

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Развитие компетенций персонала для эффективного управления изменениями

УДК 005.8:658:005.591

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМББ	Швец Анна Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Гаврикова Надежда Александровна	—		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна	—		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина Ирина Евгеньевна	профессор		

Томск – 2018

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Швец Анне Евгеньевне

Тема работы:

Развитие компетенций персонала для эффективного управления изменениями	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 3884/с от 30.05.2018

Срок сдачи студентом выполненной работы: _____

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<ul style="list-style-type: none">– Стратегия развития консалтинговой группы ВІТОВЕ;– Техническое задание на формирование образовательной инфраструктуры;– Научно-методическая литература;– Периодические издания;– Интернет- источники;– Законодательные акты РФ.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ol style="list-style-type: none">1. Изучение теоретических основ управления изменениями в организациях;2. Исследование мирового опыта применения методов управления изменениями в организациях;3. Оценка состояния современных российских предприятий и уровня владения управленцами компетенций, требуемых для эффективного управления изменениями;4. Разработка модели компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями на современных российских предприятиях;5. Создание инструментов развития компетенций персонала организаций.

<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблица 1 – Инвариантность определения «Организационные изменения»; Таблица 2 – Ключевые противоречия, спровоцированные организационными изменениями; Таблица 3 – Заимствованный инструментарий управления изменениями; Таблица 4 – Этапы трёхступенчатой модели изменений К. Левина; Таблица 5 – Условия, определяющие успешность организационных изменений; Таблица 6 – Риски процесса организационных изменений; Таблица 7 – Сравнение традиционного и современного подходов к внедрению организационных изменений; Таблица 8 – Жесткие и мягкие элементы организационной структуры модели 7S McKinsey Таблица 9 – Результаты кластерного анализа компетенций; Рисунок 1 – Инкрементальные и радикальные изменения; Рисунок 2 – Стратегические типы изменений; Рисунок 3 – Последовательность процесса организационных изменений; Рисунок 4 – Взаимосвязь сопротивления изменениям и падения продуктивности; Рисунок 5 – Формирование стоимости организационных изменений; Рисунок 6 – Эффект управления организационными изменениями; Рисунок 7 – Основные модели организационных изменений</p>
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна
Раздел на иностранном языке	Зеремская Юлия Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Change management process	Понятие управления изменениями

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.12.2016 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Гаврикова Надежда Александровна	—		20.12.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Швец Анна Евгеньевна		20.12.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 142 страницы, 33 рисунка, 21 таблицу, 36 использованных источников, 8 приложений.

Ключевые слова: управление изменениями, управленческие компетенции, персонал, стратегия, гибкие навыки, развитие персонала.

Объектом исследования выступает процесс развития компетенций руководителей, обеспечивающий способность успешно реализовать проекты развития. **Предметом** – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования гибких компетенций руководителей.

Целью работы являлось формирование новой модели компетенций

В процессе исследования разрабатывалась модель компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями на современных российских предприятиях, а также создавался инструментарий для развития компетенций персонала.

В результате исследования получена следующая новизна:

1. Разработана уникальная модель компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями на российских предприятиях в современных условиях;
2. Созданы инструменты, направленные на саморазвитие управленческого персонала и повышения ими уровня владения вышеуказанными компетенциями.

Степень внедрения: образовательные инструменты в разработке.

Область применения: предлагаемые рекомендации по теме исследования могут быть использованы при развитии компетенций персонала для эффективного управления изменениями на российских предприятиях.

Экономическая значимость работы заключается в социальном эффекте, который способствует развитию соответствующих компетенций у менеджеров, управляющих изменениями на российских предприятиях.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Организационное изменение: освоение организацией новой идеи или формы поведения.

Управление изменениями: структурный подход к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние.

Компетенция: круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	8
1 Теоретические основы управления изменениями.....	11
1.1 Понятие управления изменениями.....	11
1.2 Подходы и методологические инструменты управления изменениями.....	20
1.3 Проблемы в реализации организационных изменений и их последствия.....	29
2 Анализ требований к компетенции персонала в современных условиях реализации организационных изменений.....	40
2.1 Глобальные экономические тренды и требования к компетенциям.....	40
2.2 Вызовы со стороны экономики России и их влияние на модель компетенций.....	47
2.3 Модель компетенций при реализации проектов развития.....	53
3 Разработка и реализация инструментов развития компетенций для эффективного управления организационными изменениями.....	63
3.1 Описание проекта создания образовательной инфраструктуры.....	63
3.2 Описание принципа действия образовательной инфраструктуры.....	71
3.3 Перспективы развития образовательной инфраструктуры.....	76
4 Социальная ответственность консалтинговой компании.....	81
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности.....	81
4.2 Определение стейкхолдеров предприятия.....	83
4.3 Определение элементов программы.....	85
Заключение.....	93
Список публикаций магистранта.....	98
Список используемых источников.....	99
Приложение А Change management process.....	103
Приложение Б Модели организационных изменений.....	123
Приложение В «Восемь шагов управления изменениями» Дж. П. Коттера.....	126
Приложение Г Иррациональные ошибки при управлении изменениями.....	130
Приложение Д Подход Йенса Расмуссена к классификации задач.....	132
Приложение Е Модель компетенций.....	133

Введение

Сегодня в России большое внимание уделяется обсуждению инноваций, цифровой экономики, производительности труда и конкурентоспособности. Однако эти планы нереализуемы без системного подхода к развитию человеческого капитала, включая как привлечение и удержание лучших умов, так и обеспечение условий для роста и получения новых навыков действующими сотрудниками.

В ближайшие 5–10 лет экономический уклад и рынки труда будут формироваться под воздействием ключевых трендов, которые уже оказывают влияние на устройство занятости в мировой экономике и продолжат стимулировать дальнейшие существенные изменения в среднесрочной перспективе.

Компаниям, планирующим организационную трансформацию, в первую очередь необходимо ориентироваться на экономические тенденции и вызовы, которые ставит перед ними как глобальный рынок, так и современные российские реалии. Однако нередко случается так, что преобразования не претворяются в жизнь в полном объеме, а эффект от их реализации не соответствует ожиданиям. Как показало исследование [27], более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу. В основе подобных явлений лежит совокупность причин, однако одна из основных – отсутствие у менеджеров организаций соответствующих компетенций и навыков, которые могли бы способствовать успешному внедрению инноваций и проведению преобразований в организации.

Таким образом, с одной стороны, встает проблема определения набора компетенций, наличие которых у менеджеров организации способно обеспечить эффективное решение задачи по проведению организационных изменений, а с другой – найти способ развить у управленцев конкретные навыки.

В качестве ответа на описанные вызовы необходимо разработать инструментарий, который представлял бы собой комплексное решение по развитию у менеджеров компаний гибких навыков, которые, во-первых, отвечали бы научным прогнозам и в совокупности формировали бы уникальную модель компетенций, а во-вторых, способствовали бы повышению эффективности процесса управления изменениями в организациях.

Итак, **объектом настоящей работы** выступает универсальная модель компетенций, адаптированная к условиям динамично изменяющегося рынка труда и способствующая повышению эффективности управления изменениями в организации. **Предметом магистерской диссертации** являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования гибких компетенций руководителей.

Целью проводимых исследований являлось формирование уникальной модели «компетенций будущего», способствующих, в то же время, успешному внедрению и управлению изменениями на современных российских предприятиях, а также разработка инструментов развития этих компетенций у управленческого персонала.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих задач:

1. Изучение ключевых мировых экономических и российских рыночных трендов, а также тенденций развития высоких технологий и основанных на этом прогнозов по изменению рынка труда;
2. Анализ причин неудач проводимых в российских и мировых компаниях проектов внедрения организационных преобразований;
3. Формирование модели управленческих компетенций, способствующих успешному проведению изменений в компаниях;
4. Создание инструментов развития соответствующих компетенций управленческого персонала.

