



Standard for Change Management[®]

and

ACMP[®]
Change Management
Code of Ethics

SECOND EDITION

Стандарт по управлению изменениями[®]

и

Этический Кодекс Управления
Изменениями ACMP[®]

ВТОРОЕ ИЗДАНИЕ

Отказ от ответственности за перевод

Стандарт по Управлению Изменениями является зарегистрированной интеллектуальной собственностью Ассоциации профессионалов в области управления изменениями (The Association of Change Management Professionals®, АСМР®). Он был написан на английском языке, рассмотрен и одобрен АСМР. АСМР призывает специалистов по управлению изменениями во всем мире получить одобрение АСМР для перевода Стандарта по Управлению Изменениями на их язык. АСМР не рассматривает и не утверждает переведенные версии Стандарта по управлению изменениями и, следовательно, не несет ответственности за правильную интерпретацию или использование версий не на английском языке. Права интеллектуальной собственности на все переведенные версии Стандарта по Управлению Изменениями остаются за АСМР.

Настоящий перевод Стандарта по Управлению Изменениями выполнен Давидом Мартиросяном, ССМР (<https://www.linkedin.com/in/david-martirosyan/>).

Содержание

Часть I: Стандарт по Управлению Изменениями ©	1
Уведомление об отказе от ответственности	2
Предисловие	3
Благодарности	4
Введение	6
1. Содержание стандарта	6
2. Нормативные ссылки	6
3. Термины и определения	7
3.1. Принятие	7
3.2. Выгоды	7
3.3. Изменение	7
3.4. Влияние изменения	7
3.5. Управление изменениями	7
3.6. Риск изменения	7
3.7. Превышение предела возможных изменений	7
3.8. Компетенция	7
3.9. Вовлечение	8
3.10. Управление	8
3.11. Результат	8
3.12. Готовность	8
3.13. Сопротивление	8
3.14. Спонсор	8
3.15. Заинтересованная сторона	8
3.16. Устойчивость	8
3.17. Видение	8
4. Основные положения	9
4.1. Изменение – это процесс	9
4.2. Связь со стратегическим планированием	10
4.3. Типы организационных изменений	10
4.4. Связь с управлением проектами	11
4.5. Организационные изменения и индивидуальные изменения	12
4.6. Роли и обязанности по управлению изменениями	13
4.7. Организационная согласованность и управление изменениями	14
4.8. Готовность к изменениям	14
5. Процесс управления изменениями	15
5.1. Оценка влияния изменения и готовности организации	16
5.1.1. Определение изменения	17
5.1.2. Обоснование требуемого изменения	17
5.1.3. Разработка видения целевого состояния	18
5.1.4. Определение ролей и обязанностей в области управления изменениями	18
5.1.5. Определение целей, задач и критериев успеха	18
5.1.6. Определение спонсоров, ответственных за изменение	19

5.1.7.	Определение заинтересованных сторон, затронутых изменением	19
5.1.8.	Оценка влияния изменения	20
5.1.9.	Оценка соответствия изменения стратегическим целям организации и оценке эффективности	20
5.1.10.	Оценка внешних факторов, способных повлиять на организационное изменение	21
5.1.11.	Оценка организационной культуры (культур) в контексте изменения	21
5.1.12.	Оценка потенциала организации для изменения	22
5.1.13.	Оценка готовности организации к изменению	23
5.1.14.	Оценка потребности в коммуникации и ее каналах	23
5.1.15.	Оценка потенциала для обучения	24
5.1.16.	Оценка рисков, связанных с изменением	24
5.2.	Разработка стратегии управления изменением	25
5.2.1.	Разработка стратегии управления ресурсами.....	27
5.2.2.	Разработка стратегии коммуникации	28
5.2.3.	Разработка стратегии спонсорства	29
5.2.4.	Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами	30
5.2.5.	Разработка стратегии обеспечения готовности	31
5.2.6.	Разработка стратегия обучения и развития.....	31
5.2.7.	Разработка стратегии оценки и достижения выгод.....	33
5.2.8.	Разработка стратегии обеспечения устойчивости.....	34
5.3.	Разработка плана управления изменением.....	35
5.3.1.	Разработка комплексного плана управления изменением.....	35
5.3.2.	Интеграция планов управления изменением и управления проектом	42
5.3.3.	Согласование и утверждение плана управления изменением в сотрудничестве с руководством проекта	43
5.3.4.	Разработка механизмов обратной связи для мониторинга эффективности исполнения плана	43
5.4.	Исполнение плана управления изменением	44
5.4.1.	Исполнение, управление и контроль за внедрением комплексного плана управления изменением	44
5.4.2.	Изменение плана управления изменением по мере необходимости	51
5.5.	Завершение работ по управлению изменением.....	51
5.5.1.	Сравнение результатов с целями	51
5.5.2.	Разработка и проведение оценки извлеченных уроков	52
5.5.3.	Получение одобрения на завершение инициативы, передача ответственности и высвобождение ресурсов ...	53
Приложение А: Заявление АСМР об управлении изменениями		55
Введение.....		55
Определение Управления Изменениями		55
Сфера охвата и границы		55
Знания и навыки		56
Приложение В: Группы процессов, сопоставленные с Тематическими группами		59
5.1	Оценка влияния изменения и готовности организации	60
5.2	Разработка стратегии управления изменением	61
5.3	Разработка плана управления изменением.....	62
5.4	Исполнение плана управления изменением	63
5.5	Завершение работ по управлению изменением.....	64
Содержание инициативы по изменению		65
Коммуникации		65
Обучение и развитие		65

Управление и вовлечение заинтересованных сторон	66
Управление ресурсами	66
Вовлечение лидеров / спонсоров.....	66
Оценка и достижение выгод.....	67
Управление рисками	67
Устойчивость	67
Часть II: Этический Кодекс Управления Изменениями АСМР	68
Соответствие видению АСМР	69
1. Назначение Этического Кодекса АСМР	69
2. Соответствие Этики АСМР Стандарту по Управлению Изменениями	69
3. Область применения.....	69
Структура кодекса	70
Обязательное поведение	70
4. Этические стандарты АСМР	70
4.1. Честность	70
4.2. Ответственность	71
4.3. Справедливость.....	71
4.4. Уважение	72
4.5. Развитие дисциплины и поддержка практикующих специалистов.....	72
5. Процесс рассмотрения жалоб и апелляций	73

Часть I: Стандарт по Управлению Изменениями ©



Уведомление об отказе от ответственности

Информация, содержащаяся в этой публикации, была признана технически обоснованной консенсусом тех, кто участвовал в разработке и утверждении документа во время его создания.

Консенсус не обязательно означает единодушное согласие участников разработки этого документа.

Стандарт по Управлению Изменениями (The Standard for Change Management®) Ассоциации профессионалов в области управления изменениями (The Association of Change Management Professionals, ACMP®), именуемый далее Стандартом ACMP, был разработан в рамках добровольного процесса разработки стандартов на основе консенсуса. Этот процесс объединяет добровольцев и/или выясняет мнения людей, которые проявляют интерес и знания к теме, охватываемой данной публикацией. Хотя ACMP управляет процессом и устанавливает правила для обеспечения справедливости при выработке консенсуса, он не пишет документ и не проводит независимую проверку, оценку или проверку точности или полноты любой информации, содержащейся в его публикациях по стандартам.

ACMP – это некоммерческая ассоциация с индивидуальным членством, не имеющая никаких регулирующих или лицензионных полномочий в отношении своих членов или кого-либо еще. ACMP не перечисляет, не сертифицирует, не тестирует, не проверяет, не контролирует и не утверждает какие-либо политики, практики или организации на предмет соответствия своим стандартам; он просто публикует стандарты для использования в качестве добровольных руководящих принципов, которые третьи стороны могут или не могут принять, изменить или отклонить. Любая сертификация или другое заявление о соответствии любой информации, содержащейся в этом документе, не относится к ACMP и является исключительной ответственностью сертифицирующего или составителя заявления.

ACMP не принимает и не берет на себя обязанность заботиться о широкой общественности в отношении Стандарта. ACMP отказывается от любой ответственности за любые телесные повреждения, имущественный, финансовый ущерб или другие убытки любого характера, будь то особые, прямые, косвенные, побочные или компенсационные, прямо или косвенно возникшие в результате публикации, использования, применения или доверия к этому документу. ACMP отказывается и не дает никаких гарантий или гарантий, явных или подразумеваемых, относительно точности или полноты любой информации, опубликованной в настоящем документе, а также отказывается и не дает никаких гарантий того, что информация в этом документе будет соответствовать конкретным целям или потребностям любого физического или юридического лица. ACMP не обязуется гарантировать эффективность какой-либо организации или ее сотрудников, продуктов или услуг в соответствии с настоящим стандартом.

Публикуя и делая этот документ доступным, ACMP не обязуется оказывать юридические, профессиональные или другие услуги для или от имени какого-либо физического или юридического лица. Любой, кто использует этот документ, должен полагаться на свое собственное независимое суждение или, при необходимости, обратиться за консультацией к компетентному специалисту при определении разумной осторожности в любых данных обстоятельствах. Информация и другие стандарты по теме, охватываемой данной публикацией, могут быть доступны из других источников, с которыми пользователь может пожелать ознакомиться для получения дополнительных мнений или информации, не охватываемых данной публикацией.



Предисловие

Изменения происходят постоянно, но то, как мы ими управляем, развивается. С момента своего создания стандарт АСМР® для управления изменениями® является надежным ресурсом, помогающим профессионалам по всему миру успешно проводить изменения. Впервые опубликованный в 2014 году, Стандарт стал результатом тщательной совместной работы, в которой приняли участие более 1100 специалистов по изменениям из 57 стран, обеспечив нейтральную с точки зрения методологии и глобально значимую основу.

Десять лет спустя наша дисциплина расширилась, благодаря новым взглядам, вызовам и меняющемуся характеру организаций. Чтобы идти в ногу с этими достижениями, АСМР провела адаптацию Стандарта, гарантируя, что он по-прежнему отражает лучшие практики в области управления изменениями. Эта адаптация основана на самом последнем исследовании Job Task Analysis (JTA), всестороннем глобальном исследовании, которое выявило, как сегодня происходят изменения, и легло в основу обновленных спецификаций тестов и усовершенствований стандарта.

Руководствуясь стремлением АСМР к совершенству, более 100 опытных ССМР и QEPs посвятили этой адаптации более 1500 часов на добровольных началах. Их работа гарантирует, что стандарт остается понятным, практичным и применимым во всех отраслях и регионах. Хотя основные принципы остаются неизменными, а Стандарт остается основополагающей структурой и не зависит от методов, обновления улучшают удобство использования, повышают ясность и подчеркивают ключевые элементы, такие как готовность к изменениям и гибкость в последовательности действий.

Стандарт продолжает служить основой для программ ССМР и МСМР МСМР и применяется во всех отраслях - от консалтинга и здравоохранения до технологий и финансов. Это ресурс не только для преданных своему делу специалистов по управлению изменениями, но и для многих других специалистов в любой отрасли, которые стремятся проводить эффективные изменения в организациях.

Изменения никогда не бывают статичными, как и наши стандарты. Они будут продолжать развиваться, как и наша профессия, что гарантирует, что мы готовы уверенно и последовательно справляться со сложностями организационных преобразований. Мы приглашаем вас изучить Стандарт, применить его и работать с ним, поскольку вместе мы формируем будущее управления изменениями.



Rich Batchelor, CCMP, MCMP

Президент правления АСМР



Благодарности

Ассоциация профессионалов в области управления изменениями® (ACMP®) признает усилия многих добровольцев и частных лиц, которые помогли в создании и адаптации Стандарта по Управлению Изменениями© ACMP. Волонтеры ACMP, от идейных лидеров, разработавших Стандарт, до Специальной Группы по Адаптации Стандартов (Standard Adaptation Task Force, SATF), внесли свой вклад в разработку Стандарта ACMP.

Standards Working Group (SWG)

Sumreen Ahmad	Risto Gladden	Erika Moore	Tosha Perkins
Karen Barnett	Andrea Grossman	Deborah Lynn Morrison	Terri Ray
Mark Bolton	Karin Hazelkorn	Theresa Moulton	D. Scott Ross
April Callis-Birchmeier	Austin Kirkbride	Bill Mullins	Rick Rothermel
Marisue Fasick	Kirk Luckwald Sievert	Debra Noyes	Margaret Thompson
Deep Ghatak	Craig Mills	Jason Papadopoulos	Greg Voeller

Standard Evolution Test Specifications Task Force

Jaime Alvarez Lopez	Rhonda Farrell	Joe Reynolds	Roger Watson
Gediminas Baublys	Shelley Fletcher	Sonya Rice	Tao Xia
Leanne Douglas	Sameer Masood	Rishwinder Sethi	
Troy Edelen	Yasmine Osman	Edgardo Vicente	

The Standard Evolution Independent Reviewers Task Force

Tanya Akins Cane	April Callis-Birchmeier	Sherry Maklary	Christina Palma
Omar Al Lelah	Alina Furtak	John Matoso	Kevin Rohan
Stephan Anders	Rukhsana Hameed	Kelly McKillip	Kristen Wright
Daniel Araujo	Josy Jamieson	Ann-Christine Moberg	
Shelly Blakeman	Leo Lin	Julie Noonan	

The Standard Evolution Beta Pilot Testers Task Force

Teresa Accomando	Emma de-la-Haye	Matei Iurascu	Ihab Seoudi
Annika Anand	Leanne Downs	King Lee	
Jody Bolhuis	Eileen George	Prashant Radhakrishnan	



Standard Adaptation Task Force (SATF)

Stephan Anders	April Callis-Birchmeier	Leo Lin	Mark Stanley
Daniel Araujo	Leanne Douglas	Annie LQ Li	Steven Suckling
Tolu Babalola	Nicholas Duval	Twanda Mickle	Wes Ven Johnson
Cindy Baker	Shelley Fletcher	Ann-Christine Moberg	Roger Watson
Dima Baltagi	Mallory Fowler	Rana Ozseker	Stuart Watson
Gediminas Baublys	Alina Furtak	Joe Reynolds	Tim Wieringa
Alan Bostakian	Tamisha Jones	Kevin Rohan	Kristen Wright

ACMP Standard Steering Committee

Ashutosh Anil	Douglas Flory	Siddharth Kumar	Dima Syrotkin
Robert Bogue	Alexandra Hartman	Stephanie Sancho	Danielle Tasson
Yolonda Evans	Dustin Jackson	Amanda Schmoldt	Greg Voeller
Karen J Fagan	Isolde Kanikani	Jens Sorg	Aizhan Zhantayeva

ACMP Standard Adaptation Project Management Team

Alan Bostakian	Amanda Pastermack
----------------	-------------------

External Consultants

The Communicators, Inc.

Dr. Rory E. McCorkle

Georgia Patrick

Anna Rubin

Professional Testing Corporation (PTC)

Vita Greco

Karen Sturges-Vera



Введение

Стандарт по Управлению Изменениями® АСМР («Стандарт®») описывает области знаний, установленные нормы, процессы, задачи и навыки, необходимые специалистам по управлению изменениями для эффективного управления изменениями в своих отраслях и организациях.

Стандарт® разработан в интересах как отдельных лиц, так и организаций. Отдельные лица получают преимущества за счет полученной возможности быть более эффективными в продвижении долгосрочных позитивных изменений, которые приводят к улучшению бизнес-результатов, а также потому, что Стандарт® обеспечивает их карьерный рост за счет объективного подтверждения их навыков и способностей в области управления изменениями. Организации получают преимущества за счет получаемой возможности улучшить внедрение, эффективность и устойчивость своих инициатив, а также за счет того, что стандарт АСМР обеспечивает объективную оценку навыков и способностей для обеспечения более эффективного найма, обучения и консалтинговых инвестиций, связанных с управлением изменениями.

Стандарт® является сводом профессиональных знаний в области управления изменениями. Практики, описанные в настоящем Стандарте®, соответствуют знаниям и навыкам, проверяемым в рамках сертификационного экзамена Certified Change Management Professional® (CCMP®).

Далее в документе приведено описание общепринятого профессионального подхода к управлению изменениями, предоставляющее понимание, структуру, процесс и стандартный подход к решению проблем и управлению изменениями.

1. Содержание стандарта

Стандарт® содержит рекомендации по управлению организационными изменениями. Он может использоваться организациями любого типа, включая государственные, частные или общественные организации, и для любого типа изменений, независимо от сложности, размера, продолжительности, географии или культуры. Предполагается, что он будет масштабироваться для различных реализаций управления организационными изменениями.

Стандарт® содержит высокоуровневые описания терминов, концепций и процессов, которые формируют надлежащую практику управления изменениями в организациях.

2. Нормативные ссылки

Для применения настоящего документа необходимы следующие справочные документы. Для датированных ссылок применяется только цитируемое издание. Для недатированных ссылок применяется последнее издание указанного документа (включая любые поправки).

- АСМР Statement of Change Management (см. Приложение А Стандарта®)
- ISO 21500:2012(E) Guidance on project management



3. Термины и определения

В целях настоящего документа приняты следующие термины и определения. Эти термины и определения раскрываются в последующих разделах.

3.1. Принятие

Осознанный выбор принять и продемонстрировать новый образ мышления или поведения. Принятие происходит, когда поведение заинтересованных сторон в достаточной степени согласуется с целевым состоянием.

3.2. Выгоды

Количественные и качественные, измеримые и неизмеримые результаты, возникающие в результате изменения.

Достижение выгод

- Достижение ожидаемых результатов изменения.

3.3. Изменение

Переход из текущего в целевое состояние.

Текущее состояние

- Состояние в момент инициирования изменения.

Целевое состояние

- Состояние в момент достижения выгод.

3.4. Влияние изменения

Как переход от текущего состояния к целевому влияет на людей, процессы, данные, технологии и рабочие места.

3.5. Управление изменениями

Применение структурированного подхода к переводу организации из текущего в целевое состояние для достижения ожидаемых выгод.

3.6. Риск изменения

Событие или условие, наступление которого может повлиять на выгоды от изменения.

3.7. Превышение предела возможных изменений

Условия, при которых объем изменений, происходящих в организации, превышает возможности эффективного управления теми, кого затрагивают изменения.

3.8. Компетенция

Организационный или индивидуальный набор знаний, навыков и способностей.



3.9. Вовлечение

Вовлечение и влияние на заинтересованные стороны в процессе изменения.

3.10. Управление

Процессы принятия решений, применяемые уполномоченными лицами или командами для утверждения или отклонения, мониторинга и корректировки мероприятий в рамках плана управления изменениями.

3.11. Результат

Конкретный измеримый результат или эффект действия или ситуации.

3.12. Готовность

Готовность организации или ее подразделений принять, эффективно управлять и интегрировать предстоящие изменения.

3.13. Сопротивление

Противодействие заинтересованных сторон изменениям.

Управление сопротивлением

- Процесс работы с противодействием заинтересованных сторон изменениям.

3.14. Спонсор

Человек или группа в организации, ответственный(-ая) за достижение выгод от изменения.

Спонсорство

- Процесс влияния на заинтересованных сторон для поддержки и принятия ими изменения.

3.15. Заинтересованная сторона

Лицо, затронутое изменением.

3.16. Устойчивость

Способность сохранять целевое состояние.

3.17. Видение

Описание целевого состояния.



4. Основные положения

В целях настоящего документа применяются следующие положения.

4.1. Изменение – это процесс

Изменение — это не единичное событие, а переходный процесс с множеством разнообразных событий, направленный на перевод организации и ее заинтересованных сторон из текущего состояния в целевое.

Обычно наблюдается снижение общей производительности из-за естественной реакции на изменение отдельно взятого человека. Это может происходить в разное время на протяжении всего переходного процесса до достижения целевого состояния. В некоторых случаях, особенно без управления изменениями, принятие изменений может потерпеть неудачу, и произойдет откат к начальному состоянию. Чтобы изменения были приняты, поведение заинтересованных сторон должно измениться.

Приведенная внизу схема иллюстрирует эту концепцию. Она основана на многочисленных передовых источниках по управлению изменениями.

Схема I – Влияние управления изменениями на переходный процесс



Чтобы уменьшить разрушительные последствия, присущие изменениям, и повысить вероятность достижения целевого состояния, управление изменениями позволяет:

- **повысить** готовность, гибкость и адаптивность организации;
- **повысить** вовлеченность заинтересованных сторон, моральный дух и готовность к изменению;
- **свести к минимуму** глубину снижения производительности и продуктивности во время изменения;
- **повысить** и максимизировать производительность во время и после изменения;
- **повысить** утилизацию и квалификацию заинтересованных сторон;
- **свести к минимуму** кривую обучения и ускорить принятие изменения;
- **повысить** вероятность достижения выгод;
- **оптимизировать** долгосрочную устойчивость после достижения целевого состояния.



4.2. Связь со стратегическим планированием

Изменения инициируются на многих уровнях, однако между процессами стратегического планирования и управлением изменениями существует естественная связь. Стратегическое планирование определяет видение, а его составляющие виды деятельности определяют целевое состояние и текущие организационные изменения, необходимые для его успешной реализации и закрепления. Управление изменениями стимулирует индивидуальное и коллективное принятие, обеспечивая тем самым достижение ожидаемых выгод и возврата инвестиций.

Видение, ведущий компонент стратегического планирования, представляет собой вдохновляющее и ориентированное на будущее утверждение, которое обычно описывает, почему необходимы изменения и каким будет целевое состояние, а иногда включает риски для организации, если изменения не будут успешными.

Описание видения создает первоначальную и основополагающую связь между стратегическим планированием и управлением изменениями, поскольку оно:

- **обеспечивает** ясность направления и фокуса для организации и заинтересованных сторон;
- **определяет** высокоуровневые результаты и ожидаемые выгоды, которые должны быть достигнуты;
- **подготавливает** почву для лидеров, чтобы согласовать действия заинтересованных сторон в рамках общего плана;
- **выступает** в качестве руководства для принятия решений, коммуникации и вовлечения.

