. Процесс рассмотрения и утверждения стратегии управления изменениями должен быть четко прописан в главных документах программы изменений.

Вопросы, которые необходимо задать, в процессе разработки Стратегии управления изменениями:

- Изменение трансформационное или инкрементальное?
- Будет ли переход в будущее состояние происходить линейно, последовательно или многосторонне, нелинейно и непоследовательно?
- Как организация подготовлена к грядущим изменениям?
- В каких областях возможно сопротивление и какие механизмы уже существуют для его преодоления?
- Какие оперативные корректировки могут потребоваться для облегчения внедрения изменений?
- Какие механизмы будут использоваться для того, чтобы рабочая сила приобретала необходимые новые умения и компетенции?
- Необходимы ли какие-либо технологические компоненты для содействия переходу в будущее состояние? Если да, то как они могут быть инкорпорированы?
- Каким образом будут управляться корректировки рабочей силы?
- Какие механизмы будут использоваться для обеспечения изменений в позициях людей и их моделях поведения? Как будет отслеживаться прогресс?

3.2.1 Разработать Коммуникационную стратегию

Цель разработки коммуникационной стратегии состоит в создании такой концепции, которая объяснит сотрудникам организации и её клиентам причины, обоснования для внедрения изменений. Коммуникационная стратегия создается для упрощения согласования мнений стейкхолдеров по таким вопросам, как: ожидаемая ценность изменений, достижение выгодных преимуществ для организации, инициация, прогресс, возможные вызовы, достижения и т.п. Коммуникационная стратегия включает в себя:

- Обоснование планируемых изменений;
- Стейкхолдеров и спонсоров;
- Идентифицированные аудитории, сегментацию аудиторий и потребности аудиторий;
- Целенаправленную передачу сообщения «мессаджа» стейкхолдерам;
- Идентифицированные коммуникационные каналы и частоту сообщений;
- Идентифицированные циклы и каналы обратной связи;
- Управление коммуникацией и процесс ее пересмотра.

Распространение экономического обоснования

Коммуникационная стратегия должна включать в себя обоснование того, почему/кем/как/когда изменения происходят. Она должна обеспечить поток информации, необходимый для того, чтобы спонсоры изменений и целевая аудитория получали ключевые сообщения, знали коммуникационные каналы, по которым сообщения будут доставлены им во время внедрения изменений. Распространение обоснования планируемых изменений успешно тогда, когда каждый тип стейкхолдера может сам объяснить почему изменения происходят, как они влияют на организацию и на него самого. Если люди видят прогресс (к которому причастны и они), то, вероятней всего, они продолжат прикладывать усилия по внедрению изменений и помогут быстрее достичь будущего состояния.

Главные принципы для коммуникационных сообщений

Коммуникационная стратегия должна содержать принципы для коммуникационных сообщений. Сообщение – это простая и четкая идея, отражающая суть изменения. Эффективная передача сообщений – передача правильных сообщений по правильным каналам. Сообщения должны быть релевантны и понятны для тех, кому они *непрерывно* посылаются. Использование техник «сторителлинга» с интересными нарративами поможет донести смысл сообщений аудитории.

Идентификация коммуникационных каналов и потока информации

Группы стейкхолдеров и спонсоры должны обеспечить информацию о том, как информация распространяется на их территории или их отделах. Каналы как формального, так и неформального общения должны быть идентифицированы, чтобы в будущем иметь возможность усиления «сигнала» и улучшения содержания сообщений.

При разработке эффективной коммуникационной стратегии учитываются следующие факторы:

- подгонка коммуникации к потребностям;
- использование обратной связи;
- использование интерактивных сообщений;
- определение наилучшей коммуникационной стратегии (вертикальная/горизонтальная, вербальная/невербальная, формальная/неформальная, устная/письменная, официальная/неофициальная, внутренняя/внешняя).

Управление коммуникацией и процесс ее пересмотра

Коммуникационные процессы в организациях могут иметь сложную и запутанную структуру. Поэтому стратегия должна включать в себя роли, обязанности, ответственность, ресурсы и временные рамки по рассмотрению и согласованию содержания сообщений до их непосредственной публикации и отправки.

«Вход» (Input)**Выход (Output)**

- | «Вход» (Input) | Выход (Output) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • «Определение изменения» • Оценка воздействия изменений • Текущие коммуникационные каналы, инструменты и методы • Оценка готовности (readiness) организации к изменениям • График и документация проекта • Анализ стейкхолдеров • Описание концепции видения (vision statement) | <ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационная стратегия |

3.2.2 Разработать Спонсорскую стратегию

Цель разработки Спонсорской стратегии заключается в создании высокоуровневого метода подготовки спонсоров к продвижению, поискам поддержки и стимулированию «приятных» изменений в организации. Ответственность за разработку стратегии должна быть возложена на лидера по управлению изменениями (Change Management Lead), которому могут помогать и другие лица, обладающими знаниями и опытом взаимодействия с конкретными потенциальными спонсорами.

Объясните, почему спонсоры важны

Спонсорская стратегия должна объяснять почему участие спонсоров жизненно важно для успеха внедрения изменений, потому что:

- Стейкхолдеры хотят узнать об изменениях и их причинах именно от спонсоров;
- Внимание стейкхолдерам к изменениям определяется той степенью важности, которую демонстрируют спонсоры;
- Спонсоры осуществляют поддержку изменений на всех уровнях организации;
- Спонсоры могут идентифицировать и смягчать риски, связанные с сопротивлением изменениям;
- Спонсоры предоставляют ресурсы и бюджет, устанавливают ожидания и следят за группами или лицами, которые ответственны за какие-либо части проекта внедрения изменений;
- Спонсоры ликвидируют барьеры, ограничивающие внедрение изменений;
- Спонсоры обеспечивают высокоуровневую коммуникацию в ходе внедрения.

Разработать способ достижения приверженности Спонсоров

Проблемы, связанные со слабой приверженностью спонсоров, должны быть решены как можно скорее, так как они напрямую влияют на успех внедрения изменений. Высокоуровневый подход для решения таких вопросов должен включать в себя

мероприятия по созданию «коалиции» спонсоров, которые будут стимулировать выполнение Спонсорской стратегии.

Риски, которые следует учитывать в ходе данного процесса, включают в себя отсутствие спонсорской приверженности к изменениям, пробелы в уровне компетенции спонсоров и негативный опыт, связанный с прошлым спонсорством.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Риски внедрения изменений • Оценка готовности (readiness) организации к изменениям • Оценка приверженности спонсоров • Анализ стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Спонсорская стратегия

3.2.3 Стратегия вовлеченности стейкхолдеров

Цель данной стратегии – разработка подхода, который обеспечит участие стейкхолдеров и всех, кто может поспособствовать успеху в процессе внедрения изменений. Основы управления и вовлечения стейкхолдеров включают в себя:

- Совершение необходимых действий для выявления стейкхолдеров;
- Осуществление Анализа стейкхолдеров;
- Определение степени вовлеченности различных стейкхолдеров;
- Определение мероприятий, необходимых для достижения требуемого уровня вовлеченности.

Число стейкхолдеров может быть довольно большим и варьироваться от: внутренних стейкхолдеров (сотрудник организации, затронутый изменениями) к внешним (потребители или клиенты, которые могут испытывать новый опыт взаимодействия с организацией из-за внедренных изменений).

Стратегия вовлеченности стейкхолдеров не должна покрывать абсолютно все мероприятия, однако она задает направление и обеспечивает общий согласованный подход (необходимые действия, требования и показатели) к оценке вовлеченности.