Научная новизна полученных в ходе работы результатов заключается в следующем:

1. Разработана уникальная модель компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями на российских предприятиях в современных условиях;

2. Созданы инструменты, направленные на саморазвитие управленческого персонала и повышения ими уровня владения вышеуказанными компетенциями.

1 Теоретические основы управления изменениями

1.1 Понятие управления изменениями

Реалии современной рыночной экономики и высокий уровень конкуренции практически в каждой из отраслей на сегодняшний день диктуют предприятиям довольно жёсткие условия. Для того, чтобы обеспечить выживаемость на рынке, сохранить конкурентоспособность и лояльность клиентов, компаниям приходится отвечать вызовам внешней среды и время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, возникновение потребности в организационных изменениях перестало представляться как исключительное явление, но, скорее, как вынужденная необходимость и главное условие сохранения предприятием своих позиций. Правомочность данного суждения подтверждает справедливое высказывание Уильяма Эдвардса Деминга, известного американского консультанта по управлению качеством: «Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью».

Организационным изменением принято считать изменение определённых характеристик некоторого элемента организации, будь то его форма, содержание или качество, а также изменение и преобразование организации в целом. В данном контексте под организационным элементом может подразумеваться стратегия рассматриваемой организации, проектная команда, конкретный элемент хозяйственного портфеля и так далее. По сути своей, процесс организационных изменений представляет собой переход сложившейся системы из одного устойчивого состояния в другое, осуществляемый с помощью существующих идей, инструментов и концепций.

Однако общепринятого определения организационных изменений в теории организаций не сформировалось, и каждый специалист трактует данный термин по-своему. Так, наиболее распространённые определения рассматриваемого понятия с указанием авторства приведены в Таблице 1.

Таблица 1 – Инвариантность определения «Организационные изменения»

Понятие	Определение	Автор
Организационное изменение	Замещение одного или нескольких элементов предприятия (целей, структуры, технологии, персонала) другими по содержанию компонентами под воздействием внутренних и внешних факторов.	В. А. Горемыкин
Организационное изменение	Формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.	Arbor Consulting Group
Организационное изменение	Процесс перехода организации, как системы, из одного устойчивого состояния в другое с использованием существующих идей и концепций.	Т. В. Щербакова
Организационное изменение	Переделка и преобразование формы с тем, чтобы она лучше выживала в окружающей среде.	Р. Х. Холл
Организационное изменение	Преобразование организации между двумя моментами времени.	У. Барнетт, Дж. Кэрролл
Организационное изменение	Изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.	Г. Хюбер, В. Глик, К. Миллер и К. Сатклифф
Организационное изменение	Освоение организацией новой идеи или формы поведения.	Р. Л. Дафт

На наш взгляд, наиболее полным, несмотря на свою лаконичность, является определение организационных изменений, данное Ричардом Дафтом, автором книг и специалистом по функционированию организаций и управлению изменениями, гласящее, что организационные изменения определяются как принятие и внедрение компанией новых идей или форм поведения. Данное определение отражает как содержательную, так и процессную составляющую организационных изменений. Понятия перемен, организационных преобразований и изменений подразумевают осуществление в компании реформ, в ходе которых происходит некоторые трансформации в сложившейся системе ценностей, корпоративной культуре и поведении людей, наряду с перестройкой процессов организации, её стратегий, систем и прочих значимых элементов. Нередко данные преобразования предваряет и сопровождает процесс обучения, поскольку всякое нововведение требует новых знаний и компетенций. Стоит отметить также, что критически важным для организаций, стремящихся наиболее

успешно адаптироваться к меняющимся условиям современного высококонкурентного рынка и наиболее полно удовлетворять запросы клиентов, становится синхронность процессов внешних и внутренних изменений. Можно с уверенностью утверждать, что смены стратегий, организационных систем и структур недостаточно для успешной реализации организационных изменений, и данному процессу должны сопутствовать перемены в корпоративной культуре, мышлении и образе действий. Только при условии одновременности и успешности протекания внутренних и внешних трансформационных процессов возможно достижение главной цели организационных изменений – выживание и развитие компании.

Изменения организации, которые проводят, чтобы приспособиться к окружающей среде, могут быть оценены по масштабу, то есть той степени, в которой изменения бывают инкрементальными¹ или радикальными. Как показано на Рисунке 1, инкрементальные изменения представляют собой серию непрерывного движения, не нарушающего равновесия организации в целом и часто затрагивающего только какую-либо её часть. Радикальные же изменения разрушают сложившуюся систему, часто изменяя организацию целиком.

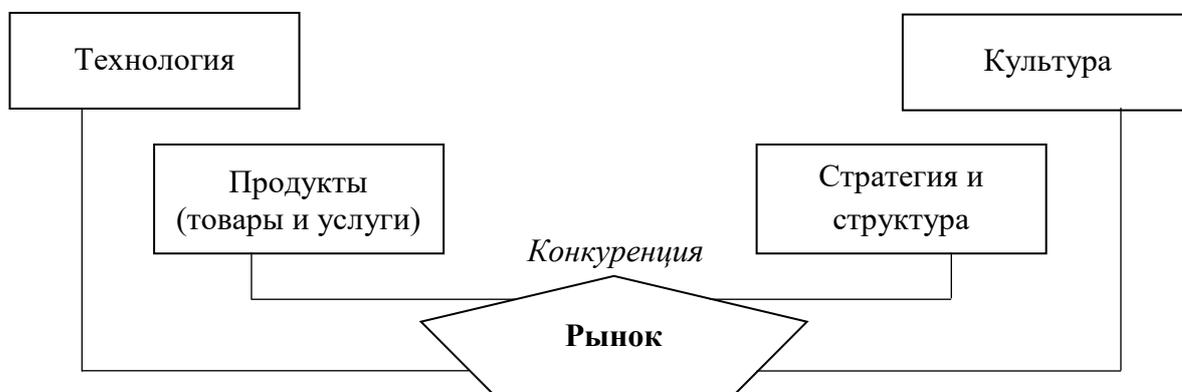
Ограниченные изменения по большей части происходят при наличии сложившейся структуры и процессов управления – это могут быть технологические усовершенствования или же усовершенствование продукта. Радикальное изменение связано с созданием новой структуры и новыми процессами управления. Технология похожа на прорыв, а новые продукты, созданные на её основе, могут открывать новые рынки.

¹ Пошаговый, увеличивающийся постепенно



Рисунок 1 – Инкрементальные и радикальные изменения

Сегодня потребность в радикальных изменениях возрастает из-за бурных изменений и непредсказуемости окружающей среды. Крупные перемены затрагивают все сферы компании, в том числе структуру, систему управления, корпоративную культуру, технологию, продукты, и определяют основные стратегические типы изменений, отражённые на Рисунке 2.



Международная окружающая среда

Рисунок 2 – Стратегические типы изменений

Изменение производимых организацией продуктов или оказываемых услуг находят отражение в итогах деятельности организации. Новые продукты могут быть созданы путём внесения незначительных изменений в уже существующие или же потребовать открытия новой линии. Как правило, целью выпуска таких продуктов или услуг становится расширение присутствия компании на существующих рынках, а также выход на новые, приобретение новых потребителей или клиентов.