Успешные изменения требуют, чтобы лидеры сформулировали четкое, достижимое, мотивирующее и легко понятное видение, которое ведет организацию к измеримому достижению ожидаемых выгод.

4.3. Типы организационных изменений

Типы организационных изменений и определения изменений почти бесконечны. Определение изменений только по названию проекта, новой системной инициативы, реорганизации процессов, приобретению, обновлению политики или процедур — зачастую недостаточно. Определение изменения должно основываться на анализе множества переменных, которые могут отличаться от одного изменения к другому, включая технологическую сложность, количество и типы затронутых групп заинтересованных сторон, степень изменения процесса, степень структурных преобразований, физические перемещения, влияние льгот или компенсаций, кадровые изменения, скорость внедрения, степень изменения должностных ролей и географическое распределение. Однако то, что делает каждое изменение действительно уникальным, заключается в том, что оно затрагивает отдельных людей и организации с уникальными системами ценностей, культурными нормами, историей, опытом прошлых изменений, стилями руководства и уровнями компетентности в управлении изменениями.

Существует два компонента, составляющих основу определения необходимого изменения и оценки рисков, которые определяют масштаб мероприятий, времени и ресурсов по управлению изменением: анализ параметров изменения, дающий представление о размере и сложности, и оценка организации, дающая представление о культуре и готовности организации. Все изменения внутри организации, а не только крупные прорывные изменения в проектах с утвержденным финансированием, выделенными ресурсами и уставами проектов, основанными на стратегическом планировании, могут быть оценены по этим двум компонентам.

Небольшие изменения с минимальными последствиями, которые не проходят через формальные процессы управления проектами, также могут быть оценены по этим компонентам.

Управление изменениями — это не универсальный подход, и его можно масштабировать в соответствии с любыми организационными изменениями. Перечни мероприятий, приведенные в последующих главах, являются просто перечнями и не отражают рекомендуемую последовательность выполнения.



Управление проектами и управление изменениями являются взаимодополняющими, но различными дисциплинами, которые могут пересекаться во время реализации изменений и часто являются взаимозависимыми при создании ценности для организации. Степень пересечения и взаимозависимости может варьироваться в разных организациях в зависимости от таких факторов, как организационная структура, тип изменения, используемые методологии, компетентность и зрелость организации.

4.4. Связь с управлением проектами

Эффективная интеграция управления проектами и управления изменениями необходима для обеспечения достижения организационных целей. Интеграция может происходить в различных измерениях, включая следующее:

- **Роли и обязанности**

Управление проектами должно быть сосредоточено в первую очередь на применении навыков, инструментов и методов к деятельности, необходимой для осуществления запланированных изменений (например, новых систем, новых процессов, новых ресурсов) в рамках определенных границ, времени, затрат и параметров качества. Управление изменениями должно быть сосредоточено в первую очередь на применении навыков, инструментов и методов к деятельности, необходимой для достижения и закреплении целевых изменений, таких как влияние на индивидуальное поведение и организационную культуру, содействие новым способам работы, контроль и обеспечение достижения выгод, а также внесение вклада в будущие инициативы по изменению. Границы и фокус этих двух дисциплин должны быть четко определены на ранних стадиях процесса планирования. Необходимо выявить и задокументировать пересечения и взаимозависимости, в том числе то, как дисциплины будут взаимодействовать, как будет осуществляться обмен информацией и как будут приниматься решения.

Структура проектной команды должна обеспечивать взаимодействие между управлением изменениями и другими дисциплинами проекта, чтобы обеспечить целостное представление о влиянии изменения.

- **Методология и план**

Методологии управления проектами и управления изменениями различаются по своему фокусу. Методологии управления проектами обычно направлены на организацию и управление ресурсами, а также на мероприятия, необходимые для завершения проектов (внесения изменений) в рамках определенного объема, бюджета, сроков и стандартов качества. Методологии управления изменениями обычно подчеркивают человеческую сторону изменений и действия, необходимые для подготовки организации к осуществляемым изменениям, облегчения перехода от старого способа работы к целевому состоянию и закреплению изменений в качестве новой нормы. Эти два подхода должны быть интегрированы, чтобы обеспечить надлежащее внимание как технической (реализация), так и человеческой (внедрение) стороне изменений.

Проекты имеют конкретные даты начала и окончания, тогда как мероприятия по управлению изменениями часто продолжаются еще долгое время после внедрения изменений и закрытия проекта. Тем не менее, планы управления проектами и управления изменениями должны быть интегрированы в общий план, поскольку этапы проекта и мероприятия по управлению изменениями могут запускать друг друга.

- **Инструменты и ресурсы**

Специалисты используют различные инструменты для реализации, внедрения, контроля и измерения изменений. Некоторые инструменты специфичны для управления проектами или управления изменениями, но некоторые, такие как анализ заинтересованных сторон, могут быть общими для обоих. Там, где существуют общие черты, инструменты должны быть интегрированы для повышения эффективности и сотрудничества между двумя дисциплинами. Также могут быть возможности для



интеграции или совместного использования ресурсов (например, людей, оборудования, программного обеспечения, помещений, финансов), в зависимости от степени пересечения и взаимозависимости между управлением проектами и управлением изменениями.

- **Цели и результаты**

Общей целью управления проектами и управления изменениями является повышение ценности организации. Каждая дисциплина вносит уникальный вклад в достижение выгод.

Управление проектами обеспечивает запланированные изменения, а управление изменениями гарантирует, что внесенные изменения будут реализованы и приняты для обеспечения достижения ожидаемых выгод.

- **Риски**

Как управление проектами, так и управление изменениями признают, что риски могут оказать существенное влияние на способность организации осуществлять и внедрять изменения. Управление изменениями фокусируется на рисках, связанных с принятием изменений, угрозах достижения ожидаемых выгод и угрозах для закрепления изменений. Управление изменениями также заинтересовано в информации о рисках, связанных с проектом, таких как риски, влияющие на сроки, масштабы, бюджет и достижение выгод.

4.5. Организационные изменения и индивидуальные изменения

Управление изменениями осуществляется как на организационном, так и на индивидуальном уровнях. Управление изменениями облегчает переход организаций и их заинтересованных сторон к устойчивому целевому состоянию. Изменение индивидуального поведения имеет важное значение для достижения этой цели и окупаемости инвестиций организации. Также важно определить степени ответственности для обеспечения успеха изменений как на организационном, так и на индивидуальном уровнях.

На организационном уровне мероприятия по управлению изменениями включают оценку и понимание возможностей организации в следующих областях:

- существующие элементы культуры, которые могут обеспечить прочную основу для изменений или стать препятствием для них.
- приоритет инициатив по изменению в целях мониторинга усталости и наступления предела возможных изменений организации, а также обеспечению гибкости, необходимой для принятия изменений.
- общее видение и стратегические намерения изменений.
- новые или измененные бизнес-процессы, системы, политики, модели поведения, вознаграждения, показатели эффективности и процедуры, необходимые для успешной работы в целевом состоянии.
- структура и индивидуальные роли, необходимые для поддержки и подкрепления эффекта изменения.

На индивидуальном уровне мероприятия по управлению изменениями направлены на проработку следующих аспектов, связанных с отдельными людьми:

- уникальные точки зрения, предубеждения, мотивации, поведение, мышление, сопротивление и реакции – для повышения степени принятия и приверженности изменения более продуктивным и надежным способом.
- готовность, способности, знания, навыки и временные ресурсы, необходимые для перехода в целевое состояние.
- спонсорство и активное лидерство – для обеспечения успешных изменений и обучения человека в процессе личной трансформации.



4.6. Роли и обязанности по управлению изменениями

Конкретные инициативы по изменению могут привлекать специально отобранных лиц для консультирования проектной команды по рискам изменений, например консультационный комитет. Команда по Управлению Изменениями может привлекать дополнительных лиц или группы (вне команды по изменениям) для оценки последствий изменений, а также для определения приоритетов задач по управлению изменениями; предоставления обратной связи по стратегии, плану и тактике управления изменениями; и выполнения и поддержки процесса изменений на уровне заинтересованных сторон.

Для назначаемых профессионалов по изменениям определены следующие роли:

- **Руководитель по управлению изменениями:** лицо, ответственное за стратегию изменений, которое оценивает изменения, намечает план изменений, внедряет управление изменениями и оценивает результаты управления изменениями. Этот специалист осуществляет непосредственное повседневное управление командой по управлению изменениями, графиком проекта по изменению, соответствующими бюджетами и ресурсами. Руководитель по управлению изменениями является основным связующим звеном со спонсором изменений, менеджером проекта, руководством, командой проекта в целом и заинтересованными сторонами.
- **Специалист по управлению изменениями:** лицо, ответственное за координацию, применение инструментов и контроль мероприятий по управлению изменениями. Это лицо не отвечает и не несет ответственности за стратегию изменений.
- **Команда по управлению изменениями:** группа людей, которые работают вместе, содействуя деятельности по управлению изменениями, направленной на проектирование, анализ, развитие и предоставление организации возможности самостоятельно и эффективно внедрять, использовать и повышать квалификацию. Члены команды следят за выполнением мероприятий, сбором обратной связи, проведением обучения и предоставлением информации в различных форматах. Как единая команда, эта группа выполняет все функции, необходимые для содействия переходу заинтересованных сторон из текущего состояния в целевое.

Роли, связанные с изменениями, в зависимости от организации могут иметь разные названия. В зависимости от сложности целей в рамках изменения, могут потребоваться дополнительные или объединенные роли, которые вместе образуют сеть изменения.

Ключевая обязанность специалистов по управлению изменениями - обучать лидеров и составлять дорожные карты мероприятий для лидеров изменений. Для поддержки достижения результатов среди заинтересованных сторон создаются следующие роли:

- **Спонсор:** физическое лицо или группа в организации, ответственный(-ая) достижение выгод от изменений. Спонсор определяет и отстаивает общие цели изменений, масштабы и определение успеха. Этот человек или группа людей влияют на коллег и других руководителей высшего звена, с целью получить поддержку и обеспечить лидерство для достижения утвержденного видения. Эта роль имеет окончательные полномочия по принятию решений и финансированию, а также обеспечивает постоянную видимость мероприятий по изменению.
- **Лидеры изменений:** люди, которые открыто и активно продвигают изменения, подготавливают свои команды и поддерживают внедрение изменений в повседневную деятельность. Эффективное руководство со стороны руководителей организаций имеет важное значение для успешного достижения результатов изменений.
- **Агенты изменений:** формальные или неформальные лидеры, руководители среднего звена и эксперты в различных предметных областях организации, которым коллеги, заинтересованные стороны и руководители доверяют за их проницательность и понимание организации. Эти люди могут быть выбраны за свою сеть контактов, неформальное лидерство и возможность влияния на других людей или группы. Они своим примером



демонстрируют требуемое поведение в своих областях, предоставляют обратную связь о мероприятиях по изменению и активно взаимодействуют с другими участниками в рамках изменений.

4.7. Организационная согласованность и управление изменениями

Согласованность является важным элементом успешных инициатив по изменению. Лидеры должны иметь ясную цель и фокус, чтобы обеспечить согласованность (гармонизацию) людей, процессов, систем и структур. Они также должны разработать планы действий в чрезвычайных ситуациях для выявления и устранения проблем с согласованностью, которые могут возникнуть до, во время или после внедрения изменений. Потенциал и готовность к изменениям могут сильно различаться в разных организациях, но вероятность успешного внедрения и принятия изменений возрастает, когда структура, процессы и персонал организации постоянно гармонизируются с общим видением.

Организационная культура является еще одним важным элементом организационной согласованности, который может повлиять на успех стратегии внедрения изменений; поэтому важно, чтобы лидеры создавали среду, в которой у последователей было необходимое время и условия для вовлечения и привыкания к новым методам работы.

4.8. Готовность к изменениям

Цель управления изменениями – обеспечить готовность организации к внедрению и принятию изменений. Сосредоточенность организации на готовности к изменениям может способствовать вовлечению заинтересованных сторон, повысить их моральный дух, повысить вероятность успеха и обеспечить готовность всех заинтересованных сторон к проведению изменений.

Процессы управления изменениями обеспечивают понимание и предвидение источников и причин потенциальных препятствий, позволяя разрабатывать стратегии, которые могут преодолеть или смягчить сопротивление, которое может оказать влияние на общий успех изменений.



5. Процесс управления изменениями

Процесс – это набор взаимосвязанных действий и мероприятий, выполняемых для получения определенного продукта, результата или выгоды. При правильном применении процесс управления изменениями повышает вероятность того, что отдельные лица и организации эффективно перейдут в целевое состояние для достижения ожидаемых выходов.

Отдельные лица и заинтересованные стороны нуждаются в информации, поддержке руководства, обучении, коучинге, вознаграждении, подкреплении и времени, чтобы решить, будут ли они участвовать в изменениях и в какой степени.

Переход от текущего состояния к целевому достигается путем применения процессов управления изменениями таким образом, чтобы заинтересованные стороны были вовлечены до, во время и после процесса внедрения изменений.

Эффективное управление изменениями достигается тогда, когда предполагаемые негативные последствия и риски изменений смягчены или сведены к минимуму, а общие ожидаемые выгоды достигнуты, в идеале, в рамках бюджета и графика.

Группы процессов – это объединения похожих или связанных процессов, которые служат руководством для применения знаний, навыков и способностей в области управления изменениями во время внедрения управления изменениями. Эти группы связаны тем, что выход или результат одного процесса становится входом другого процесса. Процессы внутри каждой группы являются итеративными, иногда одновременными, и могут осуществляться несколько раз в течение всего процесса управления изменениями.

Инициативы по изменению могут использовать различные подходы (например, водопадный, гибкий). Процессы управления изменениями, учитывая их повторяющийся, а иногда и одновременный характер, должны быть надлежащим образом адаптированы для обеспечения эффективности, независимо от используемой методологии управления проектами.

Процесс управления изменениями, описанный в настоящем документе, основывается на многих существующих методологиях управления изменениями и определяет общепринятые методы, а не копирует конкретную методологию. Специалисты, использующие определенную методологию, найдут общие черты и, возможно, дополнительные предложения по расширению своего инструментария по управлению изменениями.

Стандарт® не предписывает конкретные действия или этапы процесса. Следовательно, те, кто знаком с языком стандартов, не будут удивлены отсутствием слова “должен” в описании процессов. Вместо этого язык описывает общепринятую практику; поэтому описанные процессы, их подпроцессы и активности “могут быть” (а не “должны быть”) использованы.

Следующие группы процессов используются для организации и детализации процессов, выполняемых специалистами по управлению изменениями в ходе и после реализации инициатив по изменениям.



Change Management Process Groups	
5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	Процессы, входящие в эту группу, предназначены для оценки и прогнозирования готовности организации и ее заинтересованных сторон к переходу из текущего состояния в целевое. Эти процессы также включают оценку изменений и их влияния на отдельных лиц и организацию в целом. История, культура и системы ценностей играют ключевую роль в этих оценках. Результаты предоставляют специалистам по управлению изменениями информацию, позволяющую оценить ожидания руководителей, а также масштабировать и адаптировать планы и мероприятия по управлению изменениями.
5.2 Разработка стратегии управления изменением	Процессы, входящие в эту группу, предназначены для разработки высокоуровневого подхода к управлению изменениями со спонсорами, лидерами изменений, разработчиками контента, руководителями программ, заказчиками и другими участниками проекта. Этот подход включает в себя управление, риски, ресурсы, бюджет и отчетность. Стратегия управления изменениями включает, связывает и согласовывает планы, мероприятия, задачи и контрольные точки управления изменениями с другими видами деятельности и активностями организации и ее заинтересованных сторон на начальном этапе реализации инициативы по изменению (сроки и последовательность). В эту группу процессов включено взаимодействие с заинтересованными сторонами.
5.3 Разработка плана управления изменением	Процессы, входящие в эту группу, используют конкретные методологии и инструменты управления изменениями для разработки подробных планов реализации стратегии управления изменениями. Эти планы включают коммуникации, спонсорство, вовлечение заинтересованных сторон, обучение и развитие, управление рисками, а также оценку и достижение выгод. В эту группу процессов включена постоянная интеграция с управлением проектами.
5.4 Исполнение плана управления изменением	Процессы, входящие в эту группу, сосредоточены на выполнении работ/действий, предусмотренных подробными планами управления изменениями. Работа в этой области необходима для достижения ожидаемых результатов от внедрения системы управления изменениями.
5.5 Завершение работ по управлению изменением	Процессы, входящие в эту группу, закрепляют результаты выполненных работ в рамках планов управления изменениями, определяют эффективность работы, отслеживают прогресс и передают инициативу по внесению изменений в бизнес. Эти процессы включают измерение результатов и сравнение их с ожидаемыми выгодами или бизнес-целями. Эти процессы также включают в себя мероприятия по постоянному совершенствованию на основании послепроектного анализа и извлеченных уроков.

В следующих разделах Стандарта® в описания процессов управления изменениями включены таблицы ввода/вывода. В этих таблицах описывается процесс, документация или информация, необходимые для завершения этапа процесса, а также то, какой процесс, документация или информация являются результатом процесса. Входы и выходы, перечисленные в этих таблицах, не являются исчерпывающими, а скорее указывают на общепринятые входы и выходы. Входы и выходы не имеют взаимно-однозначной связи друг с другом.

5.1. Оценка влияния изменения и готовности организации

Цель **Оценки влияния изменений и готовности организации** состоит в том, чтобы:

- проанализировать изменение в целом и то, как оно повлияет на организацию;
- определить, готова ли организация и способна ли она принять предлагаемое изменение.

Эта комплексная оценка включает в себя ряд процессов. В описании каждого процесса излагается цель и



основные направления деятельности, а также ключевые входы и выходы. Возможно, будет полезно вернуться к некоторым из них по мере получения новых данных об изменении.

Ниже перечислены цели процессов оценки с точки зрения последствий изменения и готовности организации к нему:

1. Определение изменения и почему оно необходимо
2. Разработка и распространение видения целевого состояния
3. Определение ключевых задействованных и затронутых заинтересованных лиц
4. Оценка культуры организации, ее потенциала и готовности к изменению
5. Оценка того, понимают ли руководители изменения программу изменений и привержены ли они ей
6. Оценка рисков и вероятности успеха для выявления возможных действий, способствующих прогрессу в направлении изменения.

Оценка результата и готовности к изменению должна начинаться до разработки стратегий и планов управления изменениями. Каждый результат процесса должен быть результатом широких и активных консультаций, чтобы устранить разрыв между стратегическим намерением и стратегиями и планами, которые позволят получить ожидаемые выгоды.

5.1.1. Определение изменения

Цель **Определения изменений** - определить и конкретизировать изменение, которое организация намерена осуществить для достижения стратегической цели. основополагающие вопросы, связанные с изменением, его цель, на кого и как оно повлияет, а также соответствие изменения целям и потребностям организации являются ключевым для определения изменения. Вопросы могут включать:

- Будут ли изменение касаться части или всего предприятия?
- Будут ли изменение направлено на людей, процессы или технологий?
- Является ли изменение частью или дополнением к другим изменениям, происходящим в организации?
- Будет ли изменение считаться трансформационными или инкрементным?
- Как изменение повлияет на организацию и ее структуру?

Четкое определение изменения является необходимым для его успешной реализации.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Исследование ○ Устав проекта ○ Стратегический план ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Определение изменения ○ Устав проекта (обновл.)

5.1.2. Обоснование требуемого изменения

Целью **Обоснования требуемого изменения** является формулировка описания связанных с изменением возможностей, рисков, последствий и выгод.

В ходе этого процесса разрабатывается обоснование изменения для поддержки видения организации и четко излагаются ожидаемые выгоды для организации. Оно также должно включать четкое описание последствий отказа от изменения. Оно может выявить риски, связанные с отсутствием приверженности или сопротивлением, если у изменения нет веской причины, и заинтересованные стороны считают его ненужным. Неправильное или



неполное обоснование изменения может оказаться одним из самых серьезных рисков для успешного принятия изменений заинтересованными сторонами.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Устав проекта ○ Стратегический план ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ Определение изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование (обновл.) ○ Устав проекта (обновл.) ○ Обоснование изменения

5.1.3. Разработка видения целевого состояния

Цель **Разработки видения целевого состояния** состоит в том, чтобы облегчить разработку операционного состояния организации после принятия изменения.

Этот процесс направлен на разработку и описание общего направления целевого состояния, чтобы заинтересованные стороны могли представить его в действии и определить его ценность.

Для обеспечения согласованности формулировка видения целевого состояния должна быть разработана в консультации с руководством программы.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Стратегический план ○ Определение изменения ○ Видение, миссия и ценности организации 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Формулировка видения

5.1.4. Определение ролей и обязанностей в области управления изменениями

Цель **Определения ролей и обязанностей в области управления изменениями**, включая руководство управления изменениями, состоит в том, чтобы обеспечить четкое определение соответствующих ролей, вовлеченных в инициативу по изменению, и их участие на протяжении всего процесса реализации инициативы по изменению.

Этот процесс создает структуру управления для руководства процессом принятия решений, мониторинга прогресса и обеспечения соответствия целям организации.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Стратегический план ○ Описание изменения ○ Видение, миссия и ценности организации 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Роли и обязанности в области управления изменениями ○ Руководство управлением изменением

5.1.5. Определение целей, задач и критериев успеха

Цель **Определения целей, задач и критериев успеха** изменения состоит в том, чтобы обеспечить ощутимые, конкретные, измеримые и управляемые цели, которые характеризуют собой прогресс на пути к принятию целевого состояния.