Вовлеченность стейкхолдеров означает внимание и участие людей, затронутых изменениями, а также, людей, имеющих влияние в организации. Стратегия должна быть направлена на объяснение стейкхолдерам важной информации об изменениях и о тех шагах, которые им необходимо предпринять в будущем. Хорошая вовлеченность характеризуется высоким уровнем внимания стейкхолдеров к процессу изменений. Уровень и тип участия стейкхолдеров варьируется в зависимости от таких переменных, как: время, доступность ресурсов, возможность согласования будущего состояния

организации, стратегия управления изменениями (директивная или совместная) и роль стейкхолдера в процессе.

Стратегия вовлеченности может включать в себя:

- ключевых стейкхолдеров;
- приоритизацию стейкхолдеров;
- ссылки на Анализ стейкхолдеров;
- обязанности стейкхолдеров;
- методы и целесообразность давления на стейкхолдеров.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Анализ текущего состояния • Оценка готовности (readiness) организации к изменениям • Текущие коммуникационные каналы, инструменты и методы • Коммуникационная стратегия • Анализ стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия вовлеченности стейкхолдеров
--	---

3.2.4 Разработка «Стратегия воздействия изменений и подготовленности организации» (Change Impact and Readiness Strategy)

Цель разработки данной стратегии заключается в определении подхода, объемов, ролей и обязанностей в процессах анализа воздействия изменений и подготовленности к ним. Знание специфического влияния изменений на людей, процессы, инструменты, организационную структуру, рабочие роли и технологии необходимо для разработки Стратегии управления изменениями в целом, а также для разработки Стратегии обучения и Стратегия подготовленности, в частности.

Стратегия подготовленности фокусируется на том, какие действия и мероприятия необходимы до непосредственного внедрения изменений. Она включает в себя критерии готовности к внедрению, структуру управления (governance structure) и распределение ответственности за «подготовительные» мероприятия. Все это поможет в оценке готовности организации к непосредственным изменениям. Управление подготовленностью – критически важная деятельность, направленная на осуществление предварительных мероприятий и обеспечивающая гладкий переход к новым способам работы.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия вовлеченности стейкхолдеров • Оценка воздействия изменений 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия воздействия изменений и подготовленности организации
---	--

3.2.5 Разработка «Стратегии обучения и развития» (Learning and Development Strategy)

Цель разработки «стратегии обучения и развития» - выяснить, какие знания, умения и компетенции стейкхолдеров необходимы для принятия и внедрения изменений, а также для работы в изменившихся условиях. Ключевыми компонентами Стратегии обучения и развития являются:

- обучение, направленное на заполнение пробелов в компетенциях;
- содержание, которое необходимо сообщить стейкхолдерам;
- методы доставки;
- и методы оценки эффективности обучения.

Обнаружение потребностей

Стратегия обучения и развития должна содержать в себя информацию о том, как стейкхолдеры должны вести себя в новых условиях и как им эффективно работать в будущем состоянии. Стратегия должна гарантировать, что затронутые стейкхолдеры наделены необходимой информацией, умения и навыками.

Определение высокоуровневого подхода

В данной стратегии должен быть определен конкретный подход, обеспечивающий понимание планируемой деятельности в организации.

Объяснение различных методов и инструментов обучения и развития. Методы обучения и развития зависят от типа изменений и культуры в организации. Должны быть выявлены наиболее эффективные методы и инструменты доставки знаний, умений и т.д. Ключевые методы обучения и развития:

- под руководством тренера (личное или виртуальное обучение);
- с использованием компьютера;
- Веб/подкасты;
- Ролевые игры;
- Симуляции;
- Обучение без отрыва от работы;
- Геймификация.

Выявление возможных ресурсов. Некоторые организации имеют внутренние отделы обучения и развития, которые могут быть использованы. Другие организации будут полагаться на внешнюю консалтинговую экспертизу или аутсорсинг. В высокоуровневом подходе следует наметить план выделения финансовых ресурсов для проведения обучающих и развивающих мероприятий.

Составить график. Высокоуровневый подход должен включать в себя предполагаемые сроки обучения, которые должны согласовываться в графиком проекта. Информация, передаваемая стейкхолдерам, должна быть максимально актуальна (по отношению к протекающим изменениям) для того, чтобы они сразу могли применять новые навыки.

Определение предполагаемых результатов обучения и развития. Ожидаемые результаты обучения и развития, вспомогательные материалы должны быть описаны в Стратегии обучения и развития. Это необходимо для понимания того, какие именно действия необходимы для достижения планируемых целей. Ключевые результаты могут включать: план обучения и развития, учебную программу, материалы (напр., руководство пользователя, краткий справочник) и ассесменты.

Ключевыми факторами при определении подхода к обучению и развитию могут быть:

- Расходы на использование чужих инструментов обучения (лицензии и т.п.);
- Создание необходимых условия для обучения новым техническим/цифровым решениям;
- Данные, используемые в обучающих материалах и любые требования по конфиденциальности;
- Пилотные обучающие тренинги, с помощью которых можно определить подходит ли обучение поставленным целям;
- Процедуры получения разрешений на обучающий контент (если существуют юридические или другие ограничения);

Определение методов оценки

Существует большое количество методов и техник оценки результатов обучения. Стратегия обучения и развития должна объяснять важность оценки обучения и развития, и каким образом она должна происходить. Цели обучения должны использоваться при разработке способов оценки усвоения содержания тренингов. Определение целей программ обучения и развития до их непосредственного проведения позволяет специалистам по управлению изменениями оценить вероятность успеха внедрения изменений.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Оценка потребностей в обучении • Анализ стейкхолдеров | <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия обучения и развития |
|--|---|

3.2.6 Разработка Стратегии оценки и получения выгодных преимуществ (Measurement and Benefit Realization Strategy)

Цель разработки данной стратегии состоит в том, чтобы установить критерии успеха и меры по контролю того, что изменение ведет к достижению ожидаемых выгодных преимуществ для организации.

Важно начать оценку мероприятий по внедрению изменений с самого их начала. Это обеспечивает своевременную доставку информации, которая необходима для оценки

эффективности стратегии изменений, контроля и последующей корректировки мероприятий по внедрению.

Разработка стратегии оценки (Measurement Strategy). Цели и задачи изменений должны использоваться для определения того, что необходимо для достижения будущего состояния. Эти цели должны быть конкретными и поддающимися количественной оценке, чтобы организация могла понимать, чего стоит ждать от изменений.

Другая цель стратегии оценки – оценить эффективность стратегии, используемой для стимуляции самих изменений. Общие направления деятельности включают в себя коммуникацию и обучение, позволяющие провести корректировки при необходимости. Методами могут стать опросы стейкхолдеров и обратная связь от линейных менеджеров, агентов изменений и фокус-группы.

Стратегия получения выгодных преимуществ. Должны быть созданы механизмы мониторинга достижения целевых показателей эффективности. Эти механизмы включают в себя: разработку процесса, сбор данных и требования по отчетности выполнения каждого мероприятия по внедрению изменений.