Внесение изменений в стратегию организации неизбежно затрагивают её административную сферу. Таким образом, изменения касаются структуры организации, её политики и систем стратегического менеджмента, трудовых отношений и вознаграждения, механизмов координации, управленческих систем информирования и контроля, бухгалтерии и бюджета. В большинстве случаев подобные изменения осуществляются сверху вниз, в то время как внесение изменений в продукты или технологии нередко инициируются снизу.

Изменения культуры организации находят своё отражение в изменении ценностей, установок, ожиданий, убеждений, способностей и поведения сотрудников. Как правило, культурные изменения касаются того, о чём работники организации думают, и представляют собой преимущественно изменения в образе мыслей.

Описанные выше четыре типа изменений взаимосвязаны – изменение в одной сфере часто означает изменение в другой. Так, выпуск нового продукта может потребовать внесения изменений в существующую технологию производства, а изменения в организационной структуре – в трудовые навыки сотрудников. Таким образом, организация представляет собой взаимозависимую систему, и изменение одной её части неминуемо сказывается на других её элементах.

Открытость и динамичность характера организации, конфликт между стратегическими целями и целями отдельных подсистем и структурных элементов компании обуславливает возрастание потребности в организационных изменениях, поскольку в противном случае способность

организации своевременно и соответствующе адаптироваться к требованиям внешней среды уменьшается и ставит под угрозу её выживаемость.

Факторы, подталкивающие организацию к изменениям, существуют как внутри компании – к ним могут относиться, например, потребности и ожидания работников, так и вне её – будь то постоянно усиливающаяся конкуренция, технологический прогресс, законодательные требования, ожидания общественности и так далее. Необходимо отметить, что так или иначе практически каждая компания, будучи не обособленным элементом, но частью рынка, подвержена влиянию описанных факторов. Тем не менее, часть предприятий начинает процесс организационных изменений вынужденно, после наступления кризисной ситуации и осознания неизбежности подобной меры, в то время как другие компании предпочитают действовать превентивно и инициируют процесс организационных изменений, опираясь на его стратегическую ценность.

Процесс организационных преобразований, нередко характеризующийся возникновением различных противоречий и закономерностей, требует со стороны менеджмента предприятия пристального внимания, умелого применения набора конкретных инструментов и взвешенного принятия управленческих решений. Таким образом, неизбежность организационных изменений ставит перед компаниями необходимость грамотного управления данным процессом.

По мнению профессора И. К. Адизеса, известного консультанта и специалиста в области эффективного управления бизнес-процессами, процесс управления изменениями в организации представляет собой решение сегодняшних проблем и подготовку к решению проблем, которые возникнут завтра [1].

Как уже отмечалось, неизбежность организационных изменений – будь то под давлением внешних обстоятельств, или же по собственной инициативе компании – провоцирует возникновение значительных противоречий,

расхождения между оперативными и стратегическими целями организации, её желаниями и возможностями.

Ключевые противоречия, с которыми сталкивается каждая организация на пути управления изменениями, а также их характеристика приведены в Таблице 2 [2].

Таблица 2 – Ключевые противоречия, спровоцированные организационными изменениями

Противоречие	Описание
Между желаемым и необходимым	Характеризуется борьбой мотивов между тем, что необходимо делать в данный момент, и тем, что делать хочется. В большинстве случаев процесс изменения диктует необходимость конкретных действий, зачастую требующих принятия волевых управленческих решений, однако нередки случаи и добровольных преобразований.
Между привычным и новым	Представляет собой конфликт между привычным, зачастую отточенным и доведённым до автоматизма, ходом действий, и нововведениями, которые требуют дополнительных усилий для их освоения и введения в устоявшиеся процессы.
Между текущими и будущими выгодами	Обусловлено тем, оперативная деятельность и процессы, протекающие по устоявшейся схеме, приносят выгоды в текущем периоде и позволяют обеспечивать деятельность предприятия, в то время как внедрение преобразований обещает принести пользу в будущем, при этом не гарантируя её.

Поскольку процесс изменений носит постоянный характер, перед организациями неизменно возникают проблемы и противоречия, порождённые этими изменениями. Чем больше масштаб и скорость изменений, тем более многочисленными и сложными становятся проблемы, стоящие перед организацией. Адекватной реакцией на вызовы микро- и макросреды со стороны компаний являются конкретные управленческие решения, которые, тем не менее, порождают еще большие изменения. Описанная последовательность наглядно представлена на схеме, изображённой на Рисунке 3.



Рисунок 3 – Последовательность процесса организационных изменений

Успешное управление изменениями предполагает принятие и реализацию управленческих решений, что является достаточным условием получения желаемого результата и достижения целей с учётом ресурсов, которыми располагает организация. Таким образом, процесс управления предполагает не только результативность, но и эффективность использования ресурсов. Следует отметить, что важность данных показателей обуславливается ещё и тем, что они напрямую оказывают влияние на отношение сотрудников к переменам в организации, а также их сопротивление этим переменам. Сопротивление сотрудников тем сильнее, чем меньше результативность и эффективность, а чем они ниже – тем выше сопротивление. Данная зависимость отражена на Рисунке 4 [2].

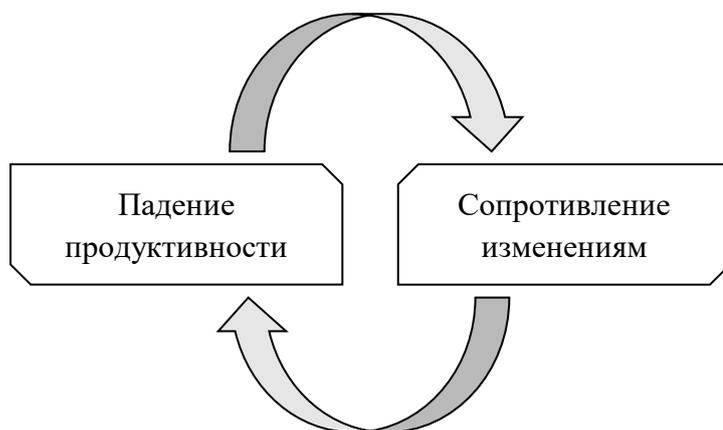


Рисунок 4 – Взаимосвязь сопротивления изменениям и падения продуктивности

Процесс организационных изменений в большинстве случаев влечёт за собой возникновение дополнительной нагрузки и падение производительности. В организации складывается ситуация, когда к текущей деятельности добавляется процесс управления изменениями, при этом количество ресурсов, которыми располагает компания, не изменяется. Под ресурсами в данном контексте могут подразумеваться как денежные средства, так и нематериальные ресурсы, те усилия и энергия, которые в конечном счёте могут быть конвертированы в финансовые затраты. Ухудшение показателей деятельности закономерно уменьшает приток ресурсов и так называемую стоимость изменений. Наглядно эта зависимость представлена на Рисунке 5.