Этот процесс направлен на фактические результаты изменения и ожидаемые результаты, а не на контроль



процесса изменения. В нем должны быть установлены ключевые цели и задачи изменения, которые определяют прогресс в осуществлении изменений и достижения ожидаемых выгод. Этот процесс также должен описывать ключевые параметры, определяющие степень достижения целей и задач, что позволит определить соответствующие критерии успеха.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Устав проекта ○ Стратегический план ○ Определение изменения ○ Формулировка видения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Цели и задачи изменения ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния

5.1.6. Определение спонсоров, ответственных за изменение

Цель **Определения спонсоров, ответственных за изменение** и оценки их соответствия изменениям и приверженности им заключается в том, чтобы связать изменение с его владельцами и определить требования к ответственности последних.

Этот процесс может включать в себя проведение анализа ролей, чтобы отделить ответственных лиц и групп от исполнителей. Ответственные лица должны довести изменения до конца, в то время как исполнители должны выполнять повседневную работу по внедрению изменения для достижения поставленных целей и задач.

Этот процесс должен фиксировать информацию, связанную с мотивами, способностями, ожиданиями и беспокойностью, связанными с изменениями. Эта информация может быть получена с помощью различных методов, таких как структурированные интервью и общие обсуждения для выявления потенциальных ограничений, конфликтов или беспокойности.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Устав проекта ○ Определение изменения ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Существующие организационные схемы и профили 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Определение спонсоров ○ Оценка спонсоров

5.1.7. Определение заинтересованных сторон, затронутых изменением

Цель **Определения заинтересованных сторон, затронутых изменением**, состоит в том, чтобы определить характеристики заинтересованных сторон, такие как уровень влияния, приверженность или роли, и определить размер, масштаб и сложность влияния изменения на ключевые лица и группы.

В ходе этого процесса выявляются те, кого затронет изменение, и те, кто способен повлиять на результат. Процесс должен объединять заинтересованные стороны для координации организационных и индивидуальных мероприятий по изменению.

При разработке Стратегии управления изменением используется и, возможно, изменяется всесторонний анализ заинтересованных сторон. Он также используется для подготовки планов вовлечения заинтересованных сторон, коммуникации и обучения.

Как и в пункте **5.1.6 Определение спонсоров, ответственных за изменение**, этот процесс должен включать сбор информации о мотивации, ожиданиях, беспокойности и отношении к изменению. Информация может быть получена с помощью различных методов, таких как структурированные интервью, общие обсуждения и



анкетирование.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Определение изменения ○ Исследование ○ Устав проекта ○ Формулировка видения ○ Существующие организационные схемы и профили 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон

5.1.8. Оценка влияния изменения

Цель **Оценки влияния изменения** состоит в том, чтобы проанализировать, как изменение повлияет на заинтересованные стороны, а также его конкретное воздействие на людей, процессы, инструменты, структуру организации, роли и технологии.

Этот процесс включает в себя постоянное выявление и категоризацию всех областей, что будут затронуты изменением, а также оценку степени влияния изменения, происходящих в этих областях, и описание этого изменения.

Этот процесс определяет размер, масштаб, сроки и сложность изменения. Это используется для информирования и руководства при формировании стратегии изменений и определения мероприятий, необходимых для управления рисками и сопротивлением, которые могут быть связаны с изменением.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Определение изменения ○ Исследование ○ Формулировка видения ○ Анализ заинтересованных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка влияния изменения

5.1.9. Оценка соответствия изменения стратегическим целям организации и оценке эффективности

Цель **Оценки соответствия изменения стратегическим целям организации и оценке эффективности** состоит в том, чтобы спрогнозировать влияние ожидаемых выгод на стратегические цели и задачи организации.

Этот процесс оценивает, где происходит расхождение между целевым и текущим состоянием в части целей, задач, результатов и показателей эффективности. Это достигается путем анализа стратегии совместно с соответствующими структурными подразделениями и отдельными лицами, такими как руководители высшего звена, Управлением стратегического планирования, Управлением изменений и Управлением проектов/программ. Инструменты стратегического планирования, такие как сбалансированные системы показателей, стратегические планы и дорожные карты, должны быть оценены и сопоставлены с предлагаемым изменением.

Специалисты по управлению изменениями несут ответственность за принятие надлежащих мер по преодолению препятствий и предотвращению или минимизации неблагоприятных последствий. В ходе процесса выявляются потенциальные препятствия и конфликты, связанные с изменениями, а также возможности для их устранения.

Процесс приводит к одному из четырех результатов:

- подтверждение соответствия изменения и стратегии
- адаптация стратегии, если изменение сочтено необходимым, но недостаточно согласованным с текущей



стратегией

- перенос изменения до тех пор, пока оно не будет в большей степени соответствовать стратегии организации
- отмена изменения

Каждый из вышеуказанных исходов влияет на произведенные или измененные выходы процесса.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегический план ○ Формулировка видения организации ○ Формулировка видения ○ Обоснование изменения ○ Риски изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка соответствия организации

5.1.10. Оценка внешних факторов, способных повлиять на организационное изменение

Целью **Оценки внешних факторов, способных повлиять на организационное изменение**, является выявление потребителей, рынка, социальных, правовых, экономических, политических, технологических и других факторов за пределами организации, которые могут повлиять на принятие целевого состояния заинтересованными сторонами.

Этот процесс используется для определения внешних факторов, которые будут способствовать или сдерживать мероприятия по изменению, и определения того, как эти факторы повлияют на подход к изменению. Это итеративный процесс, поскольку внешняя среда может создавать новые риски или возможности, которые могут повлиять на результаты изменения.

Этот процесс используется для руководства и информирования при разработке Стратегии управления изменением.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Стратегический план ○ Формулировка видения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка влияния факторов внешней среды

5.1.11. Оценка организационной культуры (культур) в контексте изменения

Цель **Оценки организационной культуры (культур) в контексте изменения** состоит в том, чтобы определить элементы культуры внутри организации, которые могут способствовать или препятствовать изменению направления и достижению ожидаемых выгод. Организационная культура определяется как общие ценности и модели поведения, однозначно присущие организации. Организационная культура играет важную роль в определении того, как выполняются задачи, как люди взаимодействуют друг с другом, какой язык они используют при общении, а также какие демонстрируются установки, цели, ценности и лидерское поведение.

Этот процесс определяет, поддержат ли изменение текущая культура, структура, процессы и система управления эффективностью организации. Если это так, то в ходе процесса будет изучено, как можно управлять текущей культурой с помощью изменения. Если существующая культура не поддержит изменение, то в ходе этого процесса определяются аспекты существующей культуры, требующие изменений для достижения целевого состояния.

Следующие признаки указывают на то, что для поддержки и закрепления изменения могут потребоваться



изменения в культуре:

- существующая культура не позволяет заинтересованным сторонам работать таким образом, чтобы поддерживать целевое состояние
- существующая культура не поддерживает ожидаемое изменение организационного процесса или поведения
- существующие ценности вступают в противоречие с тем, что ожидается от заинтересованных сторон и лидеров

Процесс фокусируется как на явных культурных элементах, которые регулярно проявляются в организации, и на неявных, которые представляют собой неписанные или невысказанные убеждения и поведение, которые могут быть скрытыми.

Этот процесс выявляет, где существуют культурные соответствия или совместимость. Оценка культуры используется для руководства и информирования при разработке Стратегии управления изменением. Результаты оценки культуры могут быть использованы для того, чтобы спрогнозировать и избежать препятствий.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Формулировка видения ○ Ключевые ценности и модели поведения ○ Текущие каналы, инструменты и методы коммуникаций ○ Оценка опросов мнений и обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка культуры

5.1.12. Оценка потенциала организации для изменения

Цель **Оценки потенциала организации для изменения** состоит в том, чтобы определить способность различных заинтересованных сторон, на которых повлияют изменения, принять изменение и перейти к целевому состоянию.

Способность организации принимать новые изменения зависит от множества внутренних и внешних факторов, в том числе от следующих организационных факторов:

- способность адаптироваться к изменениям.
- объем одновременных изменений (происходящих в настоящее время и планируемых).
- исторический опыт проведения изменений, включая изменения, которые воспринимаются как положительные и отрицательные.
- зрелость в области изменений, то есть степень, в которой организация использует методологии, приемы и инструменты управления изменениями.
- экономическая, экологическая и политическая стабильность (внешняя и внутренняя).

Существует множество методов и инструментов, которые помогут специалисту по управлению изменениями оценить эти факторы, в том числе:

- проведение оценки культуры
- анализ аудитов зрелости управления проектами и изменениями
- анализ извлеченных уроков и отчетов об изменениях, проектах и портфелей проектов для оценки текущих и планируемых изменений в организации, а также прошлого опыта внедрения изменений аналогичного масштаба.
- исследование независимых отчетов о внешних и внутренних факторах, включая экономические, экологические и политические условия

Необходимые изменения в поведении, наборе навыков, компетенциях и потенциальных препятствия в ходе изменения могут быть определены, например, в сотрудничестве с руководством, линейными менеджерами,



отделом кадров и сотрудниками. Эти шаги следует рассматривать как предпосылки для успешного изменения, поскольку они будут определять минимальный потенциал, необходимый организации для осуществления предлагаемого изменения.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка культуры ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка влияния факторов внешней среды ○ Исторический опыт организации в отношении изменений ○ Перечень ресурсов, связанных с изменением 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка потенциала организации к изменению ○ Оценка компетенций

5.1.13. Оценка готовности организации к изменению

Цель **Оценки готовности организации к изменению** состоит в том, чтобы определить готовность организации к осуществлению изменения.

В ходе этого процесса оценивается степень готовности условий, подходов и ресурсов, необходимых для успешного проведения изменения. Этот процесс должен включать элементы готовности организации, такие как рыночные факторы, потенциал и пресыщение, которые определяют ключевые характеристики и атрибуты в свете предлагаемого изменения.

Этот процесс также должен быть направлен на оценку уровня понимания, восприятия и ожиданий организации в отношении изменения. В нем следует выявить пробелы, существующие между навыками, ожиданиями и отношением самих лидеров изменения и коллективным взглядом организации. Он также должен оценить изменение организационного процесса и определить уровень понимания и подготовки подразделений организации к переходу в целевое состояние.

Этот процесс используется для разработки планов действий в случае выявления серьезных недостатков в части готовности организации к изменению.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Формулировка видения ○ Цели и задачи изменения ○ Оценка спонсоров ○ Оценка соответствия организации ○ Оценка культуры ○ Оценка потенциала организации к изменению ○ Оценка рисков изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка готовности организации к изменению

5.1.14. Оценка потребности в коммуникации и ее каналах

Цель **Оценки потребности в коммуникации и ее каналах**, включая способность донести ключевые идеи, заключается в определении коммуникационных мероприятий, необходимых для поддержки перехода к целевому состоянию.

Этот процесс используется для определения потребностей в коммуникациях всех заинтересованных сторон и направлен на конкретные потребности отдельных лиц или групп заинтересованных сторон в коммуникациях.

Оценка потребности в коммуникации используется для разработки Стратегии коммуникации и подготовки смет ресурсов и бюджета. Он также используется для выявления рисков, которые могут непосредственно повлиять на



эффективность коммуникации и успешность перехода в целевое состояние.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Формулировка видения ○ Цели и задачи изменения ○ Оценка спонсоров ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Текущие каналы, инструменты и методы коммуникаций ○ Оценка культуры ○ Оценка потенциала организации к изменению ○ Оценка рисков изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка коммуникационных потребностей

5.1.15. Оценка потенциала для обучения

Цель **Оценки потенциала для обучения** состоит в том, чтобы определить масштаб и сложность обучения и развития, необходимых для обеспечения успешного достижения целевого состояния.

Оценка потребностей в обучении определяет, что заинтересованные стороны должны делать по-другому, и выявит потребность в новых компетенциях, способностях, знаниях, навыках, методах и поведении, необходимых для успешного выполнения и закрепления операционных процессов целевого состояния. Эта оценка направлена выявление требуемых целевых технических, социальных и поведенческих навыков и умениях. Этот процесс должен определять стратегии и подходы к обучению, а также потребность в учебном оборудовании, преподавателях и материально-техническом обеспечении. Также следует определить ключевые ограничения или препятствия, которые могут повлиять на успех программы обучения.

Оценка потребностей в обучении используется для разработки Стратегии обучения и развития. Она также используется для подготовки сметы ресурсов и бюджета, а также показателей эффективности.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка соответствия организации ○ Оценка культуры ○ Оценка потенциала организации к изменению ○ Оценка коммуникационных потребностей 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка потребности в обучении

5.1.16. Оценка рисков, связанных с изменением

Целью **Оценки рисков, связанных с изменением**, является определение идентифицируемых рисков, связанных с предлагаемым изменением. Это могут быть риски общего характера, такие как сопротивление заинтересованных сторон или отсутствие видимой поддержки со стороны руководства организации, но также следует учитывать и другие возможные риски, которые могут повлиять на изменение. Например, оценка рисков может показать значительный риск для успешного внедрения изменения, если роли определенных заинтересованных сторон останутся неизменными.

Оценка должна включать измерение влияния выявленных рисков на изменение (например, будет ли проект



полностью остановлен, если риск материализуется).

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка культуры ○ Оценка потенциала организации к изменению 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка рисков изменения

5.2. Разработка стратегии управления изменением

Целью **Разработки стратегии управления изменением** является разработка всеобъемлющего подхода к тому, как организация переходит от текущего к целевому состоянию. Стратегия управления изменением обычно разрабатывается для достижения набора целей, направленных на достижение конкретных результатов организации.

Стратегия управления изменениями детализирует масштаб, границы и сложность программы изменений и определяет требования и варианты реализации, проблемы, ограничения, возможности, критерии успеха, измерения, RACI и подход к управлению для каждого вида деятельности по управлению изменением, необходимого для достижения успешного и устойчивого внедрения изменения. В ней разъясняется, что должно быть сделано, почему это должно быть сделано, кто будет это делать, когда это будет сделано и ожидаемый результат. Она также может включать требования к ресурсам и другим затратам на программу изменения, таким как инструменты или технологические решения, используемые командой изменения, маркетинговые/коммуникационные материалы или мероприятия.

Стратегия управления изменением четко определяет обоснование изменения и выделяет специфические для программы подходы к разработке и внедрению ее в полном объеме:

- Стратегия управления ресурсами
- Стратегия коммуникации
- Стратегия спонсорства
- Стратегия вовлечения заинтересованных сторон
- Стратегия обеспечения готовности
- Стратегия обучения и развития
- Стратегия оценки и достижения выгод
- Стратегия обеспечения устойчивости

Вышеуказанные стратегии могут включать затрагивать следующие аспекты:

- Согласование действий руководства
- Организация и проектирование процессов
- Изменение культуры и поведения
- Управление воздействием изменений
- Управление эффективностью изменений
- Управление рисками

Этот подход будет основываться на диагностике изменения, оценках и взаимодействии, выполненных в разделе **5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации**. Диагностика и оценка предоставляют данные для разработки стратегии изменения с учетом особенностей организации или конкретных областей деятельности организации и учитывают уровень воздействия изменения, проблемы, связанные с внедрением изменения,



коммуникационные препятствия и возможности, критические факторы успеха и требования к взаимодействию.

Каждая организация будет иметь уникальные ограничения и возможности, которые необходимо учитывать в стратегии изменения. Ключевые области, которые необходимо учитывать в стратегии изменения для минимизации рисков при реализации стратегии и достижения максимальной эффективности, включают следующее:

- **Убедительность обоснования изменения:** если аргументы в пользу изменения убедительны, хорошо поддерживаются и постоянно доводятся до сведения всех заинтересованных сторон, то уровень риска будет ниже, поскольку затронутые лица поймут необходимость внесения необходимого изменения и возьмут на себя обязательства по их осуществлению. Если аргументация слабая, что приводит к плохому планированию коммуникаций, низкой видимости или минимальной поддержке спонсорами, то уровень риска может быть выше, поскольку те, кого затронут изменения, не будут "соглашаться" с необходимостью изменения. Неадекватное планирование изменения может привести к его плохому внедрению, недостаточному выделению ресурсов, необходимых для реализации изменения, и снижению доверия к проекту.
- **Вовлечение спонсора:** Четкое и заметное участие и поддержка со стороны спонсора напрямую влияют на успех изменения. Если спонсор не оказывает поддержки, не принимает активного участия в мероприятиях по изменению, теряет интерес к мероприятиям по изменению или отвлекается от проекта, то для решения этой проблемы должны быть приняты меры и применены стратегии управления рисками.
- **Степень зависимости успеха изменения от изменения в поведении:** уровень риска будет выше, если успех изменения зависит от изменений в поведении, чем если изменение не требует изменений в поведении, поскольку изменение в поведении сложнее осуществить по сравнению с освоением новой системы или процесса. Неадекватная оценка необходимого изменения в поведении может привести к недостатку необходимых навыков и способности действовать по-другому, а также несоответствию поставленным целям изменения.
- **Степень зависимости успеха изменения от степени освоения заинтересованными сторонами новых навыков:** оценка риска должна указывать на степень, в которой изменение зависит от того, насколько заинтересованные стороны овладеют новым навыком. Если заинтересованные стороны способны и имели опыт обучения в прошлом, то оценка риска должна быть ниже.
- **Степень влияния изменения на заинтересованные стороны, клиентов и поставщиков:** степень изменения, требуемого для заинтересованных сторон, клиентов и поставщиков, может повлиять на уровень риска. Высокий уровень изменения означает высокую степень риска. Успех изменения сопряжен с большим риском, когда изменение затрагивает клиентов и поставщиков.
- **Степень влияния изменения на финансовые показатели/состояние организации:** большая финансовая зависимость от успеха изменения увеличивает риск успеха изменений и, вероятно, сократит время, доступное для внедрения изменений. Следовательно, результаты, скорее всего, должны быть достигнуты быстро.
- **Объем предыдущего опыта организации в области изменений:** если организация в прошлом добивалась успеха в области изменений и в целом не проявляет особого сопротивления изменениям, то риск должен быть ниже. Если в прошлом у организации были неудачи в области изменений, то риск будет выше.
- **Организационная согласованность:** Несоответствие методов управления эффективностью, культуры, организационной структуры и дизайна организации общей Стратегии управления изменением может привести к недостаточной готовности к изменениям, плохому или медленному принятию изменений или к тому, что заинтересованные стороны вернуться к исходному состоянию.
- **Потенциал для изменения:** Общая способность организации осуществить изменение с точки зрения происходящих внутри организации процессов и их временных границ, учитывая такие факторы, как рабочая нагрузка или другие инициативы по изменению.



Стратегия управления изменением, включая вспомогательные стратегии, должна быть согласована и утверждена спонсором изменения и соответствующим руководством ключевых заинтересованных сторон. Также может потребоваться одобрение руководителей организаций, партнеров и экспертов в данной области, которые внесли свой вклад в разработку стратегии. В сложных программах трансформации стратегия изменения может охватывать широкую аудиторию, в том числе, рабочие советы сотрудников/коллег или сторонних поставщиков. Процесс рассмотрения и утверждения стратегии должен быть четко определен в руководящих документах программы изменений.

Вопросы, которые необходимо рассмотреть и на которые необходимо ответить при разработке Стратегии управления изменением, могут включать:

- Является ли изменение инкрементным или трансформационным? Будет ли внедрение поэтапным или "большим взрывом"?
- Будет ли переход линейным и последовательным, или он потребует многогранного, нелинейного, непоследовательного подхода?
- Насколько организация готова к изменению? Каковы известные и ожидаемые области сопротивления и какие механизмы будут использоваться для их преодоления?
- Какие потребуются операционные изменения, способствующие принятию изменений с минимальными сбоями?
- Какие механизмы будут использоваться для обеспечения того, чтобы сотрудники обладали или приобретали необходимые навыки и компетенции?
- Потребуется ли технологические компоненты, способствующие переходу? Если да, то как они будут использованы?
- Как будет управляться процесс адаптации персонала?
- Какие механизмы будут использоваться для обеспечения принятия необходимых моделей поведения и установок? Как будет отслеживаться прогресс?

5.2.1. Разработка стратегии управления ресурсами

Цель **Разработки стратегии управления ресурсами** состоит в том, чтобы определить подход, который при внедрении обеспечит эффективное выявление, приобретение и использование финансовых, людских, информационных и материальных ресурсов. Это требует анализа текущих и будущих потребностей в ресурсах для достижения целей изменения, содействия эффективному управлению ресурсами, минимизации сбоев в работе и максимизации выгод.

Эта стратегия ориентирует заинтересованные стороны на потребности в ресурсах и оптимизирует их распределение для обеспечения успеха инициативы по изменению. Она объединяет ключевые входы, в том числе роли и обязанности в области управления изменениями, оценку потребностей в коммуникации, оценку потребностей в обучении, оценку воздействия изменений и оценку потенциала организации к изменению. Эти входы дают всестороннее представление о потребностях в ресурсах. Стратегия включает в себя график использования ресурсов, обеспечивающий соответствие с этапами проекта.

Кроме того, Стратегия управления ресурсами обеспечивает четкое руководство при принятии решений о распределении ресурсов, предотвращая появление узких мест и поддерживая инициативу в нужном русле. Постоянный мониторинг позволяет своевременно вносить коррективы, обеспечивая эффективное использование ресурсов и поддерживая цели изменения, что в конечном итоге приводит к успеху и закреплению



результатов мероприятий по изменению.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Роли и обязанности в области управления изменениями ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка потенциала организации к изменению ○ Оценка коммуникационных потребностей ○ Оценка потребности в обучении 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия управления ресурсами

5.2.2. Разработка стратегии коммуникации

Целью **Разработки стратегии коммуникации** является создание стратегии, реализация которой гарантирует, что организация и ее клиенты будут осведомлены и поймут организационное обоснование изменения. Это гарантирует согласие заинтересованных сторон в отношении ожидаемой ценности и выгод программы для организации, а также инициации, прогресса, проблем, достижений, завершения и реализованных выгод. Стратегия коммуникации включает следующее:

- четкое бизнес-обоснование или аргументы в пользу изменения
- список заинтересованных сторон и спонсоров
- список выявленных аудиторий, а также их сегментация и потребности
- коммуникации, адаптированные под заинтересованных сторон
- список выявленных каналов и частота коммуникаций
- список выявленных каналов и циклов обратной
- процесс управления и согласование коммуникаций

Распространение бизнес-обоснования

Стратегия коммуникации должна включать в себя бизнес-обоснование того, что, почему, кто, как и когда будет меняться. В ней должна содержаться подробная информация, необходимая для того, чтобы спонсоры изменений и целевая аудитория могли понять ключевые сообщения, каналы и частоту, с которой они будут передаваться во время внедрения изменения. Успешное информирование об аргументах в пользу изменения происходит тогда, когда бизнес-обоснование достаточно эффективно, чтобы все заинтересованные стороны всех уровней могли четко сформулировать, что меняется, как изменение приносит пользу организации или влияет на нее, и как изменение влияет на каждого индивидуально (часто это называется "Что это мне даст?"). Если люди видят прогресс, с которым они соотносятся, то они с большей вероятностью продолжат работу по изменению и помогут достичь и закрепить целевое состояние.

