

*Медведева Маргарита Евгеньевна, студент*

*Московский государственный институт (Университет) международных  
отношений МИД РФ*

## **МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** В статье рассматривается процесс подготовки и успешного внедрения изменений в компании. Обозначены основные сложности при имплементации инноваций в бизнесе и предлагаются варианты их решения с опорой на организацию эффективного взаимодействия с человеческими ресурсами на предприятии. Подробно рассмотрены ключевые этапы процесса внедрения изменений, а также применяемые на некоторых его стадиях инструменты. Дан анализ результативности этих инструментов. Основание внимание уделено работе по обеспечению коммуникации как с менеджментом компании, так и с рядовыми сотрудниками.

**Ключевые слова:** управление изменениями, бизнес-процессы, проект, новации.

**Abstract:** The article observes the process of preparation and successful implementation of changes in the company. The main difficulties emerging during innovation implementation in business are identified and solutions based on the organization of effective interaction with human resources at the enterprise are proposed. The key stages of the change implementation process, as well as the tools, are being considered. The analysis of the effectiveness of these instruments is given. Special attention is paid to ensuring communication both with the company's management and with employees.

**Keywords:** change management, business processes, project, innovations.

В настоящее время, учитывая высокий уровень конкуренции на рынке, компаниям необходимо постоянно приспосабливаться к быстро меняющейся окружающей среде, чтобы приносить прибыль. Это не представляется возможным без проведения изменений, которые могут носить различный характер: структурный, технологический и т.д. [1]. Однако, для успешного перехода к желаемому состоянию, помимо непосредственного внедрения проекта, целью которого является выход организации на качественно новый уровень работы, ее развитие и рост, необходимо прежде всего обеспечить готовность персонала и бизнес-среды к работе в новом формате, что невозможно без эффективного управления изменениями, которые предусматривает проект. Основная задача – сформировать позитивное восприятие изменений внутри компании среди сотрудников и подготовить их к приобретению новых знаний и применению их на практике.

В данной статье автором будет рассмотрена последовательность применения ключевых инструментов по управлению изменениями, что в итоге способствует успешному внедрению новаций в бизнесе.

Согласно результатам исследования «Управление изменениями как часть проектной деятельности», проведенного консалтинговой компанией Deloitte, 100% респондентов, среди которых руководители проектов и сотрудники, участвующие в их реализации, убеждены, что залог успешного внедрения преобразований заключается в работе с персоналом [2].

Тем не менее, у большинства изменения ассоциируются с чем-то новым и неизвестным. В связи с этим нередко ситуации, когда сотрудники противятся нововведениям, на что могут быть различные причины: сомнения в своей способности освоить новую технологию, опасения утраты определенных позиций в организационной структуре и т.д. [3]. Это нормальная реакция, которая требует коррекции восприятия персоналом организации как самого проекта, так и трансформации бизнеса в целом. Какие же шаги для этого необходимо предпринять?

1. Вовлечь в процесс изменений руководство бизнес-подразделений и иные заинтересованные стороны

Во многом успешность проекта, подразумевающего введение новаций, зависит от способности команды, работающей над проектом, понятно и доступно описать предполагаемые изменения и объяснить линейным руководителям, что необходимо изменить в текущей бизнес-практике, чтобы достичь желаемого состояния. Изменения могут иметь место в бизнес-процессах, политиках и процедурах, требуемых навыках персонала, технологической сфере и, наконец, в корпоративной культуре.

Коммуникация с руководителями позволит повысить вовлеченность заинтересованных сторон и осуществлять ее мониторинг, а также сформировать сеть «агентов изменений» - людей, ответственных за развитие, поддержание и контроль процесса преобразований. Вовлечь линейных менеджеров возможно с помощью введения специальной системы вознаграждения линейных для руководителей, привлеченных к участию в команде изменений. Таким образом, удастся минимизировать сопротивление со стороны ключевых сотрудников компании, что повышает шансы на успешное внедрение изменений.

Последний тезис подтверждает и статистика: 88% респондентов в ранее упомянутом опросе, проведенном компанией Deloitte, согласны с тем, что степень вовлеченности штатных сотрудников во внедрение преобразований обусловлена поддержкой проектов на уровне руководства [2].