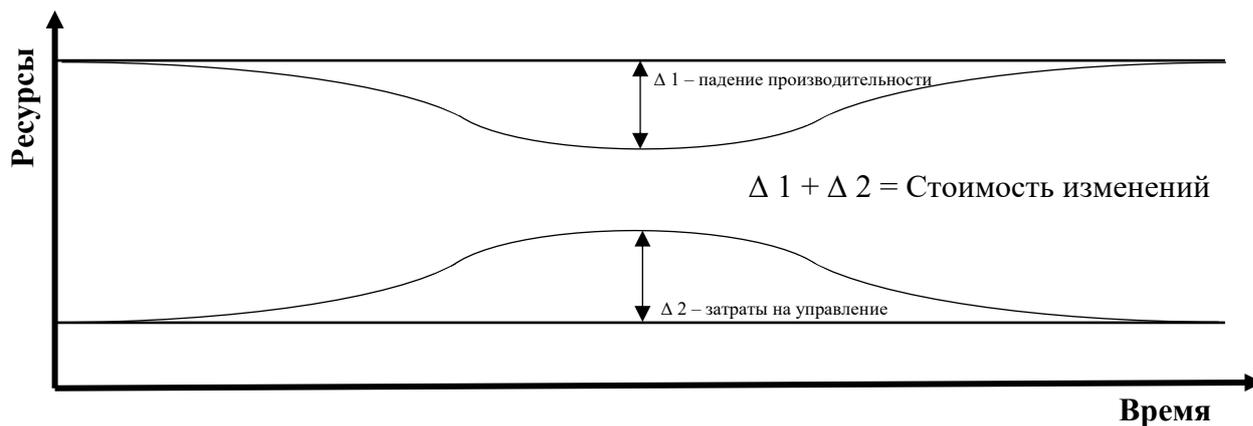


Рисунок 5 – Формирование стоимости организационных изменений

Таким образом, одной из важнейших задач управления изменениями становится такая организация труда, которая будет способствовать уменьшению времени изменений, а также снижению падения производительности. Наглядное описание описанного процесса, предложенное Стандартом управления изменениями (Standard for Change Management), разработанным Ассоциацией профессионалов в области управления изменениями (The Association of Change Management Professionals) в США представлено на Рисунке 6 [2].

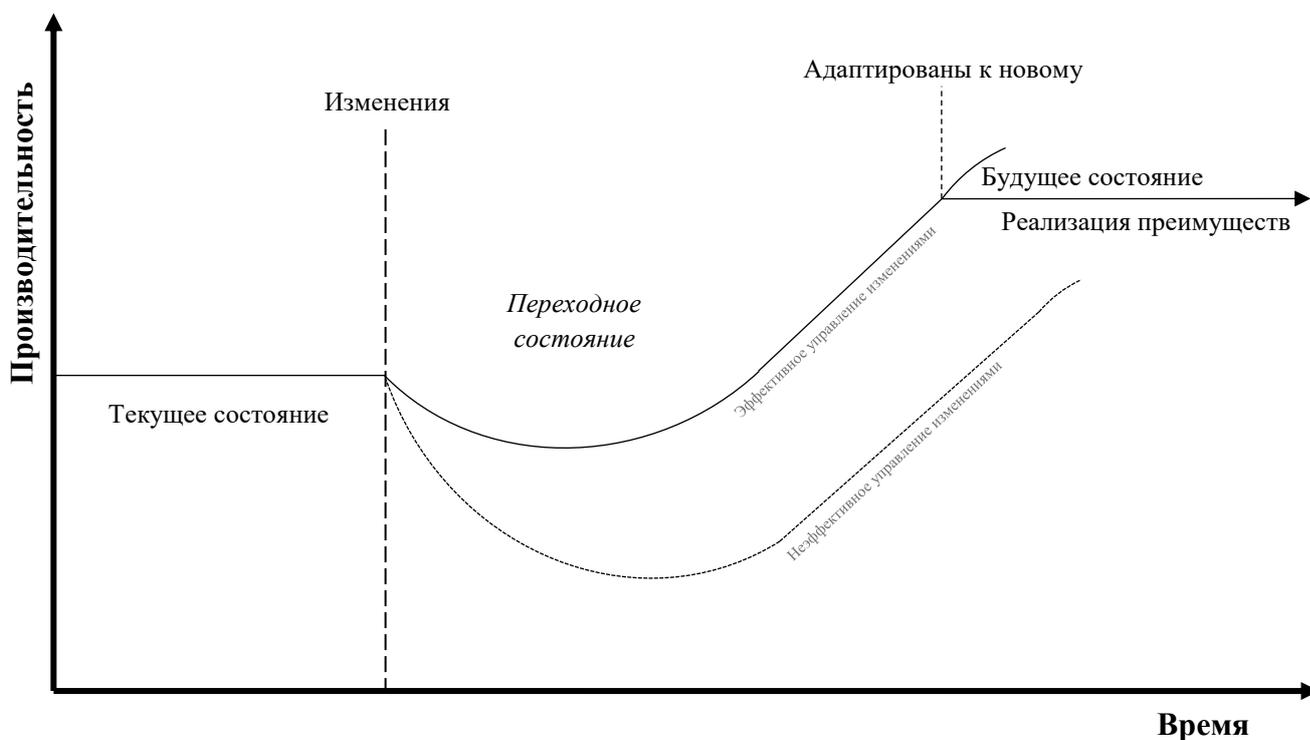


Рисунок 6 – Эффект управления организационными изменениями

Как следует из графика, приведённого выше, эффективное управление изменениями повышает вероятность принятия изменений и реализации преимуществ; в то же время без управления изменениями нет никаких гарантий успешных преобразований или реализации преимуществ.

Итак, в процессе управления организационными изменениями на первый план выходит такой навык управленческого персонала, как умение эффективно решать проблемы и противоречия, периодически встающие перед компанией. Для этого необходим постоянный анализ ситуации, в которой находится компания, выявление того, что для неё нормально и аномально на конкретном этапе развития. Эффективность принятых решений всецело зависит от того, насколько полно учтены особенности управления организацией на различных фазах жизненного цикла.

1.2 Подходы и методологические инструменты управления изменениями

Менеджмент как научная дисциплина дал начало различным самостоятельным областям знаний, среди которых – управление проектами, маркетинг, риск-менеджмент и так далее. Так, в конце XX столетия в рамках науки менеджмента в самостоятельную научную систему начала оформляться теория управления изменениями. Несмотря на то, что управлению изменениями были посвящены научные работы начиная с конца XVIII века, анализ накопленного опыта и конкретные методы в рамках данной теории начинают появляться только в последние сорок-пятьдесят лет. В начале же нового столетия жизненно необходимым становится грамотное управление преобразованиями в организациях и повышение эффективности их деятельности, поэтому очевидным представляется рост числа научных исследований в области организационного развития.

Становление управления изменениями как зрелой дисциплины подтверждается фактом создания международных и локальных ассоциаций,

целью которых является поддержка профессионального развития специалистов в данной области, а также продвижение данной дисциплины по всему миру.

Так, одной из наиболее известных международных организаций является Ассоциация профессионалов в сфере управления изменениями (The Association of Change Management Professionals, ACMР), созданная в 2011 году. В настоящее время сообщество осуществляет обучение и профессиональную аккредитацию специалистов, проводит тематические мероприятия, выступает за признание существования и ценности профессии специалиста по управлению изменениями. Также, в 2014 году по аналогии со «Сводом знаний по управлению проектами» Института проектного управления PMI (PMBoK) Ассоциацией был создан и опубликован «Свод знаний по управлению изменениями» (Standard for Change Management), призванный дать общее определение и понимание дисциплины управления изменениями.

Следует отметить, что упомянутый стандарт, помимо определения управления организационными изменениями, обоснования их актуальности и описания теоретических аспектов процесса, предлагает конкретную детализированную последовательность действий для управления изменениями в организации, вплоть до обозначения необходимых входных и выходных документов на каждом этапе, ролей участников процесса и так далее. Тем не менее, конкретные инструменты управления изменениями, попытки описать которые были предприняты в ряде публикаций, стандарт в себя не включает.