Руководящие принципы коммуникации

Стратегия коммуникации должна содержать руководящие принципы для коммуникации. Сообщение – это простая и ясная идея, которая должна кратко излагать суть изменения. Эффективный обмен сообщениями означает передачу правильного сообщения по правильным каналам. Сообщения должны быть релевантными и подходящими для аудитории; сообщения должны быть согласованы между собой. Использование методов повествования, которые включают интересные истории, представляющие интерес для людей, и захватывающие образы, помогут донести идею до целевой аудитории.

Выявление каналов связи и потоков информации

Группа заинтересованных сторон и спонсоры должны обрисовать, где и как осуществляется обмен информацией в их соответствующих организациях, основываясь на том, как будут осуществляться коммуникации в рамках всей



организации. Следует выделить каналы как формальной, так и неформальной коммуникации, а также определить возможности для включения, использования и подкрепления содержания сообщений.

При разработке эффективной стратегии коммуникации необходимо учитывать следующее:

- приведение в соответствие мероприятий по коммуникации к потребностям
- использование количественной и качественной обратной связи
- использование push/pull/интерактивных коммуникаций
- определение наилучших стратегий коммуникации (вертикальных/горизонтальных, вербальных/невербальных, неформальных/формальных, устных/письменных, официальных/неофициальных, внутренних/внешних)

Процесс управления и согласование коммуникаций

Процессы коммуникации в организациях могут иметь сложную структуру, при этом проверка и валидация требуются нескольким группам (например, внутренним и внешним корпоративным коммуникационным службам, а также юридическим подразделениям, отделам управления рисками и комплаенс), особенно в тех случаях, когда коммуникации затрагивают клиентов или третьих лиц. Стратегия коммуникации должна включать в себя роли, обязанности, ответственность, ресурсы и сроки для проверки содержания сообщения и утверждения его содержания перед публикацией.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Устав проекта ○ Определение изменения ○ Формулировка видения ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка влияния изменения ○ Текущие каналы, инструменты и методы коммуникаций ○ Оценка готовности организации к изменению 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия коммуникации

5.2.3. Разработка стратегии спонсорства

Целью **Разработки стратегии спонсорства** является создание высокоуровневого подхода к подготовке и привлечению спонсоров для продвижения изменения, получения поддержки и стимулирования внедрения. Ответственность за разработку Стратегии спонсорства должна быть возложена на Руководителя по управлению изменением и включать участие других лиц, обладающих знаниями о спонсорах и опытом работы с ними.

Описание важности спонсоров

В Стратегии спонсорства должно быть указано, почему спонсоры имеют решающее значение для успеха мероприятий по изменению. Спонсоры имеют решающее значение для успеха изменений, потому что:

- заинтересованные стороны хотят узнать об изменениях и причинах изменения от спонсоров.
- важность, которую заинтересованные стороны придают мероприятиям по внедрению изменения, может определяться важностью, которую демонстрируют спонсоры.
- спонсоры обеспечивают поддержку изменений на всех уровнях организации.
- спонсоры могут помочь в выявлении и снижении рисков, связанных с сопротивлением изменению.
- спонсоры предоставляют ресурсы и бюджет, устанавливают ожидания и обеспечивают ответственность организаций и отдельных лиц в ходе изменения.
- спонсоры разрушают барьеры и устраняют препятствия, тормозящие внедрение изменения.



- спонсоры обеспечивают постоянное высокоуровневое информирование в ходе программы изменений.

Разработка высокоуровневого подхода для вовлечения Спонсора

Следует выявить недостатки в уровне спонсорства, которые необходимо устранить для успешного внедрения изменения, и как можно раньше разработать подход высокого уровня для устранения этих недостатков. Этот подход включает в себя мероприятия по созданию коалиции спонсоров, которая будет продвигать и поддерживать Стратегию спонсорства.

Риски, которые следует учитывать, включают в себя отсутствие спонсорской поддержки изменения, пробелы в спонсорских компетенциях и сложности со спонсорством в прошлом.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ Оценка спонсоров ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка готовности организации к изменению ○ Оценка рисков изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия спонсорства

5.2.4. Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами

Цель **Разработки стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами** состоит в том, чтобы определить подход, обеспечивающий вовлечение в процесс изменения отдельных лиц или групп, на которые влияет изменение, а также тех, кто может положительно повлиять на общий успех изменения. Суть управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами включает в себя принятие соответствующих мер по выявлению заинтересованных сторон, проведение анализа заинтересованных сторон, определение требуемой степени участия различных заинтересованных сторон и определение мероприятий, необходимых для достижения требуемого уровня вовлечения.

Заинтересованные в изменении стороны могут быть многочисленными и варьироваться от внутренних заинтересованных сторон, таких как сотрудники, на работу которых влияет изменение, до внешних заинтересованных сторон, таких как клиенты, которые могут увидеть или воспринять что-то по-другому из-за изменения. Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами может потребоваться не для всех инициатив по управлению изменениями, но при проведении крупномасштабных преобразований разработка общего направления и подхода к взаимодействию с заинтересованными сторонами помогает согласовать и интегрировать план взаимодействия с заинтересованными сторонами, мероприятия, требования и показатели.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами требует внимания и участия людей, на которых повлияют изменения или которые могут повлиять на успех изменения, и направлена на то, что заинтересованные стороны и группы заинтересованных сторон должны знать об изменении и что им нужно делать. Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами привлекает и удерживает внимание заинтересованных сторон в той степени, которая необходима для успеха изменения. Степень и тип требуемого участия заинтересованных сторон варьируются в зависимости от таких факторов, как время, доступность ресурсов, элементы целевого состояния, которые являются предметом переговоров, стратегия управления изменениями (директивная или опирающаяся на сотрудничество) и роль заинтересованных сторон. В зависимости от изменения Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами может включать выявление ключевых заинтересованных сторон, определение приоритетов заинтересованных сторон, ссылки на анализ заинтересованных сторон, требуемые обязательства заинтересованных сторон, а также методы и целесообразность привлечения участия



заинтересованных сторон.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка культуры ○ Стратегия коммуникации ○ Стратегия спонсорства ○ Оценка рисков изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами

5.2.5. Разработка стратегии обеспечения готовности

Цель **Разработки стратегии обеспечения готовности** состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на том, какие действия необходимо выполнить до внедрения изменения. Она включает критерии готовности к внедрению, структуру управления и ответственность за мероприятия по обеспечению готовности. Критерии готовности являются важными критериями, определяющими, готова ли организация к внедрению изменения.

Управление готовностью – это важнейший вид деятельности, который способствует выполнению ключевых этапов, предшествующих внедрению, и обеспечивает плавный переход к новым методам работы.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка влияния изменения ○ Оценка готовности организации к изменению ○ Стратегия управления ресурсами ○ Стратегия коммуникации ○ Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия обеспечения готовности

5.2.6. Разработка стратегия обучения и развития

Целью **Разработки стратегия обучения и развития** является определение знаний, навыков и компетенций, необходимых заинтересованным сторонам для принятия изменения, на основе которых создаются и реализуются программы обучения и развития, а также учебные курсы. Ключевыми компонентами, которые определяет Стратегия обучения и развития, являются навыки и компетенции, необходимые для работы в изменившейся среде, те, кто нуждается в обучении для устранения пробелов в компетенциях, материал, который необходимо донести, методы предоставления и методы определения эффективности обучения.

Демонстрация необходимости

Стратегия обучения и развития должна зафиксировать, что именно заинтересованные стороны должны уметь делать по-другому в связи с изменением и как они должны уметь работать, чтобы добиться успеха в целевом состоянии. Стратегия гарантирует, что заинтересованные стороны, на которых изменение окажет влияние, будут обладать необходимыми знаниями, навыками и умениями для достижения целевого состояния.

Определение высокоуровневого подхода

Стратегия обучения и развития должна определять высокоуровневый подход, который обеспечивает понимание объема предполагаемых работ.

Объяснение различных методов и инструментов обучения и развития: Метод обучения и развития зависит от



типа изменения и культуры организации. Высокоуровневый подход должен опираться на наиболее эффективные методы и инструменты обучения и развития. Ключевые методы обучения и развития могут включать:

- занятия под руководством инструктора (очные и виртуальные)
- компьютерные
- веб-трансляции/подкасты
- наставничество и коучинг
- ролевые игры
- симуляции
- на рабочем месте
- геймификация

Определение возможных ресурсов: В некоторых организациях есть внутренние отделы обучения и развития, которые могут быть задействованы для проведения обучения и развития. Другие же организации будут полагаться на опыт внешних консультантов или аутсорсинг для проведения этих мероприятий. Высокоуровневый подход должен содержать план обеспечения ресурсами для проведения мероприятий по обучению и развитию.

Оценка сроков: Высокоуровневый план должен включать ориентировочный график обучения и развития, согласованный с графиком проекта. Обучение и развитие должны быть достаточно близки к фактическому сроку изменения, чтобы заинтересованные стороны помнили, чему они научились, и могли применять новые навыки в своей работе.

Определение предполагаемых результатов: В Стратегии обучения и развития должны быть определены ожидаемые результаты обучения и развития, а также вспомогательные материалы. Это позволит определить объем работ, необходимых для завершения обучения и развития.

Конечные результаты процесса могут включать план обучения и развития, учебную программу, материалы (например, руководство пользователя, краткое справочное руководство) и оценку.

Следует иметь в виду следующие аспекты при определении подхода к обучению и развитию:

- стоимость лицензии на учебные пособия
- ввод в эксплуатацию учебных сред для обучения новым техническим или цифровым решениям
- данные, используемые в учебных материалах, и любые требования к конфиденциальности данных
- подход к пробному проведению обучения до внедрения, чтобы убедиться, что обучение соответствует поставленной цели
- необходимость утверждения учебных плана и материалов, особенно при наличии соответствующего законодательного или нормативного требования
- подход к переводу обучения от программы по изменению к обучению в операционном режиме (“бизнес как обычно”), включая передачу и управление знаниями

Определение методов оценки

Существует большое разнообразие подходов и методик для оценки учебной деятельности. Стратегия обучения и развития должна объяснять важность оценки обучения и развития и то, как к ней следует подходить. Оценка успешности программы обучения и развития показывает, овладели ли участники необходимыми навыками. Цели обучения должны использоваться для определения содержания обучения и оценки его усвоения материала после обучения. Определение целей программы обучения и развития до ее реализации также позволяет



специалисту по изменению оценить успешность внедрения после завершения обучения.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка потребности в обучении ○ Стратегия коммуникации ○ Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами ○ Среда и технология обучения ○ Техники оценки обучения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия обучения и развития

5.2.7. Разработка стратегии оценки и достижения выгод

Цель **Разработки стратегии оценки и достижения выгод** заключается в определении критериев успеха и показателей, позволяющих отслеживать, приносит ли изменение ожидаемые выгоды, и при необходимости принять результаты изменения.

Важно начинать измерение как можно раньше на этапе жизненного цикла проекта. Это позволяет получать своевременную информацию для оценки эффективности стратегии изменения, следить за ходом внедрения изменения, корректировать курс и обеспечивать достижение организационных выгод, определенных в уставе проекта.

Цели изменения должны использоваться для определения того, что требуется для достижения целевого состояния. Эти цели должны быть конкретными и поддаваться количественной оценке, чтобы организация могла понять, что ожидается.

Другим аспектом стратегии оценки и достижения выгод является оценка эффективности стратегии, используемой для стимулирования самих мероприятий по изменению. Обычно внимание обращают на коммуникацию и обучение, с целью их улучшения при необходимости. Методы могут включать опросы заинтересованных сторон и обратную связь от линейных менеджеров, агентов изменений и фокус-групп.

Должны быть установлены механизмы мониторинга достижения целевых показателей эффективности. Эти механизмы включают разработку процесса, требований к сбору данных и ответственности за каждый показатель.

Компоненты Стратегии оценки и достижения выгод включают следующее:

- назначение ответственных за каждый целевой показатель и его целевое значение
- определение того, когда и как будут собираться данные измерений, периодичность представления отчетов и порядок предоставления информации
- разработка подхода к устранению отклонения или медленного достижения показателя
- согласование со стратегиями вознаграждения
- установление сроков для решения вопросов, связанных с достижением целевых показателей
- доведение целевых показателей эффективности до сведения организации

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Устав проекта ○ Стратегия спонсорства ○ Цели и задачи изменения ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ Анализ заинтересованных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия оценки и достижения выгод ○ Пересмотренные показатели эффективности и вознаграждения (обновл.)



5.2.8. Разработка стратегии обеспечения устойчивости

Цель **Разработки стратегии обеспечения устойчивости** состоит в том, чтобы описать, как изменение станет частью нормального функционирования организации. Она должна определять высокоуровневый подход к внедрению или институционализации изменения для достижения ожидаемых выгод и включать все направления деятельности по управлению изменением, такие как коммуникация и вовлечение, отслеживание показателей, управление эффективностью, вознаграждение и признание, обучение и развитие, сохранение ответственности и непрерывное совершенствование.

Стратегия обеспечения устойчивости подробно описывает подход к внедрению изменения в организацию после того, как программа осуществит это изменение. Она определяет критерии оценки устойчивости, включая показатели эффективности, культурные показатели, желаемое поведение сотрудников/клиентов, ключевые показатели эффективности, системы показателей, объемы транзакций, частоту отклонений, показатели удовлетворенности клиентов и сотрудников. Она также может включать мероприятия по обеспечению устойчивости для функций поддержки изменения.

Стратегия обеспечения устойчивости определяет границы, масштабы, роли, обязанности, потребности в ресурсах, ответственность и структуру управления программой обеспечения устойчивости. В ней содержится четкая дорожная карта для поддержания формальных или неформальных сетей или сообществ специалистов, которые поддержали инициативу по изменению, и излагается долгосрочный план постоянного управления знаниями. Ключевым элементом Стратегии обеспечения устойчивости являются уроки, извлеченные из каждого этапа программы изменения.

Стратегия обеспечения устойчивости должна охватывать следующие аспекты:

- постоянное информирование об изменении
- отслеживание показателей
- управление эффективностью
- вознаграждение и признание (привязка вознаграждений и признания к поведению, требуемому изменением)
- обучение и развитие (последовательный и эффективный процесс оценки компетенций заинтересованных сторон и организации, а также систем, структур и механизмов, необходимых для того, чтобы заинтересованные стороны развивали навыки и мотивацию для работы в соответствии с ожиданиями в изменившихся условиях)
- удержание ответственности (обеспечение передачи опыта и знаний)
- постоянное совершенствование

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Бизнес-обоснование ○ Устав проекта ○ Стратегический план ○ Цели и задачи изменения ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ Стратегия спонсорства ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка влияния факторов внешней среды ○ Оценка рисков изменения 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия обеспечения устойчивости



5.3. Разработка плана управления изменением

Цель **Разработки плана управления изменением** – задокументировать действия, сроки и ресурсы, необходимые для реализации изменения. Стратегия управления изменением определяет "почему" и "что", а План управления изменением - "как". План управления изменением – это серия составных планов, которые определяют масштаб работ по изменению и способы их осуществления, управления и контроля.

План управления изменением должен отражать общую сложность работ по изменению и учитывать следующее:

- цели/задачи и предполагаемые результаты преобразований, определенные в разделе **5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации**
- шаги по реализации изменения и ответственные за них
- как координировать работы по изменению
- как изменение будет осуществлено, передано и закреплено
- зависимости мероприятий плана изменения
- допущения, проблемы и риски

При разработке плана управления изменениями вопросы, которые необходимо рассмотреть и на которые следует ответить, могут включать:

- Какие механизмы будут использоваться для обеспечения того, чтобы сотрудники обладали или приобрели необходимые навыки и компетенции?
- Потребуется ли технологические компоненты для облегчения перехода? Если да, то как они будут внедрены?
- Как будет осуществляться логистика адаптации персонала?
- Какие механизмы будут использоваться для обеспечения принятия необходимых моделей поведения и отношения? Как будет отслеживаться прогресс?

5.3.1. Разработка комплексного плана управления изменением

Цель **Разработки комплексного плана управления изменением** состоит в том, чтобы детализировать мероприятия и базовые показатели, поскольку они относятся к рамкам инициативы по изменению, ожидаемым выгодам, требованиям к ролям, ресурсам, графику мероприятий, рискам и измерениям.

Уровень детализации Плана управления изменением должен отражать сложность и риск, связанные с проведением изменения.

Ключевые компоненты Плана управления изменением включают следующее:

- **План управления ресурсами:** определяет, какие ресурсы (например, люди, способности или навыки, местоположение, оборудование) будут необходимы для выполнения задач.
- **План спонсорства:** определяет спонсоров изменений и план действий по развитию и укреплению компетенций, необходимых для эффективного руководства/спонсорства инициативы по изменению.
- **План взаимодействия с заинтересованными сторонами:** определяет мероприятия по вовлечению групп и отдельных лиц, затронутых изменением, снижению уровня их сопротивления и получения их поддержки, а также принятию и участию в изменении.
- **План коммуникации:** определяет внутреннюю и внешнюю аудиторию, требования к информации и обратной связи для тех, кто руководит изменениями и на кого они влияют, а также конкретные коммуникационные мероприятия и события.
- **План обеспечения готовности:** определяет критерии готовности организации/клиента, мероприятия и подход



к управлению готовностью.

- **План обучения и развития:** определяет потребности и пробелы в знаниях тех, кого затронули изменения, и предоставляет план действий по подготовке конечных пользователей в части знаний и навыков, необходимых для осуществления изменения.
- **План оценки и достижения выгод:** определяет процессы и мероприятия по мониторингу и контролю прогресса по ключевым показателям эффективности проекта (в соответствии с уставом проекта), а также момент, когда необходимо реализовать стратегии смягчения последствий, если инициатива по изменению не привела к ожидаемым целям.
- **План по обеспечению устойчивости:** обеспечивает подход к поддержанию новых процессов и внедрению нового рутинного способа ведения бизнеса после того, как целевое состояние станет обычным способом работы.

План управления изменением должен быть доведен до сведения и согласован с ключевыми заинтересованными сторонами; его следует регулярно отслеживать и обновлять по мере необходимости.

В следующих разделах приведены конкретные сведения о составных частях данного плана.

5.3.1.1. Разработка плана управления ресурсами

Цель **Разработки плана управления ресурсами** – определить финансовые, людские, информационные и материальные ресурсы, необходимые для достижения ожидаемых результатов от мероприятий по внедрению изменений. В нем указаны способы получения ресурсов и сроки их использования. В следующих разделах описаны ключевые компоненты плана управления ресурсами.

Финансовые ресурсы

План управления ресурсами гарантирует, что затраты на все ресурсы, поддерживающие мероприятия по внесению изменения, надлежащим образом заложены в бюджет и утверждены в общем плане проекта.

Людские ресурсы

План управления ресурсами определяет тип рабочей силы, необходимый для поддержки мероприятий по управлению изменением. Определение ролей и обязанностей для каждого типа рабочей силы гарантирует, что сотрудники с определенными навыками и способностями будут выполнять нужные функции и необходимые задачи. Эти роли варьируются от руководителей службы поддержки/спонсоров, иницирующих изменение, и лиц, ответственных за руководство процессом изменения, до тех, кто оказывает поддержку и участвует в команде по управлению изменением.

Чтобы гарантировать, что ключевые роли в инициативе по изменению исполняют наиболее подходящие для этого лица, необходимо определить соответствующие способности и навыки, а также количество людей, необходимых для каждой роли. В зависимости от масштаба изменения размера организации, географии и ряда других факторов, у одного человека может быть несколько ролей. Следующим шагом является проведение анализа для определения, существуют ли в организации необходимые компетенции, которые могут быть восполнены заинтересованными сторонами, или потребуются сторонние поставщики услуг (например, консультанты). Заключительным шагом является создание кадрового плана, в котором распределяются роли и сотрудники для выполнения конкретных задач по управлению изменением.

Информационные ресурсы

План управления ресурсами определяет тип исходных данных или информационных ресурсов, которые требуются для поддержки процесса управления изменением. В нем подробно описывается, как эта информация будет обрабатываться. В качестве примеров можно привести записи данных, отчеты и результаты опросов.



Материальные ресурсы

План управления ресурсами определяет материальные ресурсы, необходимые для поддержки мероприятий по внедрению изменения. Необходимые материальные ресурсы, такие как системное оборудование, программное обеспечение и другая техническая инфраструктура, а также помещения, рабочие пространства, мебель и пр. могут быть выделены из числа внутренних ресурсов, а также предоставлены внешними поставщиками.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Роли и обязанности в области управления изменениями ○ Стратегия управления ресурсами ○ Стратегия коммуникации ○ Стратегия обучения и развития ○ Руководства и политики закупок 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План управления ресурсами

5.3.1.2. Разработка плана коммуникации

Цель **Разработки плана коммуникации** состоит в том, чтобы определить внутреннюю и внешнюю аудиторию, требования к информации и обратной связи для тех, кто руководит изменением и на кого оно влияет, а также конкретные коммуникационные мероприятия.