Компоненты стратегии достижения выгодных преимуществ:

- Назначение ответственных за каждое мероприятие и достижение его целей;
- Определение того, 1) когда и как данные для измерения и оценки будут собираться, 2) как часто необходимо отчитываться и 3) как информация будет распространяться.
- Создание методов по устранению отставания по графикам достижения выгодных преимуществ;
- Согласованность стратегии получения выгодных преимуществ со стратегией вознаграждения;
- Установление сроков решения вопросов, связанных с достижением целей;
- Передача целевых показателей эффективности руководству организации.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический план • Обоснование планируемых изменений • Цели и задачи изменений • График проекта • Критерии успеха 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия оценки и достижения выгодных преимуществ • Исправленные/скорректированные показатели эффективности и вознаграждения
--	--

3.2.7 Разработка Стратегии устойчивого развития (Sustainability Strategy)

Цель разработки стратегии устойчивого развития состоит в описании того, каким образом новые изменения станут частью нормального функционирования организации. Она должна обусловить высокоуровневый подход к внедрению или институционализации изменений и включать в себя все направления change деятельности: коммуникация и вовлеченность, отслеживание показателей, управление производительностью, вознаграждение и признание, обучение и развитие, передача «права собственности» на изменения и постоянное совершенствование.

Стратегия устойчивого развития детализирует подход к внедрению и поддержанию работы изменений в организации, после того как они были «доставлены». Она определяет критерии оценки устойчивости: показатели эффективности, культурные показатели, желаемые модели поведения сотрудников/клиентов, ключевые показатели эффективности, оценочные листы, объемы транзакций, оценки удовлетворенности клиентов и сотрудников. Она также может включать в себя непосредственные мероприятия для поддержки устойчивости изменений.

Стратегия устойчивого развития описывает охват и масштабы, роли, обязанности, потребности в ресурсах, подотчетность и структуру управления программой устойчивого развития. Она предоставляет ясную дорожную карту для поддержки формальных/неформальных сетей или сообществ специалистов, которые поддержали изменения, а также описывает долгосрочный план непрерывного управления новыми знаниями. Основными вводными данными для стратегии устойчивого развития являются уроки, извлеченные после каждого этапа программы изменений.

Стратегия устойчивого развития должна охватывать:

- коммуникацию (постоянная социализация изменений);
- отслеживание показателей;
- управление производительностью;
- вознаграждения и награды (связь вознаграждений и наград с требуемыми моделями поведения);
- закрепление и передача новых знаний;
- передача знаний (Knowledge management) (последовательный и эффективный процесс оценки компетенций, знаний, моделей поведения стейкхолдеров и всей организации);
- Непрерывное совершенствование процессов.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Экономическое обоснование • Цели и задачи изменений • Оценка рисков • График и документация проекта • Стратегический план | <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия устойчивого развития |
|---|--|

- Обоснование планируемых изменений
- Критерии и измерение успеха

3.3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Целью разработки плана управления изменениями является фиксация всех мероприятий, графиков и ресурсов, связанных с доставкой изменений. *Стратегия* управления изменениями отвечает на вопросы «почему?» и «что?», а *План* дает нам ответы на вопрос «как?». Он включает в себя множество более мелких планов, которые в своей сумме охватывают весь масштаб изменений: как они будут выполняться, контролироваться и отслеживаться.

План управления изменениями должен отражать всю систему действий и мероприятий, связанных с изменениями, а именно:

- цели и задачи и предполагаемые результаты действий, определенные в разделе 5.1 «Оценка воздействия внедрения изменений и организационной готовности»;
- шаги по внедрению изменений;
- способы стимулирования усилий по принятию и внедрению изменений;
- способы осуществления и поддержания деятельности по управлению изменениями;
- зависимости от мероприятий плана управления изменениями;
- предположения, планы и риски.

Вопросы, связанные с разработкой плана управления изменениями:

- Какие механизмы будут использоваться для передачи сотрудникам требуемых навыков и компетенций?
- Нужны ли какие-либо технологические компоненты для стимулирования перехода в будущее состояние? Если да, то как они будут инкорпорированы в программу изменений?
- Каким образом будет происходить адаптация сотрудников и их количества?
- Какие механизмы будут использоваться для проверки того, что необходимые модели поведения и убеждения «приняты» в организации? Как будет отслеживаться прогресс?

3.3.1 Разработка всестороннего Плана управления изменениями

План управления изменениями должен включать в себя необходимые мероприятия и исходные показатели, т.к. они напрямую относятся к сфере усилий по внедрению изменений, получению выгодных преимуществ, ролевым требованиям, графику мероприятий, рискам и измерению всех этих факторов.

Ключевыми компонентами Плана являются:

- 1) **Ресурсный план.** Он определяет, какие ресурсы (люди, навыки и умения, оборудование и локация) необходимы для успешного выполнения какого-либо задания.
- 2) **Спонсорский план.** Выявляет спонсоров изменений и определяет направление действий по развитию компетенций, необходимых для эффективного спонсорства/лидерства.
- 3) **План вовлеченности стейкхолдеров.** Определяет действия по развитию вовлеченности групп и отдельных лиц в процесс изменений и смягчает их сопротивление.
- 4) **Коммуникационный план.** Определяет внутреннюю и внешнюю аудиторию изменений, информацию и требования по обратной связи от лидеров и стейкхолдеров. Также должен включать в себя конкретные действия и мероприятия по развитию и углублению коммуникации.
- 5) **План измерения воздействия изменений и готовности организации к ним.** Определяет действия, роли, обязанности по детальному анализу воздействия изменений, который должен следовать после высокоуровневого анализа воздействия, проведенного на этапе оценки (5.1 Оценка воздействия внедрения изменений и организационной готовности). Данный план детализирует, как и когда импульсы воздействия (change impacts) будут «отражены или задержаны» на каждом этапе проекта, а также кто ответственен за данную работу. **План готовности** к изменениям определяет критерии готовности организации/ее клиентов, а также подходы к управлению данной готовностью.
- 6) **План обучения и развития.** Определяет потребности и пробелы в знаниях групп и лиц, затронутых изменениями. Включает в себя общее направление действий по обучению и развитию организации для эффективной работы в новых условиях.
- 7) **План оценки и достижения выгодных преимуществ.** Определяет процессы и действия по отслеживанию прогресса по ключевым показателям эффективности (закрепленным в документации проекта). Также определяет, когда необходимо использовать стратегии ускорения изменений, если есть отставания по графику или проблемы с достижением планируемых целей.
- 8) **План устойчивого развития.** Обеспечивает подход по закреплению новых процессов в организации, а также помогает перевести изменения (новые методы работы) в разряд «обычного способа ведения бизнеса» («business as usual»).

План по управлению изменениями должен обсуждаться с ключевыми стейкхолдерами, контролироваться, адаптироваться на всех своих этапах.

Следующие разделы посвящены «компонентным» планам, которые были перечислены выше.

3.3.1.1 Ресурсный план

Ресурсный план определяет необходимое количество человеческих, физических и финансовых ресурсов, необходимых для достижения выгодных преимуществ от внедрения изменений. В данном плане должно быть отражено, где можно найти такие ресурсы и как их наиболее эффективно использовать. Следующие разделы посвящены ключевым компонентам ресурсного плана.

Человеческие ресурсы

Ресурсный план определяет какой тип рабочей силы необходим для поддержки усилий по внедрению изменений. Закрепление ролей и ответственности для каждого типа обеспечивает правильную эффективную расстановку людей в процессе изменений. Типы рабочей силы варьируются от руководства организации, спонсоров изменений, лидеров процесса изменений до тех, кто ежедневно обеспечивает прогресс изменений и участвует в команде их внедрения.

Эффективное заполнение ключевых ролей в процессе изменений требует тщательного описания умений и навыков людей. Также необходимо понимать какое количество людей требуется для каждой позиции. Один человек может иметь и несколько ролей в зависимости от объемов изменений, размеров организации, географии и других факторов. Следующий шаг – осуществление анализа знаний и умений в организации для определения того, обладает ли ими уже кто-либо из стейкхолдеров или необходимо помощь извне (консультанты). Заключительным шагом станет разработка штатного расписания, в котором должны быть прописаны роли/задачи и лица их выполняющие.