Вообще, в процессе изучения инструментов и методов управления изменениями можно столкнуться как со специально разработанным инструментарием, так и с инструментарием, являющимся общим для ряда управленческих дисциплин, которые находят своё применение на разных этапах процесса управления изменениями. Так, заимствованные инструменты приведены в Таблице 3.

Таблица 3 – Заимствованный инструментарий управления изменениями

Область знаний	Заимствованные инструменты	Применяются на стадии
Стратегический менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – PEST-анализ и его модификации; – SWOT-анализ; – SNW-анализ; – TOSF (the Telescopic observations strategic framework). 	Планирование организационных изменений
Управление качеством	<ul style="list-style-type: none"> – Диаграмма Парето; – Диаграмма Исикавы («Рыбья кость»); – Диаграмма расслоения; – Контрольная карта; – Гистограмма; – Анализ Кано; – Структурирование функции качества (СФК). 	Планирование организационных изменений
Управление проектами	<ul style="list-style-type: none"> – Инструменты различных методологий и стандартов, таких как методология PMI, стандарт P2M, стандарт PRINCE2, ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту» и т.п.; – Методы управления проектами, такие как Классический проектный менеджмент, Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma и т.п. 	Реализация организационных изменений
Теория организации	<ul style="list-style-type: none"> – «Алмаз» Г. Левитта; – Модель «Шести ячеек» М. Вайсборда; – Модель «7S» компании McKinsey; – Модели жизненного цикла организации; – Методика OCAI. 	Планирование и реализация организационных изменений
Управление командой проекта	<ul style="list-style-type: none"> – Модель команды Р.М.Белбина; – Трансактный анализ Э. Берна; – Типология Майерс — Бриггс; – Четырехступенчатая модель сплочения команды Э. Кемерона и М. Грина. 	Формирование команды управления проектами организационных изменений

Безусловно, приведённый выше перечень инструментов не является исчерпывающим, он лишь очерчивает границы того заимствованного инструментария управления изменениями, системное представление о котором ещё сложно составить на сегодняшний день.

Однако стоит подчеркнуть, что в рамках области знаний по управлению изменениями в последние десятилетия, помимо заимствования, были созданы специфические модели и подходы к управлению ходом организационных преобразований. Каждый из этих инструментов имеет свои достоинства и недостатки в условиях конкретных ситуаций, а эффективность

их использования напрямую зависит от того, насколько применяемый метод соответствует особенностям организации.

В данном контексте не лишним будет упомянуть цитату Генри Минцберга, ёмко отражающая специфику применения различных инструментов в рамках управления организацией: «Любые «формулы» менеджмента гарантируют только один результат — неудачу (это тоже «формула»). Менеджер хорошо настолько, насколько хорошо ему удается добиваться желаемых результатов в своем собственном стиле» [3].

Такие инструменты управления, как реинжиниринг, бережливое производство, концепция обучающейся организации и т.п., призваны, в первую очередь, осветить содержательную сторону изменений, они затрагивают аспекты планирования и проектирования новой системы в организации. Однако для достижения успеха не менее важна и вторая составная часть изменения – процесс непосредственной реализации инициативы. Выделению и описанию конкретных фаз и стадий процесса подготовки и реализации преобразований в организации уделяют внимание процессуальные модели, которые так же условно можно назвать концепциями перехода.

Основные модели организационных изменений отражены на Рисунке 7. Ниже рассмотрим наиболее известные из них. Графическое изображение рассматриваемых моделей приведено в Приложении Б.

Одна из наиболее ранних, предложенная в середине прошлого века, модель «Силового поля» К. Левина, в некоторых источниках упоминаемая как модель «Поля сил изменений», является достаточно простой в использовании. Согласно данной модели, в любой организации существуют две группы сил – те, что способствуют изменениям и те, что им противодействуют. Данные силы также называют движущими и сдерживающими. Как видно из диаграммы, представленной на Рисунке Б.1, классически они изображаются в виде стрелок, указывающих их направление и относительные величины.

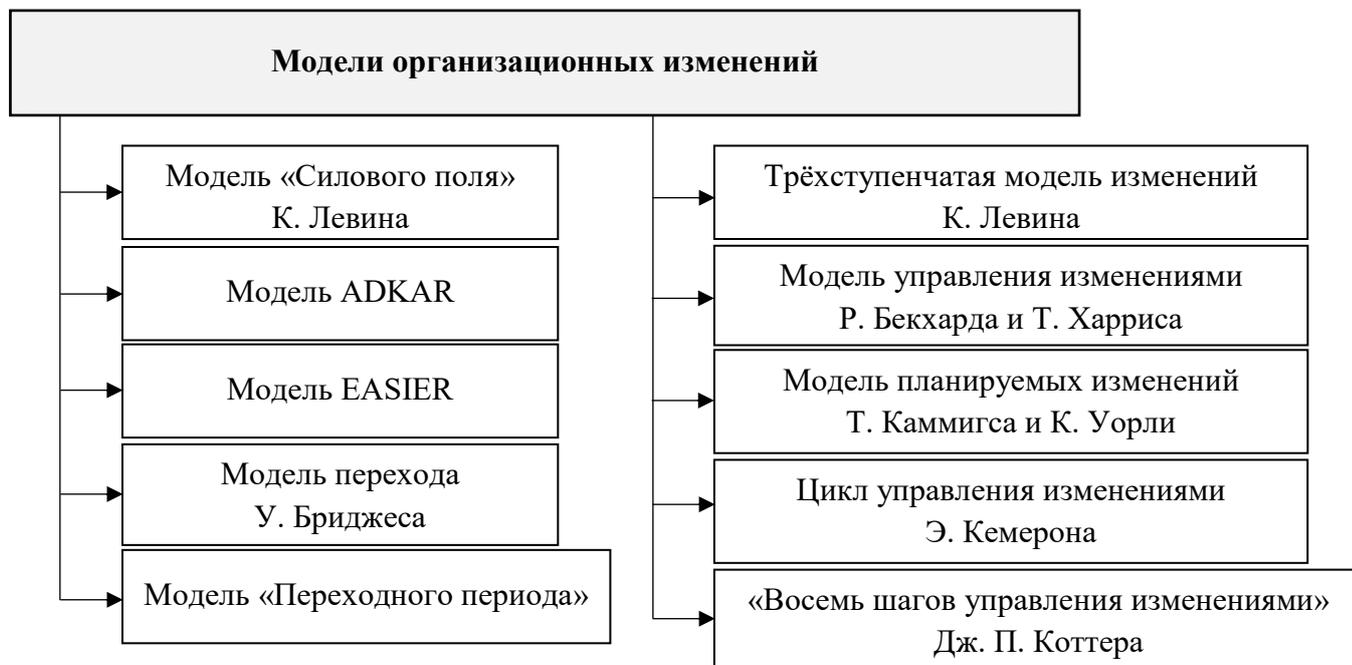


Рисунок 7 – Основные модели организационных изменений

Основополагающий принцип в рамках описываемой модели гласит, что для успешной реализации изменений обязательным условием становится превосходство движущей силы над силой сопротивления. Стоит отметить также, что устойчивое положение в организации обеспечивается равенством этих сил, а перевес в ту или другую сторону способствует ускорению или замедлению процесса организационных изменений.

Использование данной модели предполагает конкретную работу менеджеров организации по уменьшению сопротивления сил, противодействующих изменению. Так, например, сопротивление персонала может быть устранено путём вовлечения их в процесс реализации преобразований. Кроме того, модель «Силового поля» позволяет выявить проблемы, существующие в организации, и органично перейти к реализации выработанного плана действий.

