

Маргарита Акулич



УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

Маргарита Акулич

Управление

изменениями в компании

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71642797
ISBN 9785006546035*

Аннотация

В предлагаемой книге рассказано об основных аспектах управления изменениями в компаниях, об агентах изменений и используемых ими методах, о некоторых шагах по внедрению управления изменениями, об ошибках инициатив по управлению изменениями. Приведен ряд рекомендаций по управлению изменениями. Поведано, как составить план управления изменениями и об управлении изменениями в ИТ-сфере. Рассказано, как писать объявления об организационных изменениях.

Содержание

Предисловие	6
I Управление изменениями: основные аспекты	8
1.1 Понятие управления изменениями.	8
Роль плана управления изменениями.	
Преимущества управления изменениями	
1.2 Различные уровни управления	12
изменениями	
II Типы управления изменениями	14
2.1 Исключительное изменение. Постепенные	15
изменения. Постепенные изменения	
2.2 Изменение маятника. Изменение	16
парадигмы	
III Важность и обязанности агентов изменений.	17
Внутренние и внешние агенты изменений	
3.1 Агенты изменений расширяют сферу	17
действия всей команды проекта изменений.	
Кто такой агент изменений?	
3.2 Обязанности агентов изменений.	20
Эффективность использования агентов	
изменений	
3.3 Внутренние и внешние агенты изменений.	22
Какие требуются агенты изменений	
3.4 Типы агентов изменений с позиции их	25

ориентированности	
IV Роли и примеры агентов изменений.	27
Характеристики и качества успешного агента изменений	
4.1 Роли агентов изменений в организации	27
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Управление изменениями в компании

Маргарита Акулич

© Маргарита Акулич, 2025

ISBN 978-5-0065-4603-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие



В предлагаемой книге рассказано об основных аспектах управления изменениями в компаниях, об агентах изменений и используемых ими методах, о некоторых шагах по внедрению управления изменениями, об ошибках инициатив по управлению изменениями. Приведен ряд рекомендаций по управлению изменениями. Поведано, как составить план управления изменениями и об управлении изменениями в ИТ-сфере. Рассказано, как писать объявления об орга-

низационных изменениях.

При подготовке книги использованы англоязычные источники.

I Управление изменениями: основные аспекты

1.1 Понятие управления изменениями. Роль плана управления изменениями. Преимущества управления изменениями

Понятие управления изменениями

Изменения являются фундаментальной частью каждой компании и способом роста и развития бизнеса для достижения большего успеха. Понимание того, что такое управление изменениями, дает вам представление об этой дисциплине, но есть еще много чего, что стоит узнать о человеческой стороне изменений.

Управление изменениями – это изменение мышления сотрудников, которое помогает им адаптироваться к изменениям в компании. Помощь людям в прохождении изменений – одна из самых важных вещей, которые может сделать лидер. Если вы не учитываете человеческую сторону организационных изменений, вы оставляете успех на волю случая.

Управление изменениями – это процесс и набор шагов,

внедряемых для управления всеми изменениями, обновлениями и модификациями. Четко определенный и контролируемый процесс управления изменениями приводит к эффективной обработке этих изменений.

Управление изменениями больше касается человеческого аспекта изменения, чем технического аспекта. Конечная цель управления изменениями – помочь изменениям закрепиться в вашей организации и создать эффективные стратегии для удовлетворения постоянно присутствующей потребности в адаптации и подстройке под новые технологии и системы. Управление изменениями способно помочь бизнесу в целом и каждому отдельному человеку в команде увидеть успех и прогресс, которые могут принести изменения.

Роль плана управления изменениями



Создание плана управления изменениями помогает организациям осуществлять более плавные переходы во время перемен. Вы можете предписывать изменения, но если у вас нет плана того, как внедрять, контролировать и сообщать об успешности этих изменений, вы обрекаете свои инициативы на неудачу. Независимо от типа изменений, которые вы хотите осуществить, управление изменениями дает вам больше контроля над всем процессом – процессом, который обычно поддерживают дорогостоящий план внедрения и инвестиции.

Преимущества управления изменениями

Все изменения, большие или маленькие, выигрыва-

ют от продуманного управления изменениями. Изменения не происходят естественным образом с людьми или организациями, поэтому без надлежащего управления вы, скорее всего, столкнетесь с препятствиями и потратите время и деньги впустую. Управление изменениями – это ключ к успешному внедрению изменений, которые закрепятся.