Мероприятия по стратегической коммуникации могут включать обмен сообщениями, направленными на донесение обоснования изменения, то, как изменения согласуются со стратегией организации, почему происходит изменение, предполагаемые результаты, выгоды от изменения, а также риски или последствия неудачи. Дополнительные тактические коммуникации могут включать отчеты, конкретные руководства и инструкции для технологических изменений. План коммуникаций должен включать все действия, необходимые для повышения осведомленности об изменениях, и четко указывать, что ожидается от людей, затронутых изменениями.

План коммуникации включает в себя такие ключевые компоненты, как:

- **Целевая аудитория (аудитории):** сегментирует аудиторию заинтересованных сторон в соответствии с демографией, ожидаемыми выгодами и ролями, которые группы заинтересованных сторон могут играть в проекте по изменению. Часто существует множество групп заинтересованных сторон с различными потребностями в коммуникации; коммуникации должны быть разработаны соответствующим образом. Целевая аудитория должна включать заинтересованные стороны, непосредственно затронутые изменением, а также тех, кто не кого изменение не затронуло, но кто должен о нем знать.
- **Результаты:** определяют, что целевая аудитория должна знать, думать и делать по результатам коммуникационных мероприятий. Некоторые сообщения могут преследовать только информационные цели, тогда как другие сообщения могут потребоваться для стимулирования желаемого поведения.
- **Отправитель:** определяет, от кого будет исходить сообщение. Стратегические коммуникации должны исходить от руководства организации или других ключевых лидеров, чтобы обеспечить максимальную отдачу. Спонсор изменений обычно освещает темы, которые определяют изменение; спонсор должен демонстрировать поддержку проекта. Другие руководители или команда по изменениям могут напрямую связываться с группами заинтересованных сторон для тактической коммуникации.
- **Ключевые сообщения:** описывают слова и визуальное представление, которые будут способствовать достижению намеченной цели коммуникации для каждой конкретной группы заинтересованных сторон.
- **Каналы коммуникации:** определяют конкретные способы распространения информации и получения ее от заинтересованных сторон. Каналы следует выбирать исходя из их потенциальной эффективности для охвата каждой целевой аудитории. Для достижения максимальной эффективности выбор канала должен учитывать



цель коммуникации, демографию аудитории, контент, (ключевые) сообщения и требования к интерактивности или обратной связи. Примерами каналов коммуникации являются электронная почта, социальные или непубличные сети, доклады, вебинары, встречи, сайты для совместной работы, видео, информационные бюллетени, плакаты и цифровые вывески. Большинство мероприятий по изменению для эффективной коммуникации требуют использования нескольких каналов. Эффективный коммуникационный план должен предусматривать наличие двусторонних каналов, которые предоставляют возможности для бесед и диалогов.

- **Частота:** определяет количество раз, когда ключевые сообщения будут передаваться по данному каналу. Большинство проектов по изменению требуют относительно высокой частоты сообщений, доводимых до целевой аудитории.
- **Сроки:** определяют расписание коммуникационных мероприятий. Это обеспечивает своевременность коммуникаций и предотвращает дублирование коммуникаций между несколькими заинтересованными сторонами. Анализ непроектных коммуникаций на соответствие плану коммуникации об изменении позволяет избежать перенасыщения (информационного шума).
- **Затраты и ресурсы:** определяют ресурсы и связанные с ними затраты, необходимые для подготовки и распространения сообщений. Эти расходы должны быть включены в общий бюджет проекта.
- **Список согласования и утверждения:** определяет лиц, которым необходимо согласовать и утвердить план.
- **Мониторинг и обратная связь:** отслеживание и корректировка Плана коммуникации обеспечивают эффективность при достижении ожидаемых результатов проекта по изменению. Четко определенные механизмы обратной связи (например, опросы, фокус-группы, обращения в службу поддержки) оценивают эффективность самого плана. Коммуникации могут нуждаться в адаптации с учетом культурного разнообразия рабочей силы.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ План управления ресурсами ○ Стратегия коммуникации ○ Стратегия спонсорства ○ Стратегия обеспечения готовности ○ План проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План коммуникации

5.3.1.3. Разработка плана спонсорства

Цель **Разработки плана спонсорства** – определить, как выявлять, развивать и укреплять компетенции, необходимые для руководства/спонсирования инициативы по изменению. Этот план повышает осведомленность, обеспечивает понимание и определяет основные обязанности лидера/спонсора инициативы по управлению изменением. Если спонсор отказывается выполнять какие-либо из своих обязанностей, то эту проблему необходимо решать на ранних стадиях.

Ключевые компоненты плана спонсорства включают:

- определение конкретных обязанностей лидеров/спонсоров
- согласие лидеров/спонсоров относительно их обязанностей, в том числе о том, как они будут взаимодействовать с другими участниками инициативы по изменению



- план обучения и развития лидеров/спонсоров

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка спонсоров ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Стратегия спонсорства 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План спонсорства

5.3.1.4. Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

Цель **Разработки плана взаимодействия с заинтересованными сторонами** состоит в том, чтобы наметить мероприятия и показатели, которые будут установлены для обеспечения того, чтобы заинтересованные стороны и группы заинтересованных сторон могли вносить необходимые изменения или выполнять шаги, которые помогут добиться успеха изменения в организации.

Мероприятия по взаимодействию с заинтересованными сторонами должны быть разработаны с учетом результатов анализа заинтересованных сторон. Анализ заинтересованных сторон выявляет несоответствия между текущим состоянием заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон и целевым состоянием. Для успешного проведения организационных изменений необходимо устранить несоответствия, существующие между текущим и целевым состояниями. Хороший анализ заинтересованных сторон позволяет выявить ключевые компоненты этих несоответствий, а План взаимодействия с заинтересованными сторонами предусматривает соответствующие мероприятия для отработки этих компонентов и устранения несоответствий.

В плане взаимодействия с заинтересованными сторонами можно использовать несколько тактик. Список наиболее распространенных видов мероприятий включает в себя формальное, двустороннее и неформальное общение, обучение, развитие, исследование, а также награды, признание, подкрепление и последствия. Успешные планы взаимодействия с заинтересованными сторонами включают четкие показатели, гарантирующие, что план соответствует намеченным результатам. При разработке мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами следует учитывать ряд факторов, включая организационную культуру, другие инициативы по изменению, затрагивающие заинтересованные стороны, мероприятия, которые привлекут и удержат внимание заинтересованных сторон, потребности заинтересованных сторон и конкретное взаимодействие, необходимое для осуществления успешного изменения заинтересованной стороны или группы.

Как и во многих областях хорошо управляемого изменения, мероприятия по анализу заинтересованных сторон и планированию взаимодействия с заинтересованными сторонами являются итеративными. Планы взаимодействия с заинтересованными сторонами обновляются по мере необходимости и корректируются на основе показателей, представляющих эффективность мероприятий.

Планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами также включает мероприятия, направленные на стимулирование поведения заинтересованных сторон, которые могут повлиять на общий успех изменений. Эти виды деятельности могут включать инструменты, шаблоны и ключевые сообщения, которые позволяют заинтересованным сторонам адаптировать и персонализировать свое поведение и коммуникации сотрудникам, на которых они пытаются повлиять. Эти мероприятия и их сроки определяются такими факторами, как план проекта, сроки реализации проекта, положение или потенциальное влияние заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон, а также статус изменения в целом в данный момент. Мероприятия, приведенные в плане взаимодействия с заинтересованными сторонами, должны согласовываться с планами спонсорства. Когда спонсоры изменений и влиятельные заинтересованные стороны осуществляют



коммуникацию согласованно, коммуникация в целом получается более четкой и целостной.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка спонсоров ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Оценка рисков изменения ○ Стратегия спонсорства ○ Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами ○ План управления ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План взаимодействия с заинтересованными сторонами

5.3.1.5. Разработка плана обеспечения готовности

Цель **Разработки плана готовности** состоит в том, чтобы определить конкретные критерии готовности для каждой группы заинтересованных сторон на протяжении всего процесса изменения, используя показатели для измерения прогресса и отчетности о нем. Следует определить потенциальные риски изменения, которые могут повлиять на принятие изменения заинтересованными сторонами.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия обеспечения готовности ○ Стратегия обучения и развития ○ Стратегия оценки и достижения выгод ○ Стратегия обеспечения устойчивости 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План обеспечения готовности

5.3.1.6. Разработка плана обучения и развития

Цель **Разработки плана обучения и развития** состоит в том, чтобы выявить пробелы в знаниях и потребности в обучении тех, кого затронули изменения, а также содержит план действий по развитию компетенций конечных пользователей, чтобы обеспечить их новыми знаниями и навыками для успешного внедрения изменения.

Ключевые компоненты Плана обучения и развития включают следующее:

- учебные группы
- учебная программа
- перечень необходимых навыков и анализ потребностей для каждой учебной группы
- инструменты для постоянного обучения (например, рабочие пособия, краткие советы, часто задаваемые вопросы и ответы, справочные материалы)
- план проведения обучения
- план оценки и оптимизации обучения

Планирование и проведение обучения и развития должны постоянно оцениваться и корректироваться по мере необходимости, чтобы обеспечить продолжительное эффективное достижение ожидаемых результатов от мероприятий по изменению. По мере внедрения новых этапов или процессов в план нужно включать дополнительные занятия и другие способы обучения.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Анализ заинтересованных сторон ○ Стратегия обучения и развития ○ План управления ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План обучения и развития



5.3.1.7. Разработка плана оценки и достижения выгод

Целью **Разработки плана оценки и достижения выгод** является определение процессов и действий для мониторинга и контроля прогресса в достижении ключевых показателей эффективности проекта и ожидаемых выгод, как указано в Уставе проекта и Стратегическом плане. План оценки и достижения выгод позволяет определить, когда необходимо применять стратегии смягчения последствий, если инициатива не достигает поставленных целей.

План оценки и реализации выгод должен включать текущие базовые показатели для ключевых целей и задач, а также мероприятия для отслеживания изменений данных ключевых показателей/целей в процессе и под влиянием реализации инициативы по изменению. В нем должны быть указаны способы измерений, которые предоставляют достоверные и надежные данные для отслеживания эффективности мероприятий и изменения производительности.

Ключевые компоненты плана оценки и достижения выгод включают следующее:

- календарный график замеров, включающий тип, частоту, ответственных и способ проведения измерения
- шаблон отчета для регулярного представления результатов измерений определенным группам и отдельным лицам, которые владеют показателями и несут ответственность за принятие мер по обеспечению достижения целевых значений

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Определение изменения ○ Формулировка видения ○ Цели и задачи изменения ○ Стратегия оценки и достижения выгод 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План оценки и достижения выгод

5.3.1.8. Разработка плана по обеспечению устойчивости

Цель **Разработки плана по обеспечению устойчивости** заключается в определении механизмов, которые будут использоваться для закрепления изменения после того, как оно будет внедрено и признано эффективным.

План по обеспечению устойчивости, как минимум, должен включать следующие компоненты:

- **Коммуникация:** механизмы убедительной коммуникации и постоянного освещения изменений, церемонии расставания (прощание со старыми способами ведения дел) и улучшения (признание быстрых побед и продолжение принятия).
- **Отслеживание показателей:** Последовательный и эффективный процесс постоянного измерения и отчетности о результатах для отслеживания прогресса и обеспечения устойчивых результатов.
- **Управление эффективностью:** Последовательный процесс наблюдения и объективной оценки желаемого поведения и отношения, включая процесс оценки производительности, продвижения по службе, понижения в должности и перевода, а также обучения и развития.
- **Вознаграждения и признание:** Программа внутренних и внешних стимулов для укрепления желаемого поведения и отношения.
- **Обучение и развитие:** Последовательный процесс оценки пробелов в знаниях, навыках и способностях для обоснования новых или усиливающих видов деятельности и ресурсов.
- **Подкрепление ответственности:** Последовательный процесс обеспечения постоянного подкрепления ответственности за изменение посредством непрерывной передачи опыта и знаний
- **Постоянное совершенствование:** Механизмы реагирования на изменяющиеся требования и внедрения улучшений на основе отзывов, наблюдений и показателей



Вопросы, которые необходимо рассмотреть и ответить на них при разработке Плана по обеспечению устойчивости, могут включать:

- Как следует отмечать организационные достижения, способствующие изменению?
- Какое поведение следует наблюдать и измерять на регулярной основе?
- Какие результаты следует наблюдать и измерять на регулярной основе?
- Какие показатели следует использовать для измерения поведения и результатов?
- Какие механизмы следует использовать для отчетности о результатах?
- Какие критерии следует использовать для распределения вознаграждений и продвижения по службе?
- Какие механизмы следует использовать для обучения, коучинга и ролевого моделирования?
- Какие процессы и процедуры следует внедрить, чтобы обеспечить подкрепления ответственности за изменение?
- Какие механизмы постоянного улучшения позволят устранить низкие показатели принятия и обеспечить, чтобы изменение стало частью нормального функционирования организации?

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка рисков изменения ○ План управления ресурсами ○ Стратегия обеспечения устойчивости ○ План оценки и достижения выгод 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План по обеспечению устойчивости

5.3.2. Интеграция планов управления изменением и управления проектом

Цель **Интеграции планов управления изменением и планов проекта** заключается в обеспечении соответствия общим целям и стратегии. Взаимосвязь между управлением изменением и управлением проектом в значительной степени зависит от характера программы изменения, как определено в разделе **4.4 Связь с управлением проектами**.

Рекомендуется определить взаимосвязь между Управлением проектом и Управлением изменением на ранней стадии проекта, когда создается структура управления. Общие структуры включают специалистов по управлению проектами и управлению изменениями, действующих как коллеги и координирующих свою деятельность или позиционирующих группу Управления изменением как часть Проектной команды с ее собственным рабочим процессом.

Интеграция планов управления проектом и управления изменением может обеспечить согласование действий заинтересованных сторон в организации для координации принятия изменения. Интеграция может происходить по следующим направлениям:

- **Роли и обязанности:** определите взаимосвязь команды по управлению изменением с общей проектной командой и уточните обязанности каждого из них. Необходимо установить партнерские отношения на основе сотрудничества для достижения максимального успеха и инициативы в целом.
- **Методология и план:** следуйте структурированной методологии, которая согласуется с общей методологией управления проектом. Мероприятия по управлению изменением должны начинаться на этапе инициации проекта.
- **Инструменты и ресурсы:** для формирования целостного подхода ищите возможности для использования общих инструментов в обеих дисциплинах. План коммуникации, планы оценки рисков/смягчения последствий и планы ресурсов являются общими инструментами для использования в управлении изменениями и управлении проектами.
- **Цели и результаты:** установите и свяжите цели изменения, касающиеся принятия и использования, в общие



цели проекта.

- **Риски:** устраняйте риски, которые конкретно связаны с заинтересованными сторонами (например, риски сопротивления). Ответственность за отслеживание и снижение рисков, особенно рисков, связанных с заинтересованными сторонами, должна быть определена на ранней стадии инициативы.

Руководитель по управлению изменением может отслеживать Планы управления изменением отдельно, чтобы обеспечить их соответствие проекту, и сообщать об обновлениях соответствующим членам команды.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Устав проекта ○ План проекта ○ Планы управления изменением 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Планы управления изменением (обновл.) ○ План проекта (обновл.)

5.3.3. Согласование и утверждение плана управления изменением в сотрудничестве с руководством проекта

Цель **Согласования и утверждение плана управления изменением в сотрудничестве с руководством проекта** состоит в том, чтобы убедиться, что руководство проекта осведомлено и согласно с вехами Плана управления изменением.

Согласование и утверждение плана управления изменением необходимо для обеспечения того, чтобы этот план был включен в План проекта, и чтобы его мероприятия и вехи были согласованы с соответствующими мероприятиями проекта.

Сотрудничество с руководством проекта необходимо для предотвращения дублирования действий, обеспечения согласования планов работ и повышения осведомленности заинтересованных сторон.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Планы управления изменением ○ План проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Планы управления изменением (утвержд.)

5.3.4. Разработка механизмов обратной связи для мониторинга эффективности исполнения плана

Цель **Разработки механизмов обратной связи для мониторинга эффективности исполнения плана** заключается в создании процессов сбора и анализа данных, которые показывают, насколько успешно осуществляется инициатива по сравнению с запланированными целями и вехами.

Мониторинг производительности и соблюдения результатов позволяет вносить коррективы в План управления изменением в зависимости от фактического результата. Результаты, отличные от запланированных, изменения общего плана или границ проекта влияют на План управления изменением.

Обратная связь может поступать из многих источников. Неформальные источники обратной связи могут включать разговоры, ответы по электронной почте и форумы для обмена информацией. Механизмы обратной связи обеспечивают формальную обратную связь и позволяют команде разрабатывать ответные меры и отслеживать эффективность Плана управления изменением.

Получение обратной связи должно осуществляться часто и регулярно; частота и регулярность должна позволять сопоставлять данные, полученные в разные периоды. Собранная информация должна быть передана



руководству проектом и учтена в планировании будущих мероприятий по управлению изменениями.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План проекта ○ План коммуникации ○ План взаимодействия с заинтересованными сторонами ○ План обучения и развития ○ План оценки и достижения выгод 	<ul style="list-style-type: none"> ○ План коммуникации (обновл.) ○ Стратегия взаимодействия с заинтересованными сторонами (обновл.) ○ План обучения и развития (обновл.) ○ План оценки и достижения выгод (обновл.)

5.4. Исполнение плана управления изменением

Целью **Исполнения плана управления изменением** является осуществление процессов внедрения изменения путем мониторинга, измерения и управления в соответствии с базовыми планами.

План управления изменением определяет, как будут применяться механизмы внутреннего контроля. Он включает в себя управление людьми (заинтересованными сторонами и спонсорами) и другими ресурсами при одновременном развитии компетенций сотрудников посредством обучения, развития и передачи знаний.

Исполнение плана управления изменением включает согласование стратегических целей, выявление рисков, смягчение последствий и внесение изменений в план по мере необходимости.

5.4.1. Исполнение, управление и контроль за внедрением комплексного плана управления изменением

Цель **Исполнения, управления и контроля за внедрением комплексного плана управления изменением** состоит в том, чтобы обеспечить объединение всех ресурсов, стратегий, сроков, коммуникаций и полученных знаний для достижения намеченной цели Плана управления изменениями. Он применяет процессы, определенные в ходе оценок и анализа, к потребностям выполняемых задач и мероприятий, предусмотренных Планом управления изменением.

5.4.1.1. Исполнение плана управления ресурсами

Целью **Исполнения плана управления ресурсами** является реализация планов распределения, управления и оптимизации финансовых, людских, информационных и материальных ресурсов, необходимых для успешного проведения изменений.

Управление финансовыми ресурсами

Во время исполнения запланированный на изменение бюджет будет контролироваться таким образом, чтобы можно было осуществлять подотчетные расходы для достижения результатов. Возможно, потребуется пересмотреть запланированный бюджет в свете дополнительной информации, полученной по мере исполнения. Это может потребовать увеличения, уменьшения или перераспределения бюджета между категориями расходов, осуществляемого путем осуществления запроса и его утверждения соответствующими заинтересованными сторонами.

Процесс расходования средств должен быть задокументирован и понятен всем участникам, особенно тем, кто обеспечивает контроль за расходованием средств, в том числе, типа и суммы расходов.

Для обеспечения прозрачности следует готовить регулярные отчеты о расходах в соответствии с бюджетом заинтересованным сторонам из ряда вышестоящего руководства.



Управление людскими ресурсами

Управление людскими ресурсами – это стратегическая функция, направленная на определение наиболее эффективного способа использования людского потенциала. Ожидаемые выгоды могут быть достигнуты с задержкой, в меньшем объеме или вообще не достигнуты, если надлежащие человеческие ресурсы не будут доступны для осуществления изменения, когда они необходимы.

Конфликты доступности ресурсов могут возникать из-за конкурирующих приоритетов, совпадающих по времени задач или обстоятельств непреодолимой силы. Эти конфликты могут потребовать изменения расписания мероприятий и могут привести к изменениям в потребностях в ресурсах для текущих или последующих мероприятий. Следует разработать процедуры для выявления такой нехватки, содействия перераспределению ресурсов и снижения вероятности и последствий конфликтов доступности ресурсов.

Должны быть определены конкретные роли, а также требуемые навыки, требования к опыту и продолжительности привлечения. Для обеспечения исполнения плана управления людскими ресурсами процессы привлечения различных типов ресурсов (например, постоянных сотрудников, подрядчиков, консультантов) должны быть полностью определенными, понятными и задокументированными.

Чтобы создать потенциал для изменения и обеспечить исполнение плана людских ресурсов, данные ресурсы должны быть отобраны, набраны и ориентированы на проект и интегрированы с командой изменения.

Управление информационными ресурсами

Управление информационными ресурсами включает в себя систематический процесс создания, хранения, совместного использования и распространения данных, документов и отчетов, связанных с мероприятиями по управлению изменением.

Следует разработать процедуры, позволяющие группам заинтересованных лиц создавать, просматривать, обновлять или удалять определенные типы записей, документов и отчетов. Ожидается и считается приемлемым, что конфиденциальные и другие типы записей, документов и отчетов будут недоступны заинтересованным сторонам, на которые повлияет изменение. Информационные хранилища (например, электронная система обмена файлами, веб-сайт для совместной работы, физические документы) могут обеспечить надлежащий безопасный доступ для определенных групп заинтересованных сторон.

Ресурсы организации, которые могут оказать помощь, включают подразделения информационных технологий и услуг (IT/IS), а также отделы юридических документов и архива.

Управление материальными ресурсами

Управление материальными ресурсами предполагает обеспечение наличия подходящих помещений, оборудования и расходных материалов. Основные функции включают в себя определение того, что требуется, и обеспечение того, чтобы поставщики предоставляли оборудование и материалы, необходимые для осуществления изменения. Это также включает в себя управление закупками, которые включают переговоры с поставщиками для достижения выгодных соглашений, отвечающих организационным требованиям, ведение точного учета материалов и принятие соответствующих мер в случае возникновения проблем с материалами.