Однако справедливым будет упомянуть о недостатках описываемой модели К. Левина, одним из которых является то, что она не предусматривает реакцию ключевых игроков на сопротивление, и процесс изменений рискует превратиться в плохо продуманный план.

Ещё одной заслугой К. Левина, германо-американского психолога, является создание трёхэтапной теории изменений, известной как модель «Разморозь, Измени, Заморозь». В зависимости от перевода, в некоторых источниках эта модель упоминается как «Размораживание, Движение, Замораживание».

Наглядное изображение описываемой модели с отражением ключевых действий на каждом этапе представлено на Рисунке Б.2.

Следует отметить, что данная теория нередко подвергалась критике за некоторую упрощённость. Более подробное описание каждого из трёх этапов процесса изменений, согласно К. Левину, представлено в Таблице 4.

Таблица 4 – Этапы трёхступенчатой модели изменений К. Левина

Этап	Описание	Характеристика
«Разморозь»	<ul style="list-style-type: none"> – Создание готовности к изменениям; – Минимизация сопротивления изменениям. 	Данный этап предполагает осмысление менеджментом организации сложившегося положения, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния; происходит переосмысление организацией своих взглядов и бизнес-процессов и отказ от некоторых из них.
«Измени»	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры. 	Представляет собой непосредственный процесс перехода из состояния «Как есть» (as is) в состояние «Как должно быть» (to be). Кроме того, этап предусматривает участие и вовлечение персонала организации.
«Заморозь»	<ul style="list-style-type: none"> – Закрепление полученного результата и его оценка; – Проведение конструктивных модификаций. 	Происходит стабилизация организации и цементирование нового состояния. Вводятся в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы и системы стимулирования.

Формирование готовности к изменениям предполагает воздействие на те силы, которые держат организацию в сложившемся состоянии, то есть ослабление сил сопротивления. Непосредственно переход означает внедрение новой модели поведения, новых оценок и суждений, нового образа мыслей. Закреплением преобразований служит создание таких механизмов, которое поддерживали бы новый порядок, гарантируя эффективность деятельности организации.

Как уже отмечалось ранее, трёхступенчатая модель изменений К. Левина представляет собой некоторую канву, упрощённое описание процесса изменений, тем не менее, данный подход интуитивно понятен и близок большинству руководителей, а его ключевая идея послужила основой для многих современных моделей управления изменениями.

Так, одной из наиболее популярных как на Западе, так и в нашей стране, является модель «Восемь шагов управления изменениями», сформулированная Дж. П. Коттером, известным специалистом в области анализа и развития организаций, в 1995 году и основанная на исследовании автора, выявившем конкретные ошибки управления изменениями. Свои ключевые идеи автор представил в книге «Впереди перемен» [4].

Как следует из названия, модель предполагает восемь последовательных шагов реализации изменений в организации. Автор отмечает, что нарушение последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата.

Графическое отражение модели с описанием действий, необходимых для реализации каждого из этапов, представлено на Рисунке Б.3.

Как отмечает Дж. П. Коттер в своём исследовании, реализация изменений в организации может быть сопряжена с трудностями и преодолением препятствий. Для увеличения вероятности успеха преобразований, необходимо тщательно планировать действия по преодолению сопротивления. Для этого можно использовать формирование чувства неизбежности и безотлагательности перемен, создание надёжных союзов для руководства изменениями, выработку мировоззрения и стратегии. Сопротивление преодолевается с учётом потребностей и целей тех, кого эти перемены затрагивают; необходимо их вовлечение в процесс перестройки и обеспечение психологической безопасности. Эффективны команды изменений и защитники идеи, а в крайних случаях возможны силовые меры.

По мнению Дж. Хайята, главного исполнительного директора компании «Prosci», специализирующейся на консультировании в области

управления изменениями, перемены в компании тождественны переменам в поведении её работников. Так, основной причиной провала реализации преобразований он называет то, что в большинстве случаев руководители фокусируются на управлении трансформацией организации, а не конкретных сотрудников. Исследование большого количества крупных проектов изменений позволило Дж. Хайяту в 1998 году сформулировать собственную модель управления процессом изменений в организации – ADKAR, которая, впрочем, изначально была предложена в качестве средства обучения сотрудников, которые принимали участие в организационных изменениях.

Логика предложенной модели заключается в том, что реализация изменений должна проходить по двум направлениям – непосредственно бизнес и сотрудники. Автор утверждает, что успех преобразований определяется одновременным управлением проекта их внедрения и изменениями работников.

Название ADKAR представляет собой аббревиатуру, составленную из английских слов Awareness (Осознание), Desire (Желание), Knowledge (Знание), Ability (Способность), Reinforcement (Закрепление). Таким образом, суть модели заключается в том, что изменения в мотивации и поведении сотрудника происходит за несколько фаз. Графическое изображение идеи Дж. Хайята представлено на Рисунке Б.4.

Помимо описанных моделей организационных изменений, инструментарий дисциплины «Управление изменениями» включает в себя методы оценки вероятности успеха изменений. Так, наиболее известными среди них являются формула перемен Р. Бекхарда и Т. Харриса, а также формула запланированных организационных изменений DICE, предложенная консалтинговой компанией BCG.

Модель Р. Бекхарда и Т. Харриса представляет собой эмпирическую формулу для оценки сил, которые способны влиять на успех или неудачу программы организационных преобразований.

Описываемая формула была несколько видоизменена и упрощена другими авторами, однако в оригинальном виде она представляет собой следующее:

$$C = A \times B \times D > X,$$

где С — изменения;

А — неудовлетворенность существующим положением;

В — понимание будущего состояния, то есть чётко сформулированные цели перемен;

Д — практические шаги для достижения желаемого состояния;

Х — стоимость проводимых изменений или сопротивление изменениям.

Итак, как следует из формулы, совокупность факторов А, В и D должна перевешивать предполагаемые затраты на внедрение изменений. При этом, если какой-либо из трёх факторов равен нулю, то вероятность успеха внедрения изменений в организации стремится к нулю.

Подход компании BCG заключается в разделении факторов, которые влияют на успех проводимых в организации изменений, на жёсткие и мягкие. При оценке вероятности успеха преобразований необходимо учитывать и те, и другие, однако если не обращать внимания на жёсткие факторы, то велика вероятность, что реализация изменений может завершиться до начала влияния мягких факторов.

Таким образом, жёсткие факторы являются некой лакмусовой бумажкой для оценки вероятности успеха преобразований. Описываемая концепция находит своё отражение в формуле запланированных организационных изменений DICE, название которой представляет собой аббревиатуру из первых букв 4 жёстких факторов, которые консалтинговая компания определила ключевыми для успеха организационных изменений.

Итак, в наиболее общем виде оценка вероятности успеха проекта изменения проводится по следующей формуле:

$$DICE = x_1D + x_2I + x_3C_1 + x_4C_2 + x_5E,$$

где D – Продолжительность (Duration), то есть время между контрольными точками проекта;

I – Ответственность (Integrity), поскольку качество изменений зависит от квалификации исполнителей;

C_i – Приверженность (Commitment), то есть поддержка изменений влиятельными сотрудниками, руководителями (C_1) и сотрудниками, которых затрагивают изменения (C_2);

E – Усилие (Effort), то есть новые обязанности сотрудников относительно изменений помимо оперативной работы;

x_i – значение фактора.

Как следует из приведённой выше формулы, каждому из четырёх факторов экспертным методом присваивается значение от 1 до 4, где 1 значит благоприятный, а 4 – маловероятный.