Преимущества решения проблемы управления изменениями на организационном уровне включают в себя:

Проактивную борьбу с внутренним сопротивлением изменениям. Установление четких целей для инициатив по внедрению изменений, позволяя компании отслеживать результаты.

Создание стратегии для эффективного внедрения изменений, которые можно стандартизировать и применять к различным проектам изменений в организации.

Рассмотрение и уравнивание различных аспектов изменений, таких как люди, процессы, технологии и т. д.

Позволение отдельным лицам и сотрудникам быстрее адаптироваться к изменениям, что дает им шанс работать более продуктивно и быстро.

Обеспечение успешности проектов изменений с позволением организациям извлекать выгоду из инвестиций в свои проекты трансформации.

1.2 Различные уровни управления изменениями



Различные уровни управления изменениями включают в себя следующие.

Организационное или трансформационное изменение

Это относится к крупным проектам управления изменениями, которые имеют большой масштаб и охват. Эти трансформации изменений часто бывают важнейшими, например, изменение организационной иерархии, запуск нового продукта или прохождение цифровой трансформации.

Адаптивные или постепенные изменения

Эти проекты изменений меньше по масштабу и включают

в себя небольшие изменения в продуктах, процессах, стратегиях и рабочих процессах. Проекты адаптивных изменений включают внедрение новых программных инструментов, найм нового члена команды для решения существующей проблемы или обновление политики работы на дому.

Индивидуальные изменения

Эти проекты изменений помогают людям управлять изменениями, чтобы расти в своей роли и/или достигать определенных целей. Это может включать в себя обучение новым навыкам.

Не все инициативы по изменению будут четко вписываться в один из уровней управления изменениями. Фактически, вполне возможно, что уровни будут пересекаться. Например, предположим, что вы изменяете свою организационную схему и запускаете инициативу по повышению квалификации для существующих сотрудников. Если вы также внедряете что-то вроде Workday для оптимизации управления человеческим капиталом, ваши изменения коснутся всех трех уровней.

II Типы управления изменениями



Вы можете применять различные типы передовых практик и теорий управления изменениями в зависимости от конкретных изменений, которые вы проводите. Подумайте о том, как вы могли бы подойти к каждому из нижеперечисленных четырех типов изменений.

2.1 Исключительное изменение.

Постепенные изменения.

Постепенные изменения

Исключительное изменение

Это отдельные события, которые меняют опыт человека, но не оказывают существенного влияния на множество аспектов его жизни. Например, смена имени потребует некоторых кадровых документов и нового адреса электронной почты, но не изменит роль человека на работе.

Постепенные изменения

Это постепенные изменения, не требующие серьезных или внезапных сдвигов, например, модернизация существующих технологий.

2.2 Изменение маятника. Изменение парадигмы

Изменение маятника

Это внезапные колебания из одного состояния в другое, часто переход от одной крайности к противоположной точке зрения или состоянию. Например, переход от 100% офисной рабочей среды к 100% удаленной команде.

Изменение парадигмы

Это изменения, которые приводят к новым убеждениям или ценностям и становятся интернализированными как новая норма. Например, успешный переход от синхронной коммуникации к гибридной модели, которая включает как синхронную, так и асинхронную коммуникацию.

III Важность и обязанности агентов изменений. Внутренние и внешние агенты изменений

3.1 Агенты изменений расширяют сферу действия всей команды проекта изменений. Кто такой агент изменений?



Агенты изменений расширяют сферу действия всей команды проекта изменений

Технологические достижения, меняющиеся потребности клиентов и новая конкуренция влияют на динамику бизнеса в разных отраслях. В условиях постоянных изменений стратегия управления изменениями имеет решающее значение для развития, масштабирования и успеха организаций. Однако сотрудникам часто требуется внешняя мотивация, поддержка и помощь для преодоления распространенных барьеров на пути к изменениям, а организациям – для получения бизнес-результатов от проектов изменений.

Такая внешняя помощь и руководство могут исходить от лидеров изменений внутри организации или за ее пределами, включая самих лидеров изменений, таких как спонсор вашего проекта изменений, специалист по изменениям, члены консультативного совета по изменениям, отдельные менеджеры по персоналу и сторонние консультанты по изменениям.

Эти лидеры, известные как агенты изменений, расширяют сферу действия всей команды проекта изменений, помогая обеспечить поддержку членов команды, распределить ресурсы, расширить масштаб проекта, улучшить коммуникацию и устранить любые причины сопротивления изменениям. Мы рассмотрим агентов изменений, почему организации используют их для исследования и внедрения улучше-

ний бизнес-процессов, а также как они помогают сотрудникам адаптироваться к новым условиям.