Необходимо разработать процессы для мониторинга материальных ресурсов и эффективности их использования.

Эти процессы обеспечат поддержание стандартов предоставления, обслуживания, и эффективной эксплуатации материальных ресурсов, а также обеспечат выполнение обязательств поставщиками.

Для реализации плана необходимо выделить такие ресурсы, как здания, помещения, технологии и другие материальные объекты. Материальные ресурсы должны соответствовать потребностям, указанным при планировании, и охватывать такие области, как качество, количество и продолжительность использования. Они



должны привлекаться или приобретаться в рамках согласованного, документированного процесса контроля, чтобы гарантировать удовлетворение потребностей и получение выгоды.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План проекта ○ План управления ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Отчет о финансовых ресурсах ○ Отчет о людских ресурсах ○ Отчет об информационных ресурсах ○ Отчет о физических ресурсах

5.4.1.2. Исполнения плана коммуникации

Целью **Исполнения плана коммуникации** является реализация мероприятий, изложенных в Плане коммуникации, гарантируя, что заинтересованные стороны получают своевременную, четкую и актуальную информацию на протяжении всего процесса изменений, способствующую пониманию, вовлечению и поддержке.

Аудитория и ее специфические характеристики (например, размер организации, местоположение сотрудников, степень сопротивления изменениям) служат основой для определения методов доставки и обмена сообщениями. Сообщение должно быть составлено с учетом культурных особенностей заинтересованных сторон и организации и соответствовать цели каждого коммуникационного мероприятия. Когда этот процесс выстроен эффективно, заинтересованные стороны могут повысить свою осведомленность и понимание, а также определить основные обязанности, связанные с доставкой сообщений.

Доставка сообщений

Сообщения доставляются с помощью метода, который считается наиболее эффективным для достижения цели коммуникации. Кроме того, определенные сообщения доставляются на подходящих для этого этапах проекта, чтобы гарантировать, что заинтересованные стороны получают правильные сообщения в нужное время. Эксперты в области коммуникации могут давать рекомендации по доставке сообщений и регулярно оценивать ее эффективность.

Обратная связь

Должны быть обеспечены каналы и механизмы обратной связи, определенные в Стратегии коммуникации, поскольку они предоставляют заинтересованным сторонам возможность задавать вопросы и предоставлять обновленную информацию о том, как с их точки зрения происходит изменения.

Обратная связь может быть получена различными способами, и важно привлечь к этой задаче сеть изменений¹, чтобы лучше понять ситуацию и взглянуть на нее с точки зрения конечного потребителя.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План коммуникации ○ План взаимодействия с заинтересованными сторонами ○ План проекта 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Коммуникационные мероприятия

5.4.1.3. Исполнение плана спонсорства

Целью **Исполнения плана спонсорства** является осуществление мероприятий, направленных на вовлечение лидеров и заинтересованных сторон к активной поддержке, продвижению и стимулированию изменений. Спонсорство является наиболее успешным, когда лидеры признают человеческую сторону изменения и открыто

¹ Людей, задействованных или затронутых изменением (прим. перев.)



взаимодействуют с заинтересованными сторонами на протяжении всего проекта. Спонсор изменений напрямую информирует заинтересованные стороны о необходимости изменений.

Подготовка спонсоров

Команда по управлению изменениями согласовывает роль спонсора с каждым лидером, участвующим в инициативе по изменению, и при необходимости проводит инструктаж по управлению изменениями. Коучинг должен учитывать необходимость понимания спонсорами своей роли, обязанностей и ожиданий и включать конкретные действия, которые явно содействуют успеху изменения, успешные примеры и распространенные ошибки спонсорской деятельности. Спонсор должен получать подготовленные сообщения и рекомендации по передаче сообщений группам заинтересованных сторон.

Поддержка уровня вовлечения спонсора

Руководитель по управлению изменением должен регулярно предоставлять спонсору обновленную информацию о статусе инициативы по изменению.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План коммуникации ○ План спонсорства ○ План взаимодействия с заинтересованными сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Стратегия спонсорства ○ Мероприятия по построению спонсорских компетенций

5.4.1.4. Исполнение плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

Цель **Исполнения плана взаимодействия с заинтересованными сторонами** состоит в том, чтобы уменьшить неопределенность последствий и выявить преимущества изменения. Эффективное исполнение позволит заинтересованным сторонам быстро внедрить изменения и снизить сопротивление, понимая при этом выгоды для организации и отдельных заинтересованных сторон. Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами имеет решающее значение для обеспечения успешного исполнения Плана управления изменением.

Управление сопротивлением

Для обеспечения успешного перехода к целевому состоянию управление и преодоление сопротивления должны осуществляться группой лидеров внутри организации. На протяжении всей инициативы по изменению должны приниматься во внимание и регулярно контролироваться такие ключевые аспекты, как должностные обязанности, управление производительностью, потребность в обучении и ресурсах для организационного развития. Эти активности должны включать регулярное общение с лидерами и, при необходимости, другие вспомогательные мероприятия, необходимые для обеспечения надлежащего управления сопротивлением.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План коммуникации ○ План спонсорства ○ План взаимодействия с заинтересованными сторонами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мероприятия по вовлечению заинтересованных сторон ○ Мероприятия по вовлечению спонсора ○ Мероприятия по управлению сопротивлением

5.4.1.5. Исполнение плана обеспечения готовности

Цель **Исполнения плана обеспечения готовности** – обеспечить готовность организации к эффективному внедрению намеченного изменения. Это предполагает постоянный мониторинг готовности в соответствии с Планом обеспечения готовности. Чтобы обеспечить соблюдение критериев готовности и снижение рисков, гарантируя готовность организации к внедрению изменения, необходимо предпринять необходимые



корректирующие действия.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План обеспечения готовности 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мероприятия по обеспечению готовности ○ Отчет об уровне готовности

5.4.1.6. Исполнение плана обучения и развития

Целью **Исполнения плана обучения и развития** является реализация мероприятий по обучению, повышению квалификации и передаче знаний, которые обеспечивают заинтересованные стороны необходимыми знаниями, компетенциями и инструментами для адаптации и процветания.

Инициативы по изменению требуют активного управления процессом обучения для повышения квалификации заинтересованных сторон и развития необходимых компетенций посредством соответствующих учебных мероприятий. Обучение и развитие могут включать мероприятия по обучению и развитию, а также оценку знаний, навыков и отношения к изменению до и после проведения учебных мероприятий.

Определение целей обучения

Цели обучения должны быть четко сформулированы, измеримы, реалистичны и соответствовать уровню обучаемых. Они должны соответствовать целям Стратегии управления изменением и определять, что обучаемые будут знать или уметь делать в результате проведения учебных мероприятий. Они должны служить основой для оценки обученности обучаемых.

Исполнение плана обучения и развития

Как указано в пункте **5.3.1.6 Разработка плана обучения и развития**², каждая учебная группа имеет уникальную учебную программу. Первым шагом в исполнении плана является разработка учебных материалов, входящих в учебную программу (например, учебные пособия, руководства пользователя, краткие справочные руководства). Во-вторых, логистика учебного процесса для каждой группы должна осуществляться в соответствии со способом и сроками обучения (например, бронирование конференц-зала, организация онлайн-встречи). Наконец, обучение предоставляется каждой группе в соответствии с планом. Как указано в разделе **5.2.6 Разработка стратегия обучения и развития**, могут существовать и другие ресурсы, такие как внешний поставщик, осуществляющий учебную деятельность.

Оценка мероприятий по обучению и развитию

Оценка успешности мероприятий по обучению и развитию показывает, овладели ли обучаемые необходимыми навыками. Цели, разработанные до начала обучения, будут служить основой для оценки.

Цели и выгоды учебных мероприятий могут быть не достигнуты, если какой-либо из уроков был неправильно понят или применен, а также был неподходящим ситуации или аудитории. Учебные мероприятия, которые не приносят ожидаемых результатов, должны быть переосмыслены, а затем изменены или удалены.

Оценка результатов обучения должна определять, какие знания были получены, навыки, которые были развиты или улучшены, а также частоту и эффективность, с которой новые знания и навыки используются в работе. Это также может определить, изменилось ли отношение к изменению. Для оценки результатов обучения можно использовать различные методы, включая реакцию учащихся, наблюдения руководителя и служебную аттестацию.

Оценка должна отражать как измеримые, так и неизмеримые показатели, полученные в результате мероприятий

² В оригинальном тексте указан номер пункта 5.4.1.6, что, возможно, является опечаткой (прим. перев.)



по обучению и развитию.

К измеримым показателям относятся:

- навыки и знания
- эффективность работы
- продуктивность
- время реакции
- объем продаж и уровень обслуживания
- запросы о помощи

К неизмеримым показателям относятся:

- эффективная коммуникация
- качество принятия решений
- благоприятная командная работа
- удовлетворенность работой
- уровень стресса

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План обучения и развития ○ План управления ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мероприятия по обучению и развитию ○ Отчет по итогам обучения и развития

5.4.1.7. Исполнение плана оценки и достижения выгод

Целью **Исполнения плана оценки и достижения выгод** является внедрение процессов отслеживания и количественной оценки результатов и выгод, создаваемых изменением. Точные измерения дают представление об уровне принятия изменения заинтересованными сторонами, степени готовности заинтересованных сторон к изменению (в части знаний и способностей), а также успехе инициативы по изменению в целом.

Результаты измерений должны быть доведены до сведения всех спонсоров и руководителей проектов. На основе результатов измерений процессы для обеспечения достижения целей могут быть скорректированы.

Отслеживание и измерение выгод

Этот процесс включает отслеживание и оценку выгод по сравнению с целевыми показателями, с целью обеспечить соответствие изменения целям организации и ожидаемым выгодам, в соответствии с обоснованием. Это включает в себя сопоставление полученных данных с базовыми данными и целевыми показателями, графики прогресса, а также анализ эффективности управления выгодами. Это также включает информирование заинтересованных сторон о прогрессе реализации выгод и оценку эффективности измененных организационных процессов по сравнению с базовыми показателями эффективности.

Мониторинг прогресса

Прогресс должен постоянно отслеживаться во время выполнения инициативы, чтобы проверить и оценить степень осведомленности заинтересованных сторон об изменении (и, следовательно, успешности коммуникации), чтобы понять преимущества изменения и определить более широкое влияние изменения. Этот мониторинг может дать оценку степени вовлечения заинтересованных сторон и поддержки ими изменения.

Мониторинг прогресса позволяет команде по управлению изменением сообщать о результатах и отслеживать прогресс по отдельным сегментам заинтересованных сторон, используя соответствующие методы и отслеживая текучесть кадров, отсутствия на рабочих местах, опоздания и другие факторы.



Эффективный мониторинг прогресса предоставляет комитету представителей заинтересованных сторон необходимую информацию для принятия решений по корректировке хода инициативы.

Коммуникации с заинтересованными сторонами

Руководитель по управлению изменениями должен часто и честно отчитываться о ходе мероприятия по изменению. Этот человек должен описать прогресс за предыдущий период, препятствия, с которыми он сталкивается в настоящее время, и потенциальные препятствия в дальнейшем. Соответствующая коммуникация должна осуществляться через наиболее подходящие для этого каналы.

Обратная связь от заинтересованных сторон

Обратная связь от заинтересованных сторон свидетельствуют о выгодах, достигнутых на сегодняшний день, о тех, которые еще предстоит достичь, и о тех, которые больше не актуальны.

Достижение выгод

Принятие запланированного изменения заинтересованными сторонами, на которых оно влияет, является первым шагом к достижению выгод. Принятие запланированных изменений или успешное изменение того, как люди думают, действуют и ведут себя в соответствии с целевым состоянием, должны привести к достижению организационных результатов (например, улучшению качества обслуживания клиентов, повышению эффективности, повышению уровня квалификации сотрудников). В совокупности эти ожидаемые организационные результаты должны привести к реализации ожидаемых выгод, изложенных в бизнес-обосновании (например, увеличение продаж, экономия затрат, увеличение доли рынка).

Для получения исходной информации, осуществления расчетов и получения результата необходимо привлекать бизнес-подразделения, затронутые изменением, которые должны принимать участие в выполнении запланированных измерений и отчетности о прогрессе в направлении готовности к изменению, принятию изменения, достижению организационных результатов и реализации выгод. Вовлечение указанных бизнес-подразделений важно для потенциальной передачи ответственности за измерение и отчетность, требующиеся уже когда специалисты по управлению изменениями завершили свою работу над инициативой.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План оценки и достижения выгод 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мероприятия по оценке и достижению выгод ○ Отчет по итогам оценки и достижения выгод

5.4.1.8. Исполнение плана по обеспечению устойчивости

Целью **Исполнения плана по обеспечению устойчивости** является инициация мероприятий и механизмов, необходимых для формирования культуры, которая будет удерживать изменения после их внедрения и принятия, чтобы избежать возврата к исходному состоянию. Для достижения устойчивых результатов необходимо постоянно управлять изменениями путем принятия изменения и связанных с ними ценностей, принципов и процессов.

Мероприятия и механизмы, как минимум, должны включать следующие компоненты:

- **Коммуникация:** Механизмы убедительной коммуникации и постоянной социализации изменений, ритуалы прощания со старыми способами ведения дел и ритуалы признания быстрых побед и продолжение принятия
- **Отслеживание показателей:** Последовательный и эффективный процесс постоянного измерения и отчетности о результатах для отслеживания прогресса и обеспечения результатов
- **Управление эффективностью:** Последовательный процесс наблюдения и объективной оценки устойчивого поведения и отношения к изменению, включая процесс служебной аттестации; продвижения по службе, понижения в должности и перевод на другую; а также обучение и развитие



- **Вознаграждение и признание:** Программа внутренних и внешних стимулов для поддержания достигнутого поведения и установок
- **Обучение и развитие:** Обновляемый учебный контент, который будет актуален для людей, как присоединяющихся к организации, так и для повышения квалификации текущих сотрудников
- **Удержание ответственности:** Постоянный процесс для обеспечения удержания ответственности в части изменения посредством постоянной передачи опыта и знаний
- **Постоянное совершенствование:** Механизмы реагирования на изменяющиеся требования и внедрения улучшений на основе обратной связи, наблюдений и показателей

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ План оценки и достижения выгод ○ План по обеспечению устойчивости 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Мероприятия по обеспечению устойчивости

5.4.2. Изменение плана управления изменением по мере необходимости

Цель **Изменения плана управления изменением по мере необходимости** состоит в том, чтобы внедрить гибкий подход к жизненному циклу изменения, чтобы гарантировать, чтобы результаты продолжали соответствовать потребностям организации.

Лидерам изменений необходимо пересматривать цели и вносить коррективы, необходимые для поддержания темпа и достижения результатов. Корректировки могут включать добавление, удаление или перестановку компонентов программы изменения для стимуляции изменения, а также замедления или ускорения изменения в ответ на внутреннее или внешнее давление. Изменения в части запланированных результатов должны управляться с помощью официальных процедур согласно принятой в организации системе контроля изменений.

Как только изменение в Планах или Стратегии будет одобрено, соответствующее решение должно быть доведено до сведения всех затронутых заинтересованных сторон.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Планы управления изменением ○ План управления проектом 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Планы управления изменением (обновл.)

5.5. Завершение работ по управлению изменением

Цель **Завершения работ по управлению изменением** – задокументировать действия и ресурсы, необходимые для завершения инициативы по изменению. Закрытие инициативы – это точка, в которой происходит четкий переход к деятельности по обслуживанию или удержанию целевого состояния.

5.5.1. Сравнение результатов с целями

Цель **Сравнения результатов с целями** состоит в том, чтобы проанализировать результаты инициативы по изменению в сравнении с первоначальными целями, задачами и критериями успеха и, следовательно, определить степень достижения предполагаемых выгод и улучшений. Мероприятия по управлению изменением должны включать, по мере необходимости, следующие действия для оценки соответствия результатов целям:

- сравнение результатов инициативы по управлению изменением с целями изменения, установленными в начале инициативы по изменению
- сравнение результатов инициативы по управлению изменением с целями проекта или программы (если применяется управление проектом или программой)



- документирование результатов указанных сравнений, указывающих на достижение, не достижение или перевыполнение цели
- обсуждение результатов с соответствующими лидерами/заинтересованными сторонами

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Цели и задачи изменения ○ План оценки и достижения выгод ○ План по обеспечению устойчивости 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Отчет по итогам оценки результатов изменения

5.5.2. Разработка и проведение оценки извлеченных уроков

Цель **Разработки и проведения оценки извлеченных уроков**, включая предоставление результатов для установления внутренних лучших практик, состоит в том, чтобы оценить успех или результаты внедрения Программы управления изменением, задокументировать то, что прошло хорошо, записать полученные знания и поделиться улучшениями с другими специалистами по управлению изменениями или организациями для учета в будущих программах управления изменениями. Этот этап проводится Руководителем по управлению изменением в тандеме с руководителем проекта (когда это возможно). Итоговая оценка извлеченных уроков основывается на совокупной обратной связи команды и заинтересованных сторон / заказчиков с целью понять результаты программы управления и задокументировать улучшения. Это также обеспечивает полезную оценку нерешенных проблем или незавершенных мероприятий по управлению изменением.

Проведение оценки извлеченных уроков стимулирует обязательство команды по продолжению и закреплению успеха изменения. Это также обеспечивает двустороннюю обратную связь относительно того, как было внедрено изменение, и улучшения для лидеров изменений и организации. Мероприятия по оценке извлеченных уроков заключаются в том, чтобы:

- провести анализ мероприятий и документов по управлению изменением.
- выявить и отметить положительные результаты и области для улучшения.
- разработать План исправления для мероприятий по управлению изменением для решения ключевых проблем.
- оценить и задокументировать мероприятия для будущих проектов.
- зафиксировать извлеченные уроки в базе управления знаниями или в общем хранилище документов для других специалистов по управлению изменениями.

5.5.2.1. Определение группы для проведения оценки

Ключевые затронутые лица и группы для участия в оценке могут быть определены на основе полученных результатов изменения. Руководитель по управлению изменением проводит сессию оценки извлеченных уроков совместно с членами команды, ключевыми заинтересованными сторонами, спонсором проекта, руководством, затронутыми сотрудниками/заказчиками и другими заинтересованными лицами.

5.5.2.2. Проведение оценки извлеченных уроков

Цель совместной работы ключевых лиц в ходе этого процесса состоит в том, чтобы:

- провести анализ целей управления изменением.
- провести анализ каждого этапа и его ключевых целей.
- провести анализ эффективности каждого рабочего процесса по управлению изменением в соответствии с его ключевыми целями и определенными результатами.
- провести анализ эффективности выбранного подхода и способов работы.
- убедиться, что цели инициативы по управлению изменением были достигнуты, и выявить (подтвердить)



ключевые действия по изменению для будущих проектов.

- определить, что прошло хорошо, а что требует улучшения в дальнейшем на основе текущей инициативы.
- провести анализ мероприятий и документов по управлению изменением на предмет выявления лучших практик или будущих улучшений.
- определить, какие проектные решения, стратегии и извлеченные уроки смогут пополнить список лучших практик для использования в будущем.
- обновить базу управления знаниями или общее хранилище документов для других специалистов по управлению изменениями.

5.5.2.3. Выявление и документирование рекомендуемых мероприятий для будущих изменений

Руководитель по управлению изменением готовит документ, в котором логически излагаются все извлеченные уроки. В документе должны содержаться рекомендации и лучшие практики для будущих изменений.

В документе по оценке извлеченных уроков должны быть рассмотрены такие вопросы, как:

- Какие мероприятия оказались успешными, которые следует повторять?
- Что нужно сделать, чтобы будущие инициативы проводились так же хорошо или даже лучше?
- Какой совет следует дать будущим командам?
- Какие частные успехи были достигнуты?

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Обоснование изменения ○ Критерии и показатели успеха изменения и выгоды целевого состояния ○ План управления изменением (обновл.) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка извлеченных уроков ○ План исправлений

5.5.3. Получение одобрения на завершение инициативы, передача ответственности и высвобождение ресурсов

Цель **Получения одобрения на завершение инициативы, передача ответственности и высвобождения ресурсов**, включая ответственность за устойчивость и празднование/поощрение успеха, заключается в официальном завершении инициативы по управлению изменением, обеспечивая при этом ее долгосрочный успех. Этот процесс включает в себя получение окончательных утверждений, передачу обязанностей, признание достижений и перераспределение ресурсов для поддержки преобразований, продолжающихся организации.

5.5.3.1. Получение одобрения на завершение

Следует запросить одобрение управляющего комитета из заинтересованных сторон, старшего спонсора или клиента, подтверждающего, что условия закрытия были выполнены, в том числе:

- проведено сравнение результатов инициативы с целями, определенными в соответствии с согласованными границами изменения
- сформирован отчет об извлеченных уроках
- документ, демонстрирующий передачу результатов изменения соответствующим заинтересованным операционным владельцам
- план высвобождения оставшихся задействованных в изменении ресурсов



5.5.3.2. Передача ответственности

Ответственность за все результаты (процессы, технологии, организации и другие результаты) и обеспечение устойчивости изменений должны быть переданы от команды изменения в операционные подразделения заинтересованных сторон. Это должно быть подтверждено письменным соглашением обеих сторон. Кроме того, должна осуществляться передача стратегических планов, если это является частью результатов инициативы.

5.5.3.3. Высвобождение ресурсов

Все ресурсы команды изменения должны быть высвобождены и предоставлены для использования в других инициативах по внесению изменений.