Согласно VCG, проекты с DICE между 7 и 14 являются лучшими, то есть находятся в зоне успеха, между 14 и 17 – рискованны, находятся в зоне беспокойства, а в случае, если DICE проекта более 17 – очень рискованны, то есть находятся в зоне бедствия.

Как уже отмечалась, теория управления изменениями начала оформляться в самостоятельную научную систему относительно недавно. Приведённый выше перечень инструментов, безусловно, не является исчерпывающим, однако в работе представлены наиболее распространённые на сегодняшний день подходы и модели. Стоит отметить также, что универсальных инструментов не существует, а эффективность их использования напрямую зависит от того, насколько применяемый метод соответствует конкретной ситуации и особенностям организации.

1.3 Проблемы в реализации организационных изменений и их последствия

В настоящее время организации сталкиваются с определённой дилеммой: менеджеры предпочитают вести повседневные дела в

предсказуемом упорядоченном силе, однако в сегодняшнем глобальном окружении естественном порядке вещей становится не стабильность, а изменение. Таким образом, организации нуждаются в изменении точно также, как и в стабильности, в содействии инновациям так же, как в эффективности.

Процесс управления организационными изменениями включает в себя две ключевых области, первой из которых является организация и управление переходом системы из одного состояния в другое. Под системой в данном контексте следует понимать компанию как организацию, ее бизнес-процессы, активы, инфраструктуру и так далее. Второй же областью является управление отношением персонала организации, который вовлечён в происходящие изменения, то есть, по сути, речь идёт об изменениях корпоративной культуры.

Успех в реализации организационных изменений может быть гарантирован при выполнении правил, отражённых в Таблице 5.

Таблица 5 – Условия, определяющие успешность организационных изменений

Условие	Характеристика
Наличие цели	Четкое представление желаемого конечного результата
Наличие мотива	Ясность в необходимости и безотлагательности изменения
Наличие компетенции	Достаточное обучение и навыки для нового метода работы
Наличие плана	План для того, как достичь измеримых целей и точки контроля

При этом, несмотря на удовлетворение всех условий, отражённых выше, каждой компании, вступившей на путь организационных изменений, придется столкнуться с рисками, перечень которых представлен в Таблице 6.

Таблица 6 – Риски процесса организационных изменений

Риск	Характеристика
Риск содержательного эффекта	Связан с правильностью выбора желаемого конечного состояния организации
Риск процесса перехода	Связан с процессом изменения организации
Риск отката к прошлому состоянию организации	Связан с формированием новых привычек у изменяемой организации

Принимая во внимание все вышеизложенное, можно сформулировать основные задачи, которые приходится решать менеджерам организаций для управления изменениями. Эти задачи приведены на схеме, отражённой на Рисунке 8.



Рисунок 8 – Задачи, решаемые в рамках управления организационными изменениями

Объективная оценка господствующих в последние два десятилетия тенденций в сфере развития организаций свидетельствует о резком возрастании количества организационных изменений, нередко носящих весьма болезненный для компаний характер. Несмотря на то, что часть специалистов предсказывают недолгую жизнь проектам обновления, будь то перестройка тех или иных процессов, пересмотр стратегии, слияние компаний, сокращение штатов, программа повышения качества, обновление организационной культуры и прочее, такие прогнозы с течением времени всё больше и больше представляются маловероятными. Сомнения в правдивости подобных предсказаний связаны ещё и с тем, что глубинными факторами, определяющими необходимость организационных изменений, являются макроэкономические силы, усиление которых неизбежно в ближайшие десятилетия. Результатом воздействия этих сил для всё большего числа организаций станет неизбежность постоянного улучшения качества продукции и услуг, вынужденного сокращения издержек, определения новых возможностей для роста и повышения производительности.

Следует учитывать, однако, что коренная реконструкция может спровоцировать как выход организации на новый уровень, так и существенный откат назад и упадок компании. Так, вследствие изменений одни организации приспосабливаются к меняющимся условиям, другие – повышают конкурентоспособность, третьи — открывают новые перспективы. К сожалению, гораздо чаще подобные попытки приносят разочарование и пугающе огромные потери, истощают ресурсы организаций, а их сотрудников оставляют запуганными, измотанными и расстроенными.

Осуществляя организационную перестройку, болезненных явлений вряд ли удастся избежать, особенно учитывая то, что зачастую к внешним изменениям вынуждены приспосабливаться большие группы людей – сотрудники организаций. Однако бесполезная растрата сил и душевные муки спровоцированы, скорее, неверными действиями компании, и не являются неотъемлемым атрибутом организационных изменений.

Джон П. Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса, и автор собственного подхода к управлению изменениями, приведённого в настоящей работе в п. 1.2, несколько десятилетий углубленно занимался вопросом управления изменениями в организации и сформулировал перечень основных ошибок руководителей. Восемь распространённых ошибок, характерах для процесса организационной перестройки, и их последствия, согласно Дж. П. Коттеру, приведены на Рисунке 9.

Более подробное рассмотрение каждой из ошибок, характерах для процесса организационной перестройки, сформулированных Дж. П. Коттером в книге «Впереди перемен», приведено в Приложении В.

Трудно не согласиться с тем, что в мире постоянно появляется много новых предметов, оказывающих влияние на образ нашей жизни, требующих развиваться, менять свое поведение, как в личной, так и трудовой деятельности. Дж. П. Коттер, как и другие специалисты по управлению изменениями, сформулировал своё видение ошибок процесса организационных изменений во времена менее динамичные и глобальные, в конце XX века. Но справедливости ради стоит отметить, что о них много писали и в первом десятилетии нового миллениума, опираясь на эти ключевые ошибки были предложены самые популярные формулы перемен. Более того, они остаются важными и на сегодняшний день, их учитывают при внедрении проектов автоматизации, о них рассказывают на бизнес-семинарах по управлению. Однако акценты во внимании к ошибкам при организации трансформаций в компаниях смещаются.



Рисунок 9 – Восемь распространенных ошибок, характерных для процесса организационной перестройки, и их последствия [4]

Помимо Дж. П. Коттера, исследованием ошибок, совершаемых при управлении изменениями в организации, занимались и другие специалисты. Так, К. Айкен и С. Келлер, сотрудники консалтинговой компании McKinsey, обратили внимание на типичные ошибки при соблюдении условий, позволяющих повысить эффективность управления изменениями, и пришли к выводу, что рациональный подход к их исполнению менеджерами не всегда гарантирует успех, поскольку при этом не уделяется достаточно внимания невербальным сообщениям, распределению времени и сил. Таким образом, авторами в 2009 году были сформулированы иррациональные ошибки управленцев, мешающих эффективному проведению изменений, которые приведены в Приложении Г [5].

Актуальные ошибки управления организационными изменениями, ярко проявляющиеся в XXI веке, сформулировал Джейсон Литл, американский консультант по организационным изменениям.

По мнению Дж. Литла, первая ошибка, характерная для нашего столетия, — это мысли о руководства о том, что члены команды изменений намерены менять работу. Однако речь обычно идёт о сотрудниках, не облечённых большой властью и боящихся потерять работу, поэтому опасения зачастую оказываются беспочвенными.

Вторая ошибка — это представление о том, что изменения происходят линейно. Подобному заблуждению способствуют классические взгляды, которые по сей день преподают в бизнес-школах, на тренингах и семинарах по управлению в качестве универсального метода. К линейным моделям относится, например, концепция «Разморозь – Измени – Заморозь» К. Левина. В результате применения линейного подхода управление изменениями попросту сводится к управлению проектом.

Ловушка кроется в том, что изменения трудно спланировать, они происходят так, как происходят и нужно владеть большим количеством методов управления преобразованиями, чтобы двигаться в продуктивном направлении.