Кто такой агент изменений?

Кто такой агент изменений?

Агент изменений, также известный как сторонник изменений, – это человек, который действует как катализатор процесса управления изменениями. Он помогает организации или части организации преобразовать то, как она работает, вдохновляя и влияя на других. Агент изменений занимается продвижением, отстаиванием, обеспечением и поддержанием внедрения изменений в организации.

3.2 Обязанности агентов изменений. Эффективность использования агентов изменений

Обязанности агентов изменений

Основные виды деятельности, выполняемые агентом изменений, включают нижеописанные.

Информирование о том, как изменения приносят пользу организации и сотрудникам, а также объявление ключевых организационных изменений.

Прислушивание к мнению членов команды и сотрудников, участвующих в проекте, чтобы получить обратную связь и включить ее в процесс внедрения изменений.

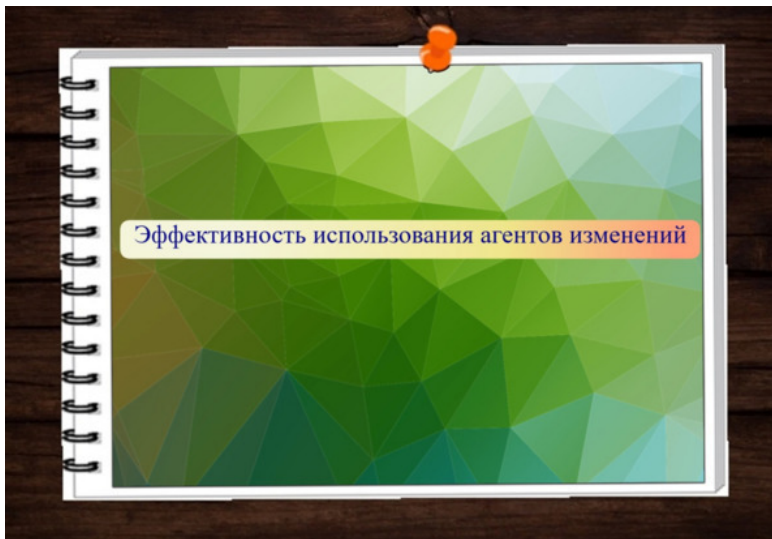
Понимание реакции сотрудников на изменения и снижение сопротивления изменениям.

Активное взаимодействие с сотрудниками путем проведения учений и тренингов по управлению изменениями.

Поощрение и поддержка сотрудников в стремлении стать поборниками изменений и их продвижении.

Выявление и руководство другими агентами изменений и консультантами по изменениям до достижения успеха. Предоставление отзывов о проблемах, с которыми сталкивается руководитель отдела управления изменениями.

Эффективность использования агентов изменений



Согласно исследованию Prosci, организации, которые использовали формальных агентов изменений, сообщают о 9% более высоком показателе успеха, чем те, которые этого не делали [2].

3.3 Внутренние и внешние агенты изменений. Какие требуется агенты изменений

Организации могут использовать агентов изменений как внутри организации, так и за ее пределами. Каждый из них предоставляет различные типы преимуществ, которые поддерживают сотрудников и организации. В конечном счете, успех любого проекта изменений во многом зависит от способности агентов изменений и ключевых лиц, принимающих решения, работать вместе для разработки проектов изменений и внедрения стратегий для изменений.

Далее рассмотрим ключевые различия между внутренними и внешними агентами изменений.

Внутренние агенты изменений

Агентом внутренних изменений может быть член руководства, менеджер по персоналу, координатор обучения, уважаемый член команды, имеющий влияние в организации, или сотрудник с опытом внедрения изменений. Преимуществом внутренних агентов изменений является их осведомленность о культуре компании, институциональных знаниях, истории и социальной политике организации. Внутренние агенты изменений часто высоко ценятся в организации как члены команды, которые умны, влиятельны и с которыми

ми легко работать. Они усердно работают над установлением прочных отношений для укрепления отношений и культурных взглядов на изменения – даже после внедрения. ***Внешние агенты изменений***

Если в организации нет внутреннего сотрудника с навыками управления изменениями, ей придется нанять внешних агентов изменений для поддержки своей инициативы. Внешний агент изменений – это внешний консультант или сторонний специалист по изменениям с соответствующим опытом для управления инициативами изменений. Правила, положения и политики компании к ним не применяются, что позволяет им глубоко анализировать различные сценарии и предлагать подходящие модели и стратегии управления изменениями, которые помогают предотвратить неудачи изменений.