Физические ресурсы

Ресурсный план также направлен на анализ физических ресурсов, необходимых для внедрения и поддержания изменений. Для эффективного осуществления изменений в организации могут потребоваться: аппаратное/программное обеспечение, иная техническая инфраструктура, дополнительные физические рабочие места, мебель и т.п. Источником могут выступать как внутренние ресурсы организации, так и внешние поставщики.

Финансовые ресурсы

В ресурсном плане должно быть предусмотрено, что затраты на все ресурсы – заложен в бюджет проекта и утверждены в общем плане проекта.

Затраты, связанные с Ресурсным планом, должны быть соответствующим образом рассмотрены/обсуждены и утверждены. Все ресурсы, определенные в плане, должны быть заложены в бюджет проекта.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия ресурсов, ролей и обязанности в процессе управления изменениями (Change Management Resources, Roles, and Responsibilities Strategy) • Коммуникационная стратегия • Стратегия обучения и развития • Инвентаризация ресурсов, необходимых для внедрения изменений • Руководящие принципы в области закупок | <ul style="list-style-type: none"> • Ресурсный план |
|--|--|

3.3.1.2 Коммуникационный план

Коммуникационный план выявляет внутреннюю и внешнюю аудитории, информационные потоки и требования по обратной связи от лидеров изменений/стейкхолдеров, а также описывает конкретные мероприятия, связанные с коммуникацией.

Стратегическая коммуникационная деятельность включает в себя:

- Распространение обоснования внедрения изменений;
- Объяснение связи изменений со стратегией организации;
- Объяснение причин изменений;
- Предполагаемые результаты изменений;
- Выгодные преимущества;
- Риски или последствия в случае неудачи.

Тактическая же коммуникация может включать в себя доклады о положении дел в процессе изменений, а также обучающие руководства в случае сложных технологических перемен.

В коммуникационном плане должны быть отражены все действия, связанные с повышением информированности об изменениях.

Ключевыми компонентами Коммуникационного плана являются:

- **Целевая аудитория(и).** Сегментирование аудиторий стейкхолдеров по демографическому признаку, по результатам и по выполняемым ролям. В процессе изменений часто задействовано большое количество групп стейкхолдеров с различными «коммуникационными потребностями», следовательно, разработка коммуникаций должна учитывать этот факт. Аудитории должны включать в себя как стейкхолдеров, которые

непосредственно затронуты изменениями, так и тех, кто не затронут ими, но все равно должен быть проинформирован.

- **Результаты.** Определение того, что аудитория должна знать, думать и делать из-за коммуникационных действий. Некоторые сообщения могут использоваться только в информационных целях, тогда как другие могут потребоваться для обеспечения желаемого поведения.
- **Отправитель.** Определение от кого должна исходить коммуникация. Стратегическая коммуникация должна исходить от руководства организации или ключевых лидеров, спонсоров изменений. Остальные стейкхолдеры или члены команды изменений могут передавать сообщения тактического характера.
- **Ключевые сообщения (key messages).** Описание слов и визуальных элементов, которые будут способствовать достижению намеченной коммуникационной цели каждой группы стейкхолдеров.
- **Коммуникационные каналы.** Определение конкретных путей распространения информации и получения обратной информации от групп стейкхолдеров. Каналы следует выбирать исходя из их потенциальной эффективности в достижении целевой аудитории. При выборе канала должны учитываться: цели коммуникации, демографические данные аудитории, содержание сообщения, требования по обратной связи и т.д. Коммуникационными каналами являются: электронная почта, социальные сети, ратуши, вебинары, встречи, внутренняя локальная сеть, видео, новостные сообщения, постеры и цифровая реклама (digital signage). Большинство внедряемых изменений требуют нескольких каналов распространения. Эффективный коммуникационный план должен способствовать двустороннему взаимодействию.
- **Частота.** Определение частоты (количества сообщений) коммуникации по конкретным каналам. Большинство внедряемых изменений требуют частой трансляции информации о себе.
- **Сроки (timing).** Создание расписание коммуникационных действий, которое обеспечивает своевременность отправки информации и синхронизацию всех используемых каналов. Также необходима согласованность внепроектных коммуникационных действий с проектными.
- **Затраты и ресурсы.** Данный раздел определяет ресурсы и связанные с ними затраты, необходимые для производства и распространения сообщений. Эти затраты должны быть включены в общий бюджет проекта.
- **Рецензенты и утверждающие лица (reviewers and approvers).** Назначение лиц, которые ответственны за обсуждение и утверждение коммуникационного плана.
- **Мониторинг и обратная связь.** Постоянный мониторинг и корректировка коммуникационного плана обеспечивают его эффективность, от которой зависит достижение выгодных преимуществ для организации. Четкие механизмы получения обратной связи (опросы, фокус-группы, хелпдеск) помогают оценить эффективность плана. Коммуникационные методы и сообщения могут нуждаться в доработке, если они не соответствуют культурным нормам в коллективе организации.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационная стратегия • Текущие коммуникационные каналы, инструменты и методы • Ключевые «мессаджи» (key messages) • Стратегия обучения и развития • График и документация проекта • План проекта • Спонсорская стратегия • Анализ стейкхолдеров • Анализ вовлеченности стейкхолдеров • Стратегия перехода (Transition Strategy) 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационный план
--	---

3.3.1.3 План Спонсорства (Sponsorship Plan)

План Спонсорства определяет, как выявить, развить и укрепить компетенции, необходимые для спонсорства/лидерства/руководства процессами внедрения изменений. Данный план направлен на повышение информированности, установление понимания, а также он определяет ключевые обязанности лидера/спонсора в change деятельности.

Ключевыми компонентами Плана спонсорства являются:

- Установка конкретных обязанностей для лидеров/спонсоров;
- Соглашение лидеров/спонсоров со своими обязанностями, включая то, как они будут работать с другими вовлеченными стейкхолдерами;
- План развития и обучения для лидеров/спонсоров.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Спонсорская стратегия • Оценка согласованности спонсоров изменений • Анализ стейкхолдеров • Оценка (assessment) спонсоров 	<ul style="list-style-type: none"> • План Спонсорства
--	--

3.3.1.4 План вовлеченности стейкхолдеров

План вовлеченности стейкхолдеров содержит в себе описание мероприятий и показателей, которые устанавливаются для того, чтобы стейкхолдеры могли вносить изменения или делать шаги, способствующие успешному внедрению перемен в организацию.

Деятельность, направленная на вовлеченность стейкхолдеров в процесс изменений, во многом основана на результатах Анализа стейкхолдеров. Анализ стейкхолдеров необходим для понимания того, насколько глубоки различия между текущим состоянием стейкхолдеров и будущим. Успешные организационные изменения не произойдут, если существуют пробелы между текущим и будущим состояниями. Хороший анализ стейкхолдеров указывает на такие пробелы, а план вовлеченности обеспечивает необходимые мероприятия для их устранения.

План вовлеченности стейкхолдеров использует различные тактики. Наиболее распространенные виды деятельности: двустороннее формальное/неформальное общение; обучение; развитие; тренинги; нематериальное вознаграждение (recognition) и многие другие. Эффективные планы обладают четкие метриками, которые обеспечивают его соответствие намеченным целям. При разработке мероприятий, направленных на повышение вовлеченности стейкхолдеров в процессы изменений, следует учитывать такие факторы: организационная культура, параллельные проекты изменений, деятельность, которая «отнимает» внимание стейкхолдеров, потребности стейкхолдеров и т.д.