Третья ошибка заключается в том, что зачастую времени для изменений не находится. В современных условиях очень быстрого развития технологий люди вынуждены постоянно учиться чему-то новому, при этом темпы изменения в обычной жизни влияют на возможности меняться внутри организации. Так, в обычной жизни сотрудники вынуждены осваивать новые способы оплаты, мобильные приложения, электронную запись в госучреждения, а приходя на работу они сталкиваются с автоматизацией, новыми методами управления, бесконечных нововведениях и так далее. Получается изменения в обычной жизни накладываются на изменения в компании [6].

Как замечает Дж. Литл, ещё несколько лет назад специалисты по управлению изменениями учили, как преодолеть конфликт между текущей привычной деятельностью и отсроченной выгодой в результате изменений. Сегодня же наблюдается другая картина:

- одни изменения вступают в конфликт с другими;
- выгода от многих изменений наступает сейчас, а не потом;
- сами изменения более дискретны, маленькие или количественные, а не качественные и большие.

Итак, основываясь на приведённой выше информации, нами были сформулированы 3 ключевые ошибки управления изменениями, совершаемыми современными организациями:

- руководители высшего звена выносят себя за рамки изменяемой системы и не находят времени для работы над собой и управления трансформацией компании. Это позволяет им больше уделять внимание отношениям с внешней средой, а именно клиентами, контрагентами, государственными органами и так далее, но удерживает организацию в состоянии статус-кво;
- упрощение представления об организации создает видимость управляемости, уменьшает стресс неопределенности, однако в конечном итоге «человек в розовых солнцезащитных очках оказывается в середине бушующего океана»;
- Компании не отдают себе отчет о том, что происходит сильная конкуренция между изменениями и продолжают пользоваться старыми методами управления, оставляя преобразования на самотек.

Высокая плата организаций за ошибки, совершаемые компаниями в процессе перевода фирмы на новые рельсы, обусловлена высокой скоростью изменений в мире и ожесточённой конкуренцией на рынке. Быстрая реализация новых инициатив не становится необходимым и достаточным условием успеха, даже в условиях относительной стабильности обстановки и соблюдения определенных договоренностей в вопросах ценовой политики.

Стоит признать, что нестабильность стала нормой жизни. Большинство экспертов сходятся во мнении, что ближайшие десятилетия будут ознаменованы усилением непостоянства и неожиданностью изменений на арене деловой жизни [7].

Каждая из ошибок, совершаемая в процессе кардинальной трансформации компании, чревата самыми серьезными последствиями. Так, приводя к снижению темпов преобразований, порождая ненужное сопротивление, отнимая у работников надежды на скорое улучшение жизни, а иногда буквально удушая необходимые перемены, каждая из этих ошибок в состоянии лишить компанию возможности продавать товары и услуги по ценам, приемлемым для покупателя. Результатом подобных процессов может стать необходимость сокращения бюджета и увольнения части сотрудников, что провоцирует сильный стресс всех работников.

Тем не менее, приведённые выше ошибки не фатальны. Избежать или, по крайней мере, значительно смягчить их неблагоприятные последствия можно, зная о них заранее и действуя умело. Ключом к успеху является понимание того, почему организация сопротивляется назревшим реформам, что конкретно представляет собой многоэтапный процесс реформирования, способный преодолеть губительную рутину, и, самое главное, осознание того, что руководители, которые способны направить процесс реформирования по верному пути, — больше чем хорошие администраторы. Управляющим необходимо обладать определенным набором компетенций, позволяющих эффективно проводить организационные преобразования.

Следует отметить, что с течением времени понимание организационных перемен меняется и развивается. Приведем описание того, что отличает современное понимание:

- представление об организации не как о механизме, а как о сложной динамично трансформируемой системе. На смену материалистическому взгляду о том, что существует объективная реальность, которую можно познать, приходит плюралистическое видение организации, как разные

мнения, конкурирующие между собой. Управление изменениями превращается из выполнения запланированных мероприятий, в постоянный поиск и познание с периодическим пересмотром планов;

– возникает понимание того, что жизнь сотрудников вне организации оказывает большое влияние на процессы изменения в компании. Психически и физически здоровый работник способен принимать более взвешенные решения и действовать проактивно, поэтому управление изменениями не сводится к достижению поставленных целей. Теперь данный процесс представляет собой создание условий, управление здоровым образом существования организации, которая с помощью самоорганизации будет развиваться, то есть меняться.

Более того, с развитием управления изменениями как обособленной области знаний и ростом опыта управления организационными изменениями в мире изменились взгляды на подходы к внедрению преобразований. Сравнение традиционного и современного подходов к внедрению организационных изменений приведено в Таблице 7.

Таблица 7 – Сравнение традиционного и современного подходов к внедрению организационных изменений

Параметры	Традиционный подход	Современный подход
Время	Уменьшение сроков внедрения	Определение минимально допустимого срока, необходимого для адаптации внедрения в организации
Качество	Строгое соблюдение технологии внедрения	Учет особенностей организации и волновое внедрения по промежуточным результатам
Стоимость	Минимизация затрат	Выгоды бизнеса должны с лихвой окупать затраты

Острота проблемы изменений, стоящей перед многими компаниями, могла бы существенно уменьшиться, если бы в мире наметилась тенденция к стабилизации экономики и бизнеса. Тем не менее, заслуживающие доверия факты свидетельствуют о том, что в ближайшие десятилетия следует ожидать нарастания нестабильности в бизнес-сфере, амплитуда колебаний будет увеличиваться и факторы, вынуждающие фирмы перестраиваться, только усилятся. Предприятия повсеместно столкнутся с колоссальными рисками и

удивительными возможностями, существенно превосходящими тот уровень, который мы видим сегодня. Причиной тому станут, с одной стороны, глобализация экономики, а с другой – связанные с этим процессом технологические и социальные тенденции. Всё это уже сегодня ставит перед персоналом, и, главным образом, управленцами организаций необходимость постоянного обучения и развития в себе определенных компетенций, наличие которых было бы способно обеспечить их эффективную деятельность в динамично меняющемся мире.

2 Анализ требований к компетенции персонала в современных условиях реализации организационных изменений

2.1 Глобальные экономические тренды и требования к компетенциям

Каждый день мир меняется на наших глазах. Мы наблюдаем тектонические сдвиги в технологиях, геополитике и демографии. В этих условиях невозможно не задаваться вопросом: что это принесет нашему обществу, людям, рядом с которыми мы живем, и — самое главное — нам самим?

Сегодня в России большое внимание уделяется обсуждению инноваций, цифровой экономики, производительности труда и конкурентоспособности. Однако эти планы нереализуемы без системного подхода к развитию человеческого капитала, включая как привлечение и удержание лучших умов, так и обеспечение условий для роста прогрессивных компаний-работодателей. Одна из важнейших задач этих компаний состоит в создании новых высококвалифицированных рабочих мест, присущих технологичной, диверсифицированной, творческой экономике – экономике знаний.

Таким образом, компаниям, планирующим организационную трансформацию, в первую очередь необходимо ориентироваться на экономические тенденции и вызовы, которые ставит перед ними как глобальный рынок, так и современные российские реалии.

В ближайшие 5–10 лет экономический уклад и рынки труда будут формироваться под воздействием ключевых трендов, которые уже оказывают влияние на устройство занятости в мировой экономике и продолжат стимулировать дальнейшие существенные изменения в среднесрочной перспективе. Совокупность результатов воздействия этих факторов мы будем в целях данной работы называть «Экономикой знаний».

1. Геополитические