2. Обеспечить высокое качество коммуникаций

Эффективные коммуникации играют важную роль в любой деятельности, в которую вовлечено более одного человека. Исключением не является и процесс внедрения изменений. Руководителю проекта следует, во-первых, разработать подробный план коммуникаций между членами его команды, а во-вторых, не пренебрегать сбором и анализом обратной связи от внутреннего заказчика и в соответствии с полученными данными обновлять план внедрения проекта [4]. Наиболее эффективный способ информирования сотрудников о преобразованиях – личное общение. При этом существуют два варианта его

осуществления: либо беседа менеджера с подчиненным, либо встреча между участниками команды, занятой на проекте, и сотрудниками компании. Также в качестве дополнения может быть использована письменная коммуникация – официальные публикации в корпоративных СМИ или на соответствующих платформах, рассылки. Нельзя пренебрегать и неформальными каналами информирования, которые, хотя и менее управляемы, могут составить конкуренцию официальным в плане своей эффективности.

### 3. Провести оценку влияния изменений

Перед внедрением преобразований необходимо оценить, какое влияние они окажут на организацию и ее сотрудников, а затем разработать детальный план необходимых мероприятий и срок реализации новаций. Это позволит обеспечить готовность бизнеса к функционированию в новом операционном формате и минимизировать риски потери ключевых талантов и ценных знаний.

### 4. Реформировать элементы корпоративной культуры

Изменение практики бизнеса в меньшей или большей степени ведет к изменениям в корпоративной культуре, которые также необходимо взять под контроль и формализовать, что станет основой для приспособления модели поведения сотрудников к внедряемым преобразованиям. Следует, прежде всего, определить эталонный профиль сотрудника и целевые стандарты его поведения, которые позволят обеспечить эффективность деятельности. Далее логичным шагом будет определение и проведение мер, необходимых для формирования необходимых компетенций и моделей поведения, к которым может относиться пересмотр системы мотивации, обучение и др.

### 5. Оценить готовность организации к изменениям

Для того, чтобы выявить и снизить риски при реализации и по завершении проекта, следует провести оценку подготовленности организации (существующих процедур, политик, персонала и т.д.) к изменениям. Наиболее удобный и быстрый способ оценивая в данной ситуации – анкетирование. Прежде всего необходимо подготовить материалы для проведения оценки. Затем заняться непосредственно проведением оценки: сбором и анализом результатов.

В случае, если в каких-либо аспектах будет выявлена неподготовленность к изменениям, то необходимо обновить существующие планы по внедрению новаций, подготовленных на третьем этапе. В дальнейшем задача будет заключаться лишь в содействии реализации планов.

б. Организовать и провести обучение сотрудников

Любые изменения в функционировании организации требуют от сотрудников новых подходов, моделей поведения, а порой и подходов к работе. В связи с этим необходимо подготовить персонал к работе в обновленных условиях, в чем поможет не что иное, как обучение. Прежде чем приступить к нему необходимо определить требования и подход к обучению в рамках проекта: будет ли оно осуществляться с опорой чисто на внутренние ресурсы компании или придется прибегнуть к услугам сторонней организации. Далее необходимо разработать программу обучения, скоординировать процесс подготовки к проведению обучения и его непосредственное проведение. Затем остается лишь оценить, насколько эффективными было обучение, что возможно с помощью тестов, организации аттестационных комиссий и др. способов (в зависимости от располагаемых компанией временных и финансовых ресурсов). В результате персонал будет готов к работе в новых реалиях посредством передачи сотрудникам знаний от команды, работавшей на проекте.

Таким образом, мы видим, управление изменениями является комплексным процессом, в которой вовлечен весь персонал компании, начиная от менеджмента и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом, автор обращает внимание, что предложенная им методология носит рекомендательный характер и может быть дополнена / видоизменена в зависимости от обстоятельств. Тем не менее, существует необходимость принимать во внимание основные принципы управления изменениями: вовлечение менеджмента, высокое качество коммуникации, адаптация корпоративной среды, обучение.

**Библиографический список:**

1. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема

сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – No 4. – С.100-106.

2. «Управление изменениями как часть проектной деятельности» [Электронный ресурс] // Официальный сайт консалтинговой компании Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru\\_change\\_management\\_in\\_project\\_work\\_survey\\_results\\_rus.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/ru_change_management_in_project_work_survey_results_rus.pdf).

3. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 1-34.

4. Bennis W. Leadership of Change // Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press, Boston, 2000. P. 113-121.