Также, как и многие другие компоненты процесса управления изменениями, анализ стейкхолдеров и план вовлеченности – итеративны. Данные планы по необходимости обновляются и корректируются на основе показателей их эффективности.

В планах вовлеченности также должны быть описаны мероприятия, направленные на стимуляцию «правильного» поведения стейкхолдеров. Данная деятельность может включать в себя инструменты, шаблоны и ключевые «мессаджи», которые заставят стейкхолдера изменить свое поведение и характер информации, которую распространяют уже они сами. Мероприятия, включенные в план вовлеченности стейкхолдеров, должны быть согласованы с планом спонсорства. Наиболее четкий и целостный «мессадж» может быть отправлен и получен тогда, когда он согласован одновременно спонсорами изменений и стейкхолдерами.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Анализ стейкхолдеров • Стратегия вовлеченности стейкхолдеров • Коммуникационная стратегия • Спонсорская стратегия • Риски внедрения изменений | <ul style="list-style-type: none"> • План вовлеченности стейкхолдеров |
|---|--|

3.3.1.5 План обучения и развития

План обучения и развития определяет пробелы в знаниях и потребности в обучении у тех, кто затронут изменениями, а затем обеспечивает комплекс действий по развитию конечных пользователей так, чтобы они были подготовлены к работе в новых условиях.

Ключевыми компонентами плана обучения и развития являются:

- учебные группы;
- учебные программы;
- список навыков и анализ пробелов для каждой учебной группы;
- безотрывные инструменты обучения (быстрые подсказки, FAQ'и, руководства)
- план обучения;
- план оценки и оптимизации учебных программ.

Необходимо постоянно оценивать, корректировать программы обучения и развития для предотвращения падения их эффективности. В плане обучения и развития должны появляться новые дополнительные учебные программы и знания по мере того, как движется прогресс в изменениях организации.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия обучения и развития • Анализ стейкхолдеров • Оценка потребностей в обучении | <ul style="list-style-type: none"> • План обучения и развития |
|---|--|

3.3.1.6 План оценки и достижения выгодных преимуществ

План оценки и достижения выгодных преимуществ определяет процессы и мероприятия по мониторингу и отслеживанию прогресса ключевых показателей эффективности и достижения выгодных преимуществ, описанных в проектной документации и стратегическом плане. «План оценки и достижения выгодных преимуществ» дает возможность определить, когда необходимо предпринять дополнительные действия, если внедрение изменений происходит неэффективно.

Данный план должен включать в себя текущую базовую производительность по ключевым целям и задачам и отслеживать воздействие изменений на эти ключевые индикаторы/цели. Он также должен содержать различные мероприятия по измерению, предоставляющие достоверные и надежные данные для отслеживания активности и влияния на производительность.

Ключевые компоненты плана оценки и достижения выгодных преимуществ:

- график мероприятий по измерению (вкл. тип, частоту и порядок проведения);
- шаблон отчета по результатам измерений.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия оценки и достижения выгодных преимуществ • «Определение изменения» • Цели и задачи изменений • Описание концепции видения (vision statement) 	<ul style="list-style-type: none"> • План оценки и достижения выгодных преимуществ
---	---

3.3.1.6 План устойчивого развития

Целью плана устойчивости является разработка механизмов, которые будут использоваться для закрепления изменений в организации после того, как они признаны эффективно работающими.

План устойчивого развития должен включать:

Коммуникация	Механизмы убедительной коммуникации и постоянной социализации изменений, обряды разлуки (прощание со старыми способами ведения дел) и обряды укрепления (признание быстрых побед и принятие изменений)
Отслеживание показателей	Последовательный и эффективный процесс непрерывного измерения и подготовки отчетности о результатах с целью отслеживания прогресса и обеспечения устойчивых показателей
Управление эффективностью	Последовательный процесс наблюдения и беспристрастного измерения желаемых моделей поведения (вкл. процессы служебной аттестации, повышения/понижения, премирование/депремирование, обучение и развитие)
Моральное и материальное поощрение	Программа внутренних и внешних стимулов для развития желаемого поведения и ценностей
Закрепление	Последовательный процесс распространения изменений через обмен опытом и знаниями
Постоянное совершенствование	Механизмы реагирования на постоянно меняющиеся требования. Механизмы реализации улучшений на основе полученной обратной связи, наблюдений и показателей.

Полезные вопросы, возникающие при разработке плана устойчивого развития:

- Как следует отмечать организационные достижения, стимулирующие закрепление изменений?
- Какие модели поведения должны отслеживаться и измеряться на регулярной основе?
- Какие результаты должны отслеживаться и измеряться на регулярной основе?
- Какие метрики должны использоваться для измерения моделей поведения и результативности?

- Какие механизмы должны использоваться при подготовке отчетности о результатах?
- Какие критерии использовать при распределении вознаграждений и повышениях?
- Какие механизмы должны использоваться для тренингов, коучинга и моделирования ролей?
- Какие процессы и процедуры следует внедрить для обеспечения устойчивого овладения новыми изменениями?
- Какие механизмы постоянного совершенствования будут направлены на работу с низким уровнем «принятия» изменений и обеспечения перехода изменений (новых способов работы) в разряд «обычного ведения бизнеса» («business as usual»)?

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Анализ доклада о положении дел • Ресурсный план 	<ul style="list-style-type: none"> • План устойчивого развития
--	---

3.3.2 Объединение Плана управления изменениями и Плана управления проектом

В разделе 4.4 мы выяснили, что между двумя данными планами существует сильная взаимосвязь. Определить взаимосвязь между ними рекомендуется в самом начале проекта по внедрению изменений – когда создается структура управления. Специалисты по проектному управлению и по управлению изменениями должны работать как коллеги и формировать общие структуры, согласовывать свою деятельность.

Объединение плана управления изменениями и плана управления проектом обеспечивает согласованность стейкхолдеров в организации в процессе внедрения изменений. Объединение может происходить в следующих областях:

- **Роли и обязанности.** Установить четкие отношения между командой управления изменениями и общей командой проекта, а затем уточнить обязанности обеих. Необходимо наладить партнерские отношения в целях достижения максимального успеха в общем деле.
- **Методология и план.** Методология управления изменениями должна быть согласована с общей проектной методологией.
- **Инструменты и ресурсы.** Ищите возможности использовать общие инструменты по обеим дисциплинам для создания целостного подхода.
- **Цели и результаты.** Интегрируйте цели проекта по управлению изменениями в цели общего проекта.
- **Риски.** Устраните риски, которые связаны с стейкхолдерами (напр., с рисками сопротивления). Ответственность за отслеживание и смягчение рисков, особенно

связанных с стейкхолдерами, должна быть определена на ранней стадии проекта.

Лидер по управлению изменениями должен следить за выполнением плана управления изменениями, чтобы обеспечить его согласованность со всем проектом.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План по управлению изменениями • График и документация проекта • План проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • План по управлению изменениями (обновленный) • План проекта (обновленный)

3.3.3 Обсуждение и утверждение Плана изменений с руководством проекта

Цель данного процесса – удостовериться в том, что руководство всего проекта осведомлено и согласно с главными положениями Плана управления изменениями.

Обсуждение и последующее утверждение Плана необходимо для того, чтобы синхронизировать общий план проекта и его мероприятия с планом изменений. Сотрудничество, взаимодействие с руководством проекта чрезвычайно важно для команды управления изменениями – только так возможно избежать дублирования действий.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План по управлению изменениями • План проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • План по управлению изменениями (обновленный)

3.3.4 Разработка механизмов обратной связи для мониторинга производительности

Мониторинг производительности и постоянное стремление к достижению результатов, закрепленных в плане управления изменениями, позволяет вносить в него коррективы в ответ на появление новых обстоятельств. Изменения в общий план проекта, а также любые неожиданные изменения будут влиять на план управления изменениями.

Обратная связь может приходиться из разных источников. Неформальными источниками могут стать обычные разговоры, ответы на электронные письма или какие-то внутренние пространства в организации. Механизмы обратной связи формально/официально собирают обратную связь и позволяют команде изменений отслеживать прогресс в выполнении плана.

Обратная связь должна собираться довольно часто, тем не менее сборы информации должны происходить по расписанию, чтобы данные было возможно сравнивать. Собранный информация должна передаваться руководству проекта и учитываться при дальнейшем планировании деятельности по управлению изменениями.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационный план • План обучения и развития • План оценки и достижения выгодных преимуществ • График и план проекта • План вовлеченности стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационный план (обновленный) • План обучения и развития (обновленный) • План оценки и достижения выгодных преимуществ (обновленный) • План вовлеченности стейкхолдеров (обновленный)

3.4 ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цель исполнения плана управления изменениями – обеспечение мероприятий непосредственного внедрения изменений необходимыми инструментами мониторинга, измерения и контроля доставки перемен в организацию.

План управления изменениями определяет, как будут применяться механизмы внутреннего контроля. Это включает в себя управление человеческими ресурсами (стейкхолдеры и спонсоры) в процессе развития компетенций сотрудников посредством обучения и передачи знаний.

Выполнение плана изменений включает в себя согласование стратегических целей, выявление рисков, а также корректировки планов при изменении условий или чрезвычайных обстоятельствах.

3.4.1 Выполнение и мониторинг реализации плана управления изменениями

Выполнение и мониторинг реализации плана управления изменениями требует того, чтобы все ресурсы, стратегии, графики, коммуникации, плана обучения были согласованы между собой и имели единую цель, закрепленную в плане изменений.

3.4.1.1 Выполнение ресурсного плана

Координация финансов, людей, информации и других ресурсов необходима для обеспечения эффективной реализации ресурсных планов.

Управление финансовыми ресурсами

Исполнение бюджета изменений должно контролироваться и анализироваться. Возможно, в процессе реализации потребуется его пересмотр в большую или меньшую стороны. Также, бюджет может быть перераспределен между категориями трат, тем не менее, процесс перераспределения должен идти по утвержденной процедуре.

Процесс расходования средств должен фиксироваться (тип и сумма средств) и быть понятен для всех вовлеченных стейкхолдеров, а особенно для тех, кто осуществляет контроль.

Отчет о расходовании средств должен регулярно представляться старшим стейкхолдерам для обеспечения эффективного и прозрачного управления.

Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами – стратегическая функция выявления наиболее эффективного способа использования рабочей силы. Если существуют проблемы с кадрами в организации – выгодных преимуществ от изменений можно никогда и не достичь.

Проблемы, связанные с распределением человеческих ресурсов могут возникать из-за отсутствия приоритетов в задачах, повторяющихся заданий и многих других факторов. Такие конфликты могут потребовать смены графика мероприятий, а также могут привести к изменениям ресурсных потребностей для решения текущих или будущих задач. Должны быть разработаны процедуры для выявления таких дефицитов, облегчения перераспределения ресурсов и снижения вероятности возникновения таких конфликтов в будущем.

Все необходимые позиции должны быть определены (требования, опыт и условия работы). Процесс найма различных типов работников (сотрудники, аутсорсеры и консультанты) должен быть проработан, зафиксирован и всем понятен для эффективного выполнения плана по человеческим ресурсам.

Человеческие ресурсы должны рекрутироваться, отбираться и быть ориентированы на проект внедрения изменений. Также, они должны интегрироваться в команду изменений для повышения ее компетентности.

Управление информационными ресурсами

Управление информацией – процесс создания, хранения, распространения данных, документов и отчетов, связанных с деятельностью по внедрению изменений.

Должны быть установлены процедуры, определяющие кто из групп стейкхолдеров имеет право на создание, обсуждение, обновление и изменение информации. Некоторая информация может иметь конфиденциальный характер и быть недоступна для групп стейкхолдеров, затронутых изменениями. Хранилища информации (жесткие

диски, общие сайты и бумажные документы) должны быть доступны только для тех, кто имеет доступ.

Управление материальными (физическими) ресурсами

Управление материальными ресурсами предполагает снабжение организации требуемыми объектами, оборудованием и материалами. Основная функция данного направления заключается в: 1) определении того, какие ресурсы необходимы и 2) обеспечении своевременной доставки оборудования и материалов для внедрения изменений. Сюда также входит работа с поставщиками: переговоры, заключение договоров, которые отвечают организационным требованиям, ведение точной документации и принятие мер в случае возникающих проблем.

Должны быть созданы процедуры для мониторинга материальных ресурсов и их эффективности. Данные процедуры обеспечивают соблюдение стандартов обслуживания и доставки, а также направлены на эффективное использование материальных ресурсов и контроль поставщиков товаров или услуг.

От наличия таких ресурсов, как здания, комнаты, технологии и оборудование зависит выполнение мероприятий плана. Материальные ресурсы должны удовлетворять закрепленным в плане потребностям и отвечать требованиям по качеству, количеству или длительности. Приобретение любых ресурсов должно проводиться в рамках установленной процедуры для обеспечения контроля и прозрачности.

«Вход» (Input)

- План управления изменениями
- График и план проекта
- Ресурсный план

Выход (Output)

- План управления изменениями
- Отчеты об обновлении/воздействии финансовых ресурсов (Financial Resources Update/Impact Reports)
- Отчеты об обновлении/воздействии человеческих ресурсов
- Отчеты об обновлении/воздействии информационных ресурсов
- Отчеты об обновлении/воздействии материальных ресурсов

3.4.1.2 Выполнение коммуникационного плана

Успех программы управления изменениями зависит от эффективного 3 коммуникационного плана.

Выполнение утвержденного коммуникационного плана

Аудитория и ее специфические характеристики (напр. размер организации, местоположение сотрудников, уровень сопротивления изменениям) обязательно должны использоваться для адаптации «мессаджей» и способов их доставки.

Информация должна создаваться с учетом организационной культуры и культуры отдельных стейкхолдеров, а также быть согласована с общей целью плана и частной целью каждого действия или мероприятия. Если коммуникация происходит эффективно – в организации наблюдается углубление осведомленности и понимания причин перемен.

Доставка информации

Информация доставляется наиболее эффективным для каждой ситуации методом. Более того, стейкхолдеры должны получать «правильные» актуальные сообщения в «правильное» нужное время. Эксперты в области коммуникаций могут предоставлять помощь в данной области и регулярно оценивать эффективность передачи информации.

Обратная связь

Должны быть созданы каналы и механизмы обратной связи (перечисленные в Коммуникационной стратегии) для обеспечения стейкхолдеров возможностью задавать вопросы и делиться своим опытом восприятия перемен в организации.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План проекта • Коммуникационный план • План вовлеченности стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Доставка информации

3.4.1.3 Выполнение плана спонсорства

Спонсорство наиболее эффективно, когда лидеры видят человеческую сторону изменений и явно участвуют в проекте с стейкхолдерами. Спонсор изменений – главный источник информации о причинах изменений для всех стейкхолдеров.

Подготовка спонсоров

Команда управления изменениями рассматривает возможность спонсорства с каждым лидером, вовлеченным в процесс внедрения и обеспечивает коучинг выбранных кандидатов. Коучинг должен быть направлен на:

- Объяснение роли, обязанностей и типичных ошибок спонсоров;
- Стимуляцию спонсоров к смене модели поведения на ту, которая помогает в осуществлении программы изменений;
- Предоставление примеров эффективного спонсорства.

Спонсор должен также получать заранее подготовленную информацию и ценные советы по эффективной доставке сообщений стейкхолдерам.

Поддержка вовлеченности спонсоров

Лидер по управлению изменениями должен постоянно предоставлять спонсорам актуальную информацию о ходе программы внедрения.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План спонсорства • Коммуникационный план • План вовлеченности стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность спонсоров • Деятельность, направленная на развитие и поддержку спонсоров

3.4.1.4 Выполнение плана вовлеченности стейкхолдеров

Активное участие стейкхолдеров в процессе внедрения перемен является важным элементом успеха выполнения Плана управления изменениями.

План вовлеченности стейкхолдеров должен включать в себя задачи, выполнение которых приведет к повышению понимания и принятия изменений стейкхолдерами организации. Выполнение плана значительно уменьшит возможность появления негативных последствий и обеспечит понимание выгодных преимуществ от изменений среди стейкхолдеров. Эффективная работа с вовлеченностью позволит стейкхолдерам спокойно принять надвигающиеся перемены, потому что они будут знать свои личные выгоды от внедрения изменений.

Управление сопротивлением

Эффективное управление сопротивлением в организации необходимо для успешного перехода в будущее состояние. Ключевые аспекты рабочих ролей, управление эффективностью, потребности в обучении и ресурсы организационного развития должны регулярно пересматриваться и анализироваться на протяжении всей программы изменений. Должно происходить регулярное взаимодействие с лидерами изменений. В случае повышения уровня сопротивления, им необходимо оказывать поддержку.

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План вовлеченности стейкхолдеров • План спонсорства • Коммуникационный план 	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность, направленная на вовлеченность стейкхолдеров • Деятельность, направленная на вовлеченность спонсоров • Деятельность по управлению сопротивлением

3.4.1.5 Выполнение плана обучения и развития

Внедрение изменений требует активного управления процессом обучения для того, чтобы стейкхолдеры могли развивать необходимые компетенции. Обучение и развитие может происходить с помощью специальных тренингов и развивающих мероприятий.

Определение целей обучения

Цели обучения должны быть конкретными, реалистичными, измеримыми и соответствовать уровню обучающегося. Они должны быть согласованы с целями Стратегии управления изменениями. Цели служат основой для оценки достижений учащегося.

Выполнение плана обучения и развития.

Как указано в Плате обучения и развития, каждая учебная группа имеет свой уникальный учебный план. Во-первых, необходимо обеспечить разработанный учебный план соответствующими материалами (пособия, руководства, краткие справочники и т.п.). Во-вторых, должна быть обеспечена логистика обучения (бронирование подходящих помещений, создание видеоконференций и т.п.). После данных шагов происходит непосредственная «доставка» обучающих программ сотрудникам. Как указано в Стратегии обучения и развития, могут существовать и другие источники обучающих программ – сторонние поставщики.

Оценка обучения

Измерение результатов обучения и развивающих мероприятий показывает насколько знания или умения были усвоены участниками. Цели, поставленные до обучения, служат основой для такой оценки.

Безусловно, что не каждый тренинг будет успешным, т.к. этому могут помешать неправильные методы преподавания, неготовность аудитории и многие другие факторы. Поэтому неудачные обучающие мероприятия должны быть модифицированы или совсем прекращены.

Оценка обучения должна определить какие знания и умения были усвоены, а также с какой частотой и эффективностью они используются в работе. В ходе оценки также может быть выявлено как изменилось поведение сотрудников. Оценка может происходить посредством получения реакции на обучения у сотрудника, наблюдений координаторов и различных аттестаций.

Отчеты о результатах обучения должны включать как осязаемые, так и неосязаемые показатели.

Осязаемые показатели

Неосязаемые показатели

<ul style="list-style-type: none"> • Умения и знания • Показатели работы • Производительность • Время ответа • Объем продаж и качество обслуживания • Просьбы о помощи 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективная коммуникация • Качество принятия решений • Удовлетворенность работой • Уровень стресса • Командная работа
--	---

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • План обучения и развития • План ресурсов, функций и обязанностей по изменениям (Change Resources, Roles, and Responsibilities Plan) • Обучающие материалы 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет о результатах обучения и развития
---	---

3.4.1.6 Выполнение плана измерения и достижения выгодных преимуществ

Точные методы измерения дают представление об уровне принятия перемен стейкхолдерами, степень их подготовленности (знания и способности) и успешности самого проекта изменений. Результаты измерений должны сообщаться всем спонсорам и лидерам проекта. В проект изменений могут быть внесены коррективы на основе полученных результатов.

Отслеживание и измерение выгод (benefits)

Данный процесс направлен на отслеживание и измерение выгод от внедряемых перемен и их сопоставление с целями организации. Он включает в себя: 1) сравнение текущих результатов с исходными данными и целевыми показателями, 2) оценку прогресса и 3) анализ эффективности управления выгодными преимуществами. Также этот процесс направлен на информирование стейкхолдеров о прогрессе в достижении выгодных преимуществ и измерение производительности изменённых организационных операций.

Мониторинг прогресса

Прогресс в внедрении изменений должен постоянно отслеживаться для того, чтобы:

- 1) тестировать/оценивать осведомленность стейкхолдеров о проводимых изменениях,
- 2) понимать выгодные преимущества изменений и 3) выявлять широкое воздействие перемен на всю организацию. Данный мониторинг может также дать оценку вовлеченности стейкхолдеров в процесс внедрения изменений.

Отслеживание прогресса необходимо команде управления изменениями для формирования отчетности о результативности. Эффективное отслеживание результатов обеспечивает комитеты представителей стейкхолдеров необходимой информацией для принятия решений о корректировке курса внедрения изменений.

Взаимодействие с стейкхолдерами

Лидер по управлению изменениями должен регулярно и честно сообщать о статусе программы изменений. Данное лицо докладывает о прогрессе внедрения изменений в прошлом, проблемах, возникающих в настоящем и потенциальных препятствиях в будущем. Коммуникация между ним и всеми остальными должна происходить по подходящим каналам.

Обратная связь от стейкхолдеров

Отзывы стейкхолдеров свидетельствуют: о достигнутых выгодных преимуществах к настоящему времени, о тех, которые еще предстоит достичь, и о тех, которые более не актуальны.

Достижение выгодных преимуществ

Принятие запланированных изменений стейкхолдерами является первым шагом на пути достижения выгодных преимуществ. Принятие изменений (успешное изменение того, как сотрудники мыслят, действуют или ведут себя по поводу изменений) способствует переходу в будущее состояние и достижению необходимых для организации результатов (напр., улучшению качества обслуживания клиентов, повышению эффективности, повышению уровня квалификации сотрудников). Вместе эти предполагаемые организационные результаты должны приводить к достижению намеченных выгодных преимуществ, изложенных в экономическом обосновании (напр., увеличение продаж, снижение издержек, увеличение доли на рынке).