Входы	Выходы
<ul style="list-style-type: none"> ○ Цели и задачи изменения ○ Оценка извлеченных уроков ○ План оценки и достижения выгод ○ Утверждение высвобождения ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Завершающий сводный отчет ○ Завершение инициативы изменения ○ Соглашение о передаче ответственности



Приложение А: Заявление АСМР об управлении изменениями

Введение

Ассоциация профессионалов в области управления изменениями® (АСМР) – это глобальная членская организация, целью которой является продвижение дисциплины управления изменениями.

АСМР предоставляет:

1. Структурированную среду для содействия управлению изменениями как профессиональной дисциплине.
2. Программу профессионального признания и сертификации для специалистов в области управления изменениями.
3. Возможности для профессионального роста, налаживания связей и обучения.
4. Признанный во всем мире стандарт общепринятых и эффективных норм, методов и процессов управления изменениями.
5. Выявление новых тенденций, потребностей и возможностей для развития области в целом.

Для достижения своих целей АСМР разрабатывает и продвигает общее определение и понимание дисциплины управления изменениями. Это включает в себя общую лексику; знания, навыки и компетенции, ожидаемые от профессионального специалиста по управлению изменениями; а также процессы и методы, применимые к большинству инициатив по управлению изменениями.

Настоящий документ содержит основу для программ сертификации АСМР по управлению изменениями и служит руководящей основой для разработки стандарта по управлению изменениями. АСМР признает управление изменениями как профессиональную дисциплину и предоставляет стандарты и сертификацию для поддержки профессионалов в этой области.

Определение Управления Изменениями

АСМР определяет управление изменениями как применение знаний, навыков, компетенций, методологий, процессов, инструментов и методов для перехода отдельного лица или группы из текущего в целевое состояние для достижения ожидаемых выгод и целей организации. Процессы управления изменениями, при правильном применении, обеспечивают сотрудникам организации эффективный и действенный переход через изменения таким образом, чтобы цели организации были достигнуты. Управление изменениями является неотъемлемой частью общего процесса изменений и в идеале начинается с самого начала изменений. Определение АСМР предполагает, что организация согласилась с необходимостью изменений и определила характер изменений.

Сфера охвата и границы

Стандарт АСМР по управлению изменениями будет пересекаться с другими профессиональными дисциплинами, которые могут иметь свои собственные стандарты и сертификацию. Эффективным агентам изменений потребуются сильные лидерские качества, навыки межличностного общения, эмоциональный интеллект, а также отличные устные и письменные коммуникативные навыки. Им необходимо будет ориентироваться в сложных политических условиях, работать в различных географических и организационных культурах, работать на разных уровнях внутри организации и привлекать множество различных типов личностей на рабочем месте.

Специалистам по управлению изменениями необходим широкий набор знаний и навыков, позволяющих им быть эффективными менеджерами по изменениям и консультантами по изменениям. Однако любая попытка создать стандарт и программу сертификации, которая охватывала бы все эти области знаний и навыков, была бы проблематичной по объему и субъективной при реализации. Таким образом, АСМР создаст объективный и



измеримый стандарт для применения управления изменениями как профессиональной дисциплины, но не будет подтверждать относительную эффективность “человека” в качестве менеджера по изменениям или консультанта по изменениям.

Это различие позволяет создать Стандарт АСМР и программу сертификации со следующими характеристиками:

1. будет иметь определенные границы
2. не будет пересекаться с другими профессиональными дисциплинами, которые могут иметь свои собственные стандарты и сертификацию
3. будет иметь объективные и измеримые критерии эффективности

Конечным результатом этого различия между сертификацией человека как "эффективного менеджера изменений" и сертификацией в области управления изменениями является то, что некоторые области знаний и навыков эффективного менеджера изменений будут выходить за рамки процесса сертификации и стандартов АСМР. Например, АСМР не будет разрабатывать стандарты и проводить сертификацию общих лидерских качеств, межкультурных компетенций, навыков межличностного общения или консультационных навыков.

АСМР может использовать эти более широкие области знаний и навыков с точки зрения их влияния на эффективное управление изменениями в будущем.

АСМР также признает, что управление изменениями является дополнительной дисциплиной к другим профессиональным дисциплинам, которые работают вместе, чтобы добиться изменений. Например, изменения в организациях могут повлиять на рабочие процессы заинтересованных сторон, программные приложения, системы, инструменты, организационные структуры, должностные инструкции, места работы или общую рабочую среду. Каждый тип изменений требует различных профессиональных дисциплин для разработки технического элемента изменений, включая разработку аппаратного обеспечения, разработку программного обеспечения, проектирование организационной структуры, разработку должностных ролей, разработку стратегии, а также проектирование процессов и рабочих процессов.

Профессиональные дисциплины, которые создают технические элементы изменений, являются необходимыми и дополнительными дисциплинами для управления изменениями, но выходят за рамки стандартов АСМР и работы по сертификации. Например, АСМР не будет разрабатывать стандарты и сертификацию в таких областях, как разработка концепции и стратегии, предложения новых продуктов / услуг, проектирование и совершенствование процессов, организационный дизайн, разработка должностных ролей, разработка аппаратного/программного обеспечения/оборудования или системное тестирование. Аналогичным образом, структурированное управление ресурсами, конечными результатами и графиком процесса изменений, часто называемое управлением проектами, является дополнительной дисциплиной для управления изменениями. АСМР не будет разрабатывать стандарты и сертификацию для управления проектами.

Знания и навыки

АСМР признает, что знания, навыки и способности, приведенные в таблице ниже, являются уникальными и критически важными для дисциплины управления изменениями и, следовательно, входят в сферу ее программ признания и сертификации.

Знания и навыки	Описание и примеры
Процесс изменений	Движущие силы изменений, процесс изменений, общий контекст того, как происходят изменения в организациях, руководство изменениями и управление проектами, соответствие организации изменениям, механизмы создания "содержания" изменений, закономерности успеха и неудач изменений, эмоциональные и поведенческие компоненты процесса изменений для отдельных лиц



Знания и навыки	Описание и примеры
Словарь управления изменениями	Термины и определения, концепции, общая структура и контекст
Методологии и инструменты управления изменениями	Процессы и инструменты для управления изменениями и история управления изменениями
Взаимосвязь и интеграция управления изменениями с другими дисциплинами	Интеграция с управлением проектами, интеграция с другими методологиями совершенствования бизнеса, такими как Six Sigma, Lean
Адаптация подхода к управлению изменениями к контексту изменений и движущим факторам	Типы организационных изменений, оценка факторов внешней среды, сложность управления изменениями
Стратегия, архитектура и планирование управления изменениями	Архитектура управления изменениями, разработка стратегии, планирование управления изменениями, оценка воздействия и рисков, применение технологий в управлении изменениями, информирование о ценности управления изменениями для достижения желаемых результатов
Структура команды по управлению изменениями	Согласование действий руководства, роли/обязанности, бюджет, ресурсы, подготовка команды, управление, экспертиза в данной области
Развитие лидера изменений/спонсора	Обучение руководителей/спонсоров изменениям, навыки и готовность спонсоров к изменениям, оценка эффективности спонсоров, анализ коалиции спонсоров, обеспечение согласованности между спонсорами и старшими руководителями, обучение руководителей/спонсоров изменениям, выявление и развитие сетей изменений, отчетность и обновления для спонсоров
Оценка организационной и культурной среды	Оценка культуры, оценка влияния изменений, оценка готовности к изменениям, оценка насыщенности изменениями, оценка организации и истории изменений, оценка сопротивления, оценка готовности заинтересованных сторон
Вовлечение заинтересованных сторон	Выявление заинтересованных сторон и определение приоритетов для взаимодействия, составление плана взаимодействия на основе роли и последствий изменений, проведение мероприятий по оценке, коммуникации и обучению, механизмы обратной связи с заинтересованными сторонами и мероприятия по усилению принятия изменений
Коммуникации в поддержку процесса изменений	Коммуникационная стратегия, планирование и коммуникационные мероприятия, необходимые для поддержки изменений
Обучение в поддержку процесса изменений	Стратегия обучения, требования, планирование, учебные мероприятия и непрерывное обучение, необходимые для поддержки изменений
Ведущие заинтересованные стороны посредством изменений	Коучинг заинтересованных сторон посредством проведения изменений руководителями и менеджерами для обеспечения успешных индивидуальных переходов



Знания и навыки	Описание и примеры
Управление сопротивлением	Методы выявления сопротивления и управления им для поддержки изменений, формирования приверженности и принятия, управления рисками
Компетентность в проведении организационных изменений	Развитие организационных компетенций и способности к изменениям, постоянное совершенствование процесса изменений, культурные сдвиги
Измерение эффективности изменений	Измерение успеха, мониторинг прогресса, поддержание изменений



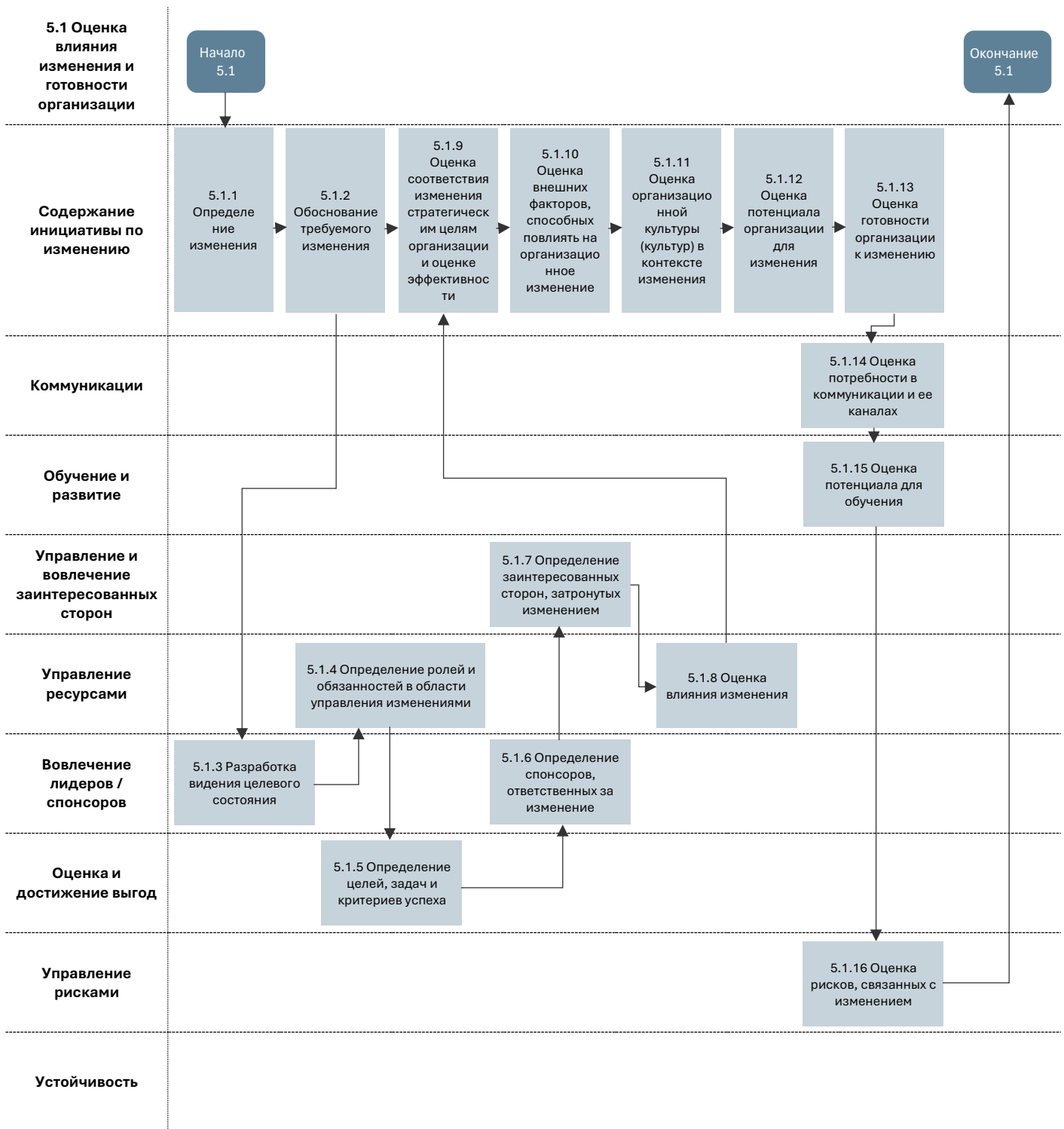
Приложение В: Группы процессов, сопоставленные с Тематическими группами

Следующие рисунки иллюстрируют взаимодействие отдельных процессов в пяти группах процессов, определенных в разделе **5 Процесс управления изменениями**, сопоставленных с тематическими группами. Проиллюстрированные взаимодействия представляют собой только один возможный взгляд на процессы. Стрелки не обязательно представляют последовательность процессов. Специалист по управлению изменениями решает, какие процессы необходимы и в какой последовательности. Любой процесс может быть повторен.

Первые пять рисунков отображают процессы внутри каждой группы процессов в зависимости от их предметной группы. Остальные рисунки отображают процессы внутри каждой предметной группы на основе групп процессов.



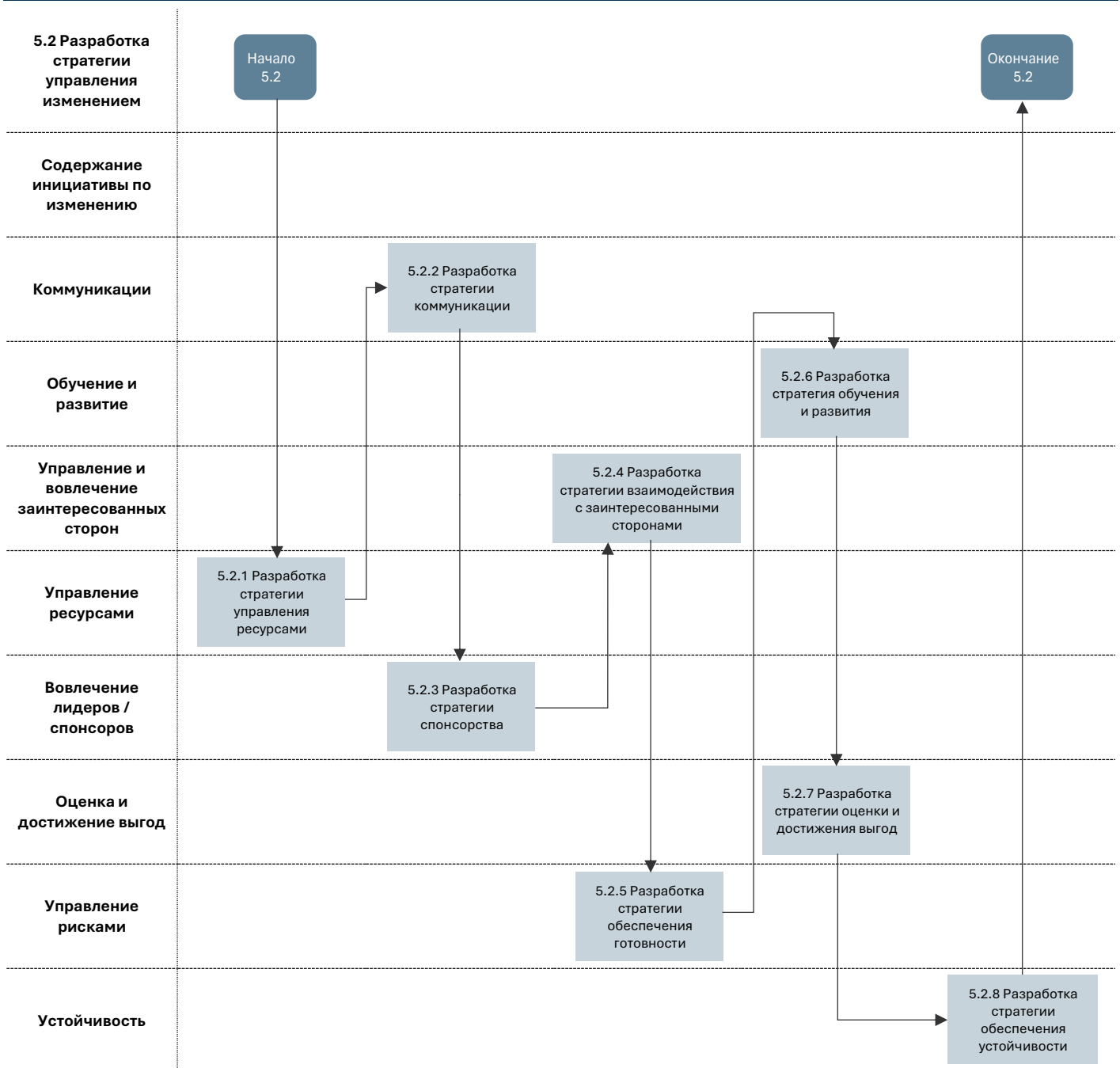
5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации



Приведенные взаимодействия представляют собой только один из возможных вариантов процессов. Стрелки не обязательно обозначают последовательность процессов.



5.2 Разработка стратегии управления изменением³

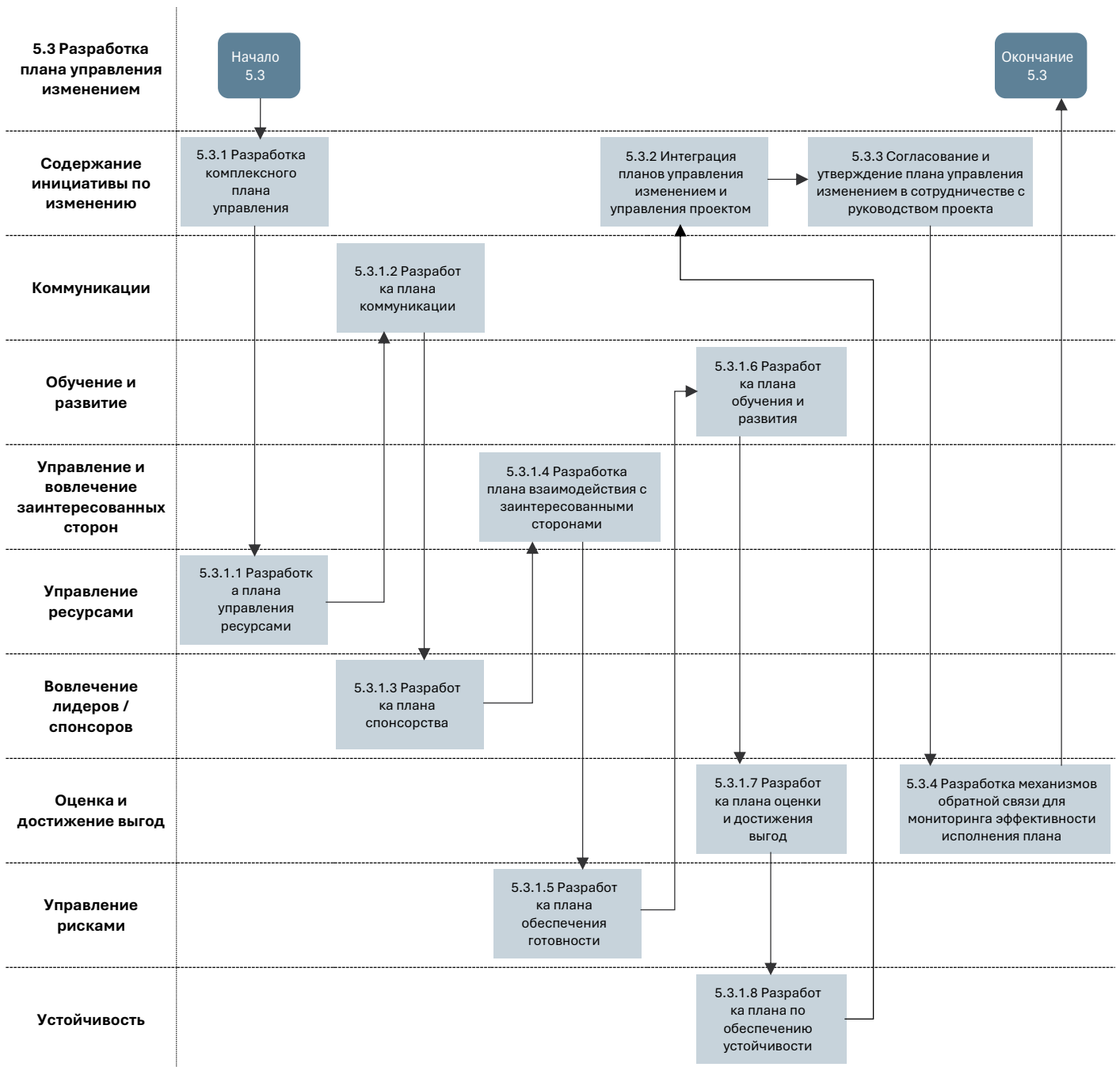


Приведенные взаимодействия представляют собой только один из возможных вариантов процессов. Стрелки не обязательно обозначают последовательность процессов.

³ В оригинальном тексте п. 5.2.4 Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами находится в строке Управление ресурсами, что, вероятно, является опечаткой (прим. перев.)