Хотя внешние агенты изменений обеспечивают свежий взгляд, их присутствие может поставить под угрозу существующих сотрудников, а их назначение может привести к большим расходам на длительную реализацию изменений.

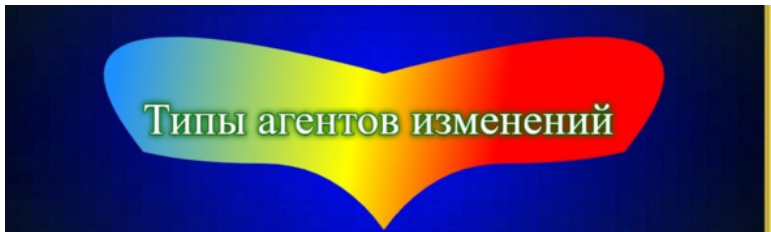
Какие требуется агенты изменений

Каждая инициатива изменений имеет уникальные требования к конкретным агентам изменений для предоставления поддержки.

Независимо от того, большое или малое, каждое организационное изменение требует одного или нескольких агентов изменений для содействия проекту. Внешний или внут-

ренный агент изменений обладает навыками, необходимыми для руководства и содействия усилиям по изменению и настройки вашей организации на успех.

3.4 Типы агентов изменений с позиции их ориентированности



Различают три типа агентов изменений для поддержки ваших организационных изменений.

1. Агенты изменений, ориентированные на людей

Агенты изменений, ориентированные на людей, помогают отдельным сотрудникам справляться с изменениями, повышая моральный дух и мотивацию. Они исследуют прогулы, текучесть кадров и качество выполненной работы, изменяя поведение, обогащая рабочие места и устанавливая цели.

2. Агенты по изменению организационной и операционной структуры

Эти агенты изменений фокусируются на изменении организационной структуры для повышения эффективности и результативности команды. Агенты изменений организационной структуры используют различные аналитические

подходы, такие как исследование операций, системный анализ и изучение политики, чтобы изменить структуру или технологию организации.

3. Агенты по изменению внутренних процессов

Основное внимание этих агентов изменений уделяется внутренним процессам, таким как межгрупповые отношения, коммуникация и принятие решений. Агенты изменений внутренних процессов выбирают подход культурных изменений, чтобы закрепить изменения навсегда, проводя тренинги, тимбилдинги и опросы сотрудников.

IV Роли и примеры агентов изменений.

Характеристики и качества успешного агента изменений

4.1 Роли агентов изменений в организации



Агент изменений берет на себя одну или несколько ролей управления изменениями на основе потребностей и требований проекта изменений. Далее рассмотрим четыре различные роли.

1. Консультант

Роль агента изменений заключается в том, что он выступает в роли консультанта по изменениям, обеспечивая двупоточный поток данных, а затем дополнительно анализируя данные для предоставления членам команды практических рекомендаций.

2. Коммуникатор и защитник

При внедрении изменений организации часто слишком много внимания уделяют логистике, а не коммуникации при внедрении изменений. Gartner предполагает, что из-за плохой коммуникации об изменениях 73% сотрудников испытывают умеренный или высокий уровень стресса, а пострадавшие сотрудники работают на 5% хуже, чем среднестатистический сотрудник [2].

Таким образом, для успеха изменения должны быть поняты и поддержаны членами команды – без эффективной коммуникации по управлению изменениями изменения обречены на провал.

3. Тренер

Помимо того, что менеджер по изменениям является консультантом, он часто берет на себя роль тренера, чтобы по-

мочь членам команды действовать на основе информации, полученной в результате анализа данных, и дать им возможность приобрести новые навыки, чтобы подготовить их к новому внедренному программному обеспечению, цифровому процессу или техническим изменениям.

Эти внутренние агенты изменений также проводят регулярные обучающие семинары по управлению изменениями, чтобы подготовить членов своей команды к упражнениям по адаптации. Организации также используют сторонние экспертные знания или инструменты управления изменениями, чтобы обеспечить обучение сотрудников и их адаптацию для нового процесса или приложения. Whatfix, например, способствует культуре самопомощи и предоставляет управляемое обучение в приложении и адаптацию пользователей с помощью таких функций, как интерактивные пошаговые инструкции в приложении и настраиваемые всплывающие окна, предоставляя контекстное обучение и поддержку по запросу – все это в рабочем процессе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.