«Вход» (Input)	Выход (Output)
<ul style="list-style-type: none"> • План управления изменениями • План измерения и достижения выгодных преимуществ 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет об измерениях и достижении выгодных преимуществ • Деятельность по достижению выгодных преимуществ

3.4.1.7 Выполнение плана устойчивого развития

Перемены в организации должны постоянно находиться под контролем команды управления для того, чтобы результаты от изменений (новые ценности, принципы, модели поведения и процессы) обладали устойчивостью и стабильностью. План устойчивого развития включает в себя мероприятия и механизмы, необходимые для культивирования культуры, которая будет поддерживать изменения после того, как они будут внедрены, а также для предотвращения возврата в прошлое состояние организации. Данные мероприятия и механизмы включают в себя такие компоненты:

Коммуникация	Механизмы убедительной коммуникации и постоянной социализации изменений, обряды разлуки (прощание со старыми способами ведения дел) и обряды укрепления (признание быстрых побед и принятие изменений)
Отслеживание показателей	Последовательный и эффективный процесс непрерывного измерения и подготовки отчетности о результатах с целью отслеживания прогресса и обеспечения устойчивых показателей
Управление эффективностью	Последовательный процесс наблюдения и беспристрастного измерения желаемых моделей поведения (вкл. процессы служебной аттестации, повышения/понижения, премирование/депремирование, обучение и развитие)
Моральное и материальное поощрение	Программа внутренних и внешних стимулов для развития желаемого поведения и ценностей
Закрепление	Последовательный процесс распространения изменений через обмен опытом и знаниями
Постоянное совершенствование	Механизмы реагирования на постоянно меняющиеся требования. Механизмы реализации улучшений на основе полученной обратной связи, наблюдений и показателей.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • План устойчивого развития • Базовые измерения (measurement baselines) 	<ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия, посвященные коммуникации • Льготы (benefits review) • Отчеты об эффективности организации • Аттестации и проверки
--	---

3.4.2 Внесение изменений в план управления изменениями

План управления изменениями, как правило, требует корректировок на протяжении всего жизненного цикла изменений. Это необходимо для обеспечения согласованности результатов внедрения с непосредственными потребностями организации.

Лидерам изменений необходимо пересматривать цели и вносить коррективы, необходимые для сохранения динамики и достижения результатов. Корректировки могут включать в себя: добавление, устранение или перегруппировку компонентов программы изменений. Изменения поставленных целей должны проходить по формальным процедурам. После утверждения Плана или Стратегии управления изменениями необходимо сообщить об этом всем релевантным стейкхолдерам.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • План управления изменениями • План и график проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • План управления изменениями (обновленный)
--	---

3.5 ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Цель данной стадии программы заключается в документировании всех действий и ресурсов, необходимых для «закрытия» изменения. «Закрытие» изменения – это та точка, в которой происходит переход к мероприятиям по обеспечению устойчивости внедренных перемен.

3.5.1 Оценка соответствия итогов (результатов) целям

Оценка соответствия результатов управления изменениями поставленным целям включает в себя следующие шаги:

- Сравнение результатов управления изменениями целям, которые были поставлены руководством, лидерами и спонсорами до начала программы перемен;
- Сравнение результатов управления изменениями целям проекта (если использовались элементы проектного управления);
- Документирование соответствующих сравнений, которые должны показать: какие цели были достигнуты/недостигнуты;
- Рассмотрение результатов с соответствующими лидерами/стейкхолдерами.

«Вход» (Input)

Выход (Output)

<ul style="list-style-type: none"> • Цели и задачи изменений • План измерения и достижения выгодных преимуществ • План устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ поставленных целей и результатов программы изменений • Следующие шаги
--	---

3.5.2 Разработка и проведение оценки извлеченных уроков. Получение результатов для внедрения внутренних best-practice’ов

Целью анализа накопленного в ходе программы изменений опыта является: 1) оценка итогов внедрения, 2) фиксация/документирование успехов и 3) общее обсуждение проведенной работы. Данный процесс проводится под руководством лидера по управлению изменениями и менеджера проекта. В нем также могут участвовать

команда изменений, стейкхолдеры/клиенты. В итоге, этот процесс обеспечивает необходимый анализ как успешных моментов программы, так и тех моментов, которые не привели к запланированным результатам.

Извлечение уроков из опыта проведенного внедрения изменений должно укрепить желание команды и стейкхолдеров к поддержанию успеха изменений. Этот процесс также позволяет получить информацию о различных этапах внедрения изменений от людей, находящихся на разных уровнях.

Компоненты процесса извлечения уроков:

- Общее рассмотрение проведенной деятельности по управлению изменениями;
- Выявление позитивных результатов и возможностей для улучшений;
- Разработка Плана восстановления (Remediation Plan) для решений главных проблем;
- Проверка и документирование действий по будущим проектам;
- Документирование всех данных, полученных в ходе программы изменений, в каком-либо информационном хранилище.

Поиск подходящей группы для проведения оценки

Лидер команды изменений руководит такой проверкой и привлекает к участию членов своей команды, ключевых стейкхолдеров, спонсоров проекта, руководство организацией, сотрудников, затронутых изменениями и всех других подходящих индивидуумов.

Осуществление процесса извлечения уроков

Цели данного процесса:

- Анализ целей управления изменениями;
- Анализ каждого этапа и его целей;
- Оценка соответствия всех потоков заданий (workstream) ключевым целям;
- Анализ эффективности подхода и методов работы;
- Проверка того, что цели программы внедрения изменений – достигнуты;
- Выявление позитивных результатов и возможностей для улучшения в рамках текущей ситуации;
- Выявление лучших методов (best-practice) программы изменений для их будущего использования в других проектах;
- Обновление/наполнение базы знаний организации для распространения среди сотрудников результатов программы.

Лидер команды изменений готовит общий документ, логично и последовательно отражающий все позитивные и негативные итоги программы. Данный документ должен служить неким руководством и сборником best practice'ов.

Материалы анализа извлеченных уроков должны отвечать на следующие вопросы:

- Какие методы работы были успешны и можно ли их использовать снова?
- Как можно гарантировать то, что будущие проекты будут проходить с таким же успехом или лучше?
- Какие советы мы можем дать следующим командам изменений?
- Какие личные успехи можно вспомнить?

«Вход» (Input)

Выход (Output)

- Обоснование необходимости изменений
- Критерии и измерение успеха
- План управления изменениями

- Извлечение уроков
- План восстановления

3.5.3 Получение одобрения на завершение, переход права собственности и высвобождение ресурсов (Gain Approval for Completion, Transfer of Ownership, and Release of Resources)

На данном заключительном этапе необходимо осуществить несколько мероприятий, чтобы формально «закрыть» изменение.

Получение одобрения на завершение

Одобрение следует запрашивать у руководящего комитета стейкхолдеров, старшего спонсора или клиента, которые подтверждают, что условия «закрытия» изменения соблюдены. Условия:

- Достижение целей программы внедрения изменений;
- Отчет об уроках, извлеченных из программы внедрения;
- Документ, демонстрирующий закрепление результатов программы;
- План высвобождения ресурсов, направленных на изменения.

Переход права собственности на изменения

Право собственности на все результаты внедрения изменений (процессы, технологии, организации и др.) должно перейти стейкхолдерам/организации. Это должно быть подтверждено соответствующим письменным соглашением между командой изменений и представителями организации. Также, права на все стратегии будущего развития также должны перейти к организации, так как они являются частью программы изменений.

Высвобождение ресурсов

Все ресурсы программы изменений должны быть высвобождены и переданы для использования в других инициативах организации.

«Вход» (Input)**Выход (Output)**

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Цели и задачи изменений• План измерения и достижения выгодных преимуществ• Отчет об извлеченных уроках• Будущая стратегия• Соглашение о переходе права собственности• Подтверждение о высвобождении ресурсов• Критерии и измерение успеха | <ul style="list-style-type: none">• Итоговый доклад• Завершение программы изменений |
|---|--|