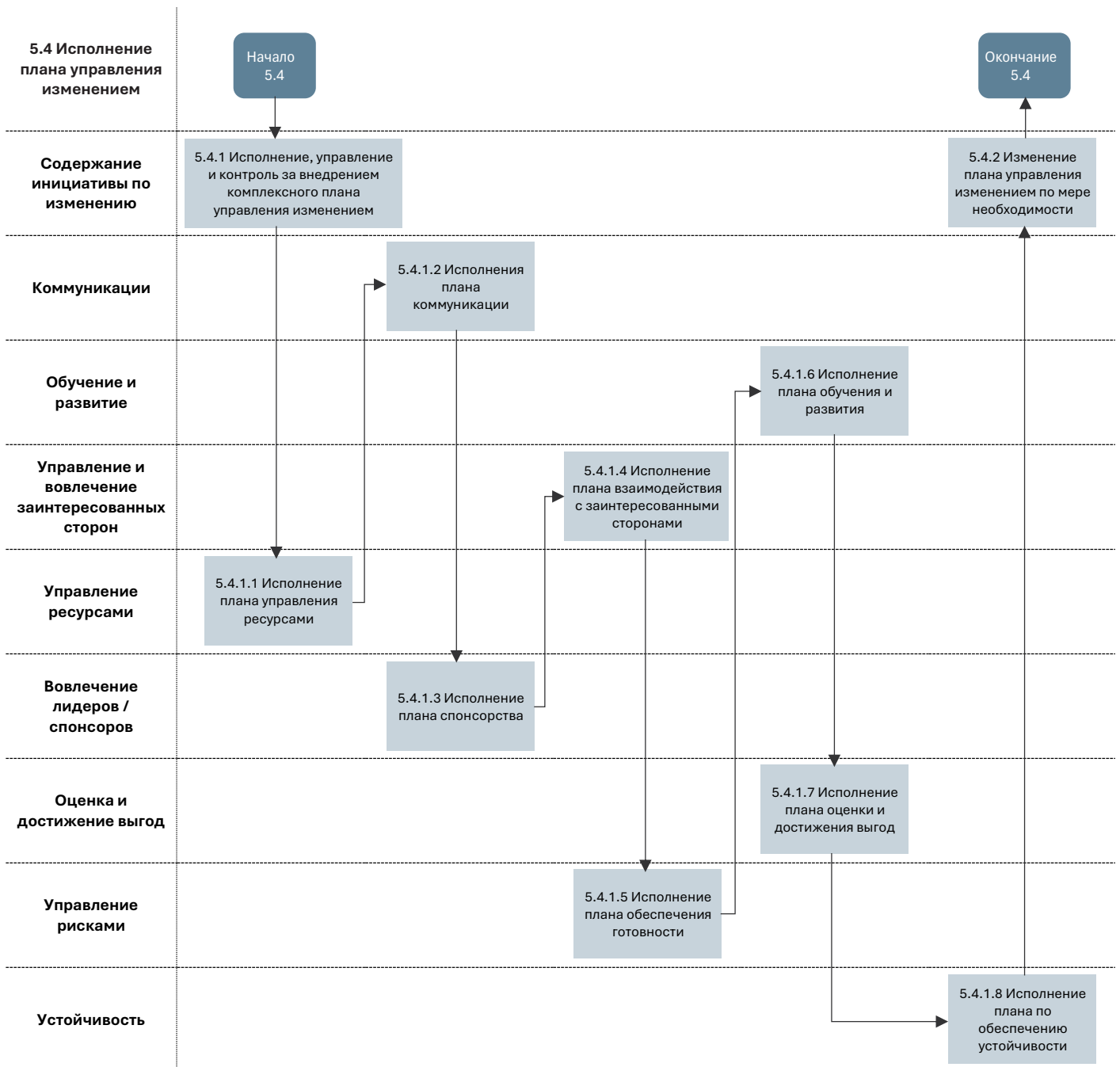
5.3 Разработка плана управления изменением



Приведенные взаимодействия представляют собой только один из возможных вариантов процессов. Стрелки не обязательно обозначают последовательность процессов.



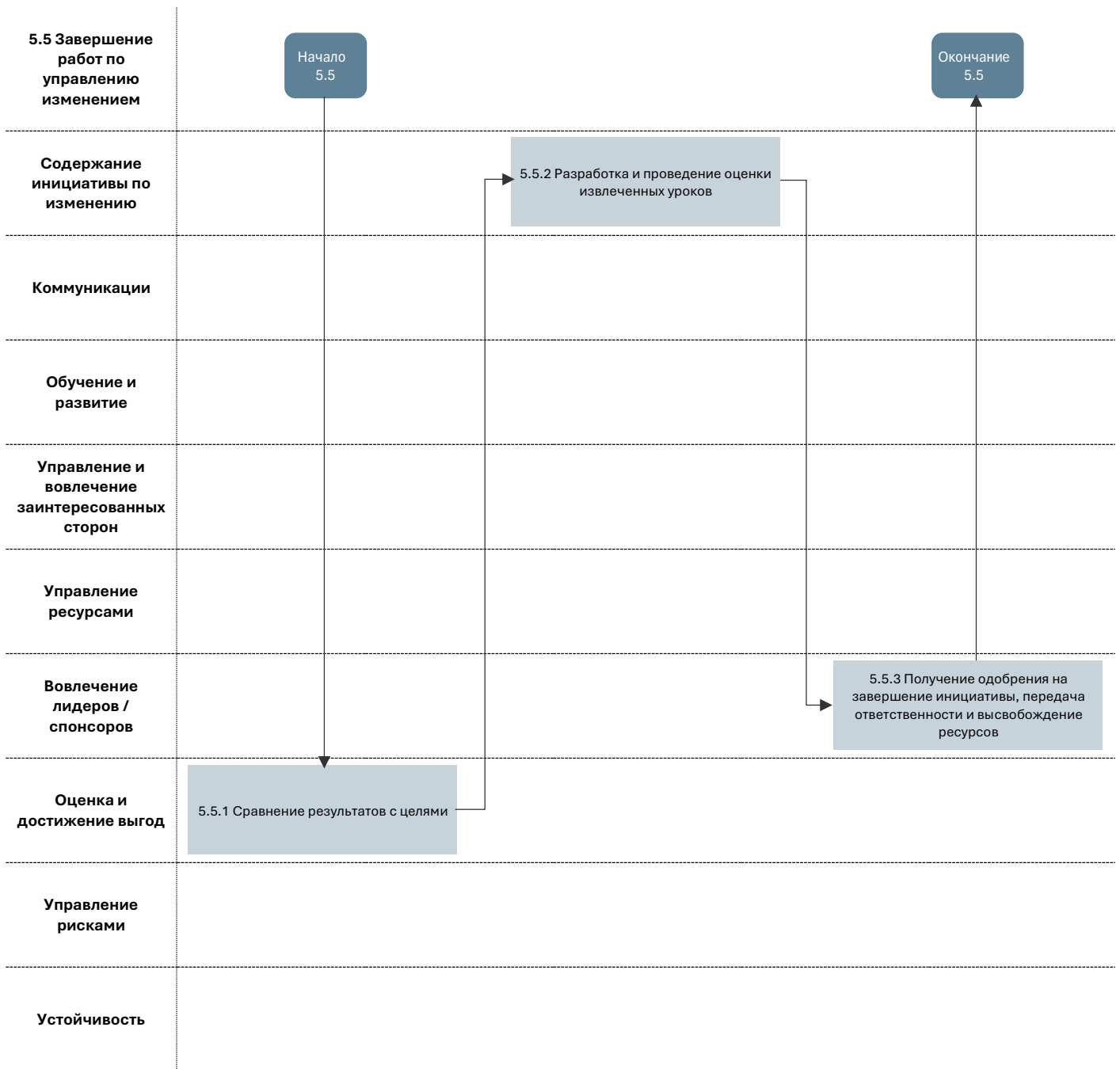
5.4 Исполнение плана управления изменением



Приведенные взаимодействия представляют собой только один из возможных вариантов процессов. Стрелки не обязательно обозначают последовательность процессов.



5.5 Завершение работ по управлению изменением



Приведенные взаимодействия представляют собой только один из возможных вариантов процессов. Стрелки не обязательно обозначают последовательность процессов.



Содержание инициативы по изменению

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
<p>Определение изменения (5.1.1)</p> <p>Обоснование требуемого изменения (5.1.2)</p> <p>Оценка соответствия изменения стратегическим целям организации и оценке эффективности (5.1.9)</p> <p>Оценка внешних факторов, способных повлиять на организационное изменение (5.1.10)</p> <p>Оценка организационной культуры (культур) в контексте изменения (5.1.11)</p> <p>Оценка потенциала организации для изменения (5.1.12)</p> <p>Оценка готовности организации к изменению (5.1.13)</p>		<p>Разработка комплексного плана управления изменением (5.3.1)</p> <p>Интеграция планов управления изменением и управления проектом (5.3.2)</p> <p>Согласование и утверждение плана управления изменением в сотрудничестве с руководством проекта (5.3.3)</p>	<p>Исполнение, управление и контроль за внедрением комплексного плана управления изменением (5.4.1)</p> <p>Изменение плана управления изменением по мере необходимости (5.4.2)</p>	<p>Разработка и проведение оценки извлеченных уроков (5.5.2)</p>

Коммуникации

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
<p>Оценка потребности в коммуникации и ее каналах (5.1.14)</p>	<p>Разработка стратегии коммуникации (5.2.2)</p>	<p>Разработка плана коммуникации (5.3.1.2)</p>	<p>Исполнения плана коммуникации (5.4.1.2)</p>	

Обучение и развитие

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
<p>Оценка потенциала для обучения (5.1.15)</p>	<p>Разработка стратегия обучения и развития (5.2.6)</p>	<p>Разработка плана обучения и развития (5.3.1.6)</p>	<p>Исполнение плана обучения и развития (5.4.1.6)</p>	



Управление и вовлечение заинтересованных сторон

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
Определение заинтересованных сторон, затронутых изменением (5.1.7)	Разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами (5.2.4)	Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами (5.3.1.4)	Исполнение плана взаимодействия с заинтересованными сторонами (5.4.1.4)	

Управление ресурсами

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
Определение ролей и обязанностей в области управления изменениями (5.1.4) Оценка влияния изменения (5.1.8)	Разработка стратегии управления ресурсами (5.2.1)	Разработка плана управления ресурсами (5.3.1.1)	Исполнение плана управления ресурсами (5.4.1.1)	

Вовлечение лидеров / спонсоров

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
Разработка видения целевого состояния (5.1.3) Определение спонсоров, ответственных за изменение (5.1.6)	Разработка стратегии спонсорства (5.2.3)	Разработка плана спонсорства (5.3.1.3) ⁴	Исполнение плана спонсорства ⁵ (5.4.1.3)	Получение одобрения на завершение инициативы, передача ответственности и высвобождение ресурсов (5.5.3)

⁴ В данном месте оригинального текста указан п. 5.3.1.4 Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, что, вероятно, является опечаткой (прим. перев.)

⁵ В данном месте оригинального текста указано название п. 5.4.1.4 Исполнение плана взаимодействия с заинтересованными сторонами, что, вероятно, является опечаткой (прим. перев.)



Оценка и достижение выгод

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
Определение целей, задач и критериев успеха (5.1.5)	Разработка стратегии оценки и достижения выгод (5.2.7)	Разработка плана оценки и достижения выгод (5.3.1.7) Разработка механизмов обратной связи для мониторинга эффективности исполнения плана (5.3.4)	Исполнение плана оценки и достижения выгод (5.4.1.7)	Сравнение результатов с целями (5.5.1)

Управление рисками

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
Оценка рисков, связанных с изменением (5.1.16)	Разработка стратегии обеспечения готовности (5.2.5)	Разработка плана обеспечения готовности (5.3.1.5)	Исполнение плана обеспечения готовности (5.4.1.5)	

Устойчивость

5.1 Оценка влияния изменения и готовности организации	5.2 Разработка стратегии управления изменением	5.3 Разработка плана управления изменением	5.4 Исполнение плана управления изменением	5.5 Завершение работ по управлению изменением
	Разработка стратегии обеспечения устойчивости (5.2.8)	Разработка плана по обеспечению устойчивости (5.3.1.8)	Исполнение плана по обеспечению устойчивости (5.4.1.8)	



Часть II: Этический Кодекс Управления Изменениями АСМР



Соответствие видению АСМР

Когда в 2011 году была создана Ассоциация специалистов по управлению изменениями (АСМР), это стало важной вехой в области управления изменениями. Другие организации по управлению изменениями могут по праву претендовать на конкретные области знаний, такие как определение лучших практик, подкрепленных исследованиями, предоставление знаний и навыков с помощью учебных программ, создание уникальных методологий, которые помогают формировать стратегию и реализацию, а также предоставление качественных консультационных услуг. АСМР выполняет не менее важную, но дополняющую роль, предоставляя практикующим специалистам профессиональную ассоциацию, призванную помогать им развивать дисциплину и повышать эффективность изменений по всему миру.

Есть три обязательных компонента для того, чтобы считаться профессией: разработка уникального набора профессиональных стандартов, создание и поддержание процесса сертификации и установление руководящих принципов, которые регулируют профессию в целом. Каждый из них одинаково важен, и АСМР не может успешно существовать без всех трех. Чтобы помочь профессии, АСМР приняла Профессиональный Этический кодекс управления изменениями, в котором сформулированы минимальные требования к профессиональному поведению для специалистов по управлению изменениями. Оно устанавливает руководящие принципы ответственного поведения и устанавливает общее понимание того, как выявлять и разрешать этические дилеммы.

1. Назначение Этического Кодекса АСМР

Целью настоящего Этического Кодекса является руководство по профессиональному поведению членов ассоциации, обладателей и соискателей сертификатов, спонсируемых АСМР. В этом документе рассматриваются конкретные вопросы профессионального поведения каждого человека, на которого распространяется действие настоящего Кодекса.

2. Соответствие Этики АСМР Стандарту по Управлению Изменениями

Конечная цель Этического Кодекса АСМР состоит в том, чтобы изложить и донести минимальные профессиональные ожидания до специалистов, занимающихся изменениями. Принципы, определенные в этом документе, поддерживают и дополняют более конкретные модели поведения и руководящие принципы, определенные в Стандартном документе АСМР.

Этический Кодекс распространяется на следующих лиц:

- Члены АСМР
- Обладатели и соискатели сертификатов АСМР

3. Область применения

Кодекс этики АСМР разделен на разделы, которые содержат принципы поведения, изложенные в пяти основных обязанностях, которые считаются наиболее важными для глобального сообщества по управлению изменениями. Эти обязанности включают в себя: Честность, Ответственность, Справедливость, Уважение, а также Развитие дисциплины и поддержку практикующих специалистов. Настоящий Кодекс подтверждает эти обязанности как основу этического и профессионального поведения специалистов по управлению изменениями, руководствующихся данным документом.



Структура кодекса

Описания и примеры, приведенные в этом документе, не носят предписывающего характера, а вместо этого приведены в качестве практических иллюстраций профессионализма в управлении изменениями.

Обязательное поведение

Этический Кодекс АСМР предназначен для продвижения этических норм в профессии. Специалисты по управлению изменениями несут ответственность за повышение ценности организаций, в которых они работают, и за этический вклад в успех этих организаций. Специалисты по управлению изменениями принимают на себя личную ответственность за свои решения и действия в своей профессиональной практике. Каждый раздел Этического Кодекса включает обязательные принципы, которые устанавливают жесткие требования, а в некоторых случаях ограничивают или запрещают определенное поведение. Специалисты, которые не ведут себя в соответствии с этими принципами, могут быть подвергнуты дисциплинарным процедурам.

4. Этические стандарты АСМР

4.1. Честность

Честность занимает центральное место в этическом поведении и ценностях АСМР. Наш долг – демонстрировать честность через понимание правды и честных действиях как в коммуникации, так и в конкретных профессиональных действиях.

Честность в коммуникации

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать честность в коммуникации посредством следующего:

- 4.1.1. Предоставление информации, которая считается точной и правдивой на момент сообщения, и делать это своевременно
- 4.1.2. Своевременное предоставление точной и правдивой информации
- 4.1.3. Создание условий, в которых другие люди чувствуют себя в безопасности и могут говорить правду
- 4.1.4. Установление отношений, основанных на взаимном доверии
- 4.1.5. Осуществлять все профессиональные контакты с другими людьми уважительно и без учета каких-либо различий

Честность в поведении и конкретных действиях

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать честность в поведении и конкретных действиях посредством следующего:

- 4.1.6. Всегда вести себя таким образом, чтобы последовательно демонстрировать нашу честность
- 4.1.7. Вести себя честно с намерением сохранить честность по отношению к себе, клиентам или работодателям, которых мы представляем, и всем другим сотрудникам
- 4.1.8. Придерживаться профессионального поведения, демонстрирующего нашу неизменную надежность
- 4.1.9. Всегда действовать, проявляя нашу профессиональную этику словом и делом, принимая на себя полную ответственность за свои собственные действия



4.2. Ответственность

Этическая ответственность проявляется во взятии на себя ответственности, стремлении к совершенству и соответствию ожиданиям. Ответственность подразумевает, что мы берем на себя полную ответственность за решения, которые мы принимаем или не принимаем, за действия, которые мы предпринимаем или не предпринимаем, и за последствия, которые из этого вытекают.

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать ответственность посредством следующего:

- 4.2.1.** Принимать решения и предпринимать действия таким образом, чтобы учитывать интересы общества, общественную безопасность и окружающую среду
- 4.2.2.** Соглашаться только на те задания, которые соответствуют нашему образованию, опыту, навыкам и квалификации
- 4.2.3.** Добросовестно выполнять взятые на себя обязательства
- 4.2.4.** Брать на себя ответственность за наши ошибки или упущения и вытекающие из них последствия и своевременно их исправлять, обеспечивая при этом передачу информации в надлежащий орган
- 4.2.5.** Незамедлительно сообщать надлежащему органу о любых обнаруженных ошибках или упущениях, которые были допущены нами самими или другими лицами
- 4.2.6.** Защищать частную или конфиденциальную информацию, которая была нам доверена
- 4.2.7.** Обеспечивать полное информирование ключевых заинтересованных сторон о том, что основные или дополнительные задания превышают нашу квалификацию или навыки, позволяя нашим клиентам/работодателям/коллегам принимать обоснованные решения о нашей пригодности для выполнения этого конкретного задания
- 4.2.8.** Заключая контракты на выполнение работ, для выполнения которых наша организация имеет достаточную квалификацию, назначать только квалифицированных специалистов для выполнения этих работ
- 4.2.9.** Соблюдать все применимые местные, государственные и федеральные законы, правила и предписания в дополнение к политикам АСМР, таким как настоящий Кодекс, и возлагать соответствующие обязательства друг на друга

4.3. Справедливость

Честность предполагает поведение, демонстрирующее приверженность беспристрастности, объективности, открытости, соблюдению процессуальных норм и соразмерности.

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать справедливость посредством следующего:

- 4.3.1.** Обращаться со всеми людьми соразмерно их заслугам и способностям
- 4.3.2.** Демонстрировать прозрачность процесса принятия решений, используя подходящие для этого критерии, без неоправданного фаворитизма или необоснованных предубеждений
- 4.3.3.** Вести себя, не допуская конфликта личных интересов, предубеждений, предвзятости и фаворитизма
- 4.3.4.** Предоставлять равный доступ к информации тем, кто уполномочен обладать этой информацией
- 4.3.5.** Предоставлять равные возможности всем квалифицированным кандидатам



- 4.3.6. Заблаговременно и полно раскрывать любые реальные или потенциальные конфликты интересов надлежащим заинтересованным сторонам
- 4.3.7. Создавать открытую и безопасную среду для сотрудничества всех лиц, имеющих право на участие
- 4.3.8. Воздерживаться от участия в процессе принятия решений или от попыток иным образом повлиять на результаты, когда мы понимаем, что у нас есть реальный или потенциальный конфликт интересов, до тех пор, пока мы не предоставим полную информацию затронутым заинтересованным сторонам

4.4. Уважение

Уважение – это то, как мы признаем и чтим абсолютное достоинство каждого человека. Как профессионалы, мы должны постоянно проявлять высокое уважение к себе, другим людям, репутации, безопасности других людей, а также к финансовым и иным ресурсам, вверенным нам. Атмосфера уважения порождает доверие и результативность, способствуя взаимному сотрудничеству, которое, в свою очередь, поддерживает среду, в которой поощряются и ценятся различные точки зрения.

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать уважение посредством следующего:

- 4.4.1. Избегать поведения, которое обычно считается неуважительным или дискриминационным, или о котором нам сообщили как о таковом
- 4.4.2. Вести себя профессионально, даже если это не вызывает взаимности
- 4.4.3. Относиться к другим с достоинством и уважением к различным точкам зрения
- 4.4.4. Стремиться к тому, чтобы другие ощущали от нас сопереживание и чуткость к их чувствам и потребностям
- 4.4.5. Вести переговоры с добрыми намерениями
- 4.4.6. Воздерживаться от использования нашего опыта или положения для оказания ненадлежащего влияния на решения или действия других лиц.
- 4.4.7. Воздерживаться от оскорбительных действий по отношению к другим
- 4.4.8. Уважение прав собственности других лиц

4.5. Развитие дисциплины и поддержка практикующих специалистов

Развитие дисциплины и поддержка практиков в руководстве и практике этичного управления изменениями лежат в основе формирования АСМР. Создавая сообщество профессионалов, которые разделяют принцип постоянного стремления предоставлять лучшие практики и создавать дополнительную ценность для своих клиентов или работодателей, мы превращаем дисциплину управления изменениями в узнаваемую и уважаемую профессию.

Как практики в глобальном сообществе по управлению изменениями, мы должны демонстрировать наш коллективный дух развития дисциплины и поддержки практикующих специалистов путем:

- 4.5.1. Действовать, не нарушая соглашений о правах интеллектуальной собственности с клиентами или компаниями, с которыми связан практикующий специалист
- 4.5.2. Отстаивать интересы профессии, занимаясь только теми активностями, которые повышают доверие к ней
- 4.5.3. Создавать среду, в которой поощряется разнообразие точек зрения, и различия во мнениях могут



обсуждаться в цивилизованной и уважительной манере

5. Процесс рассмотрения жалоб и апелляций

Совет директоров АСМР назначил Комитет по Этике для рассмотрения жалоб в соответствии с обнародованными процедурами, утвержденными Правлением АСМР. Жалобы по вопросам подаются через форму для подачи жалобы по вопросам этики, рассматриваются и обрабатываются Комитетом по этике, а выводы/ответы доводятся до сведения Заявителя, Ответчика и Совета директоров АСМР. Нарушения Этического Кодекса АСМР могут привести к корректирующим действиям со стороны АСМР.





Copyright © 2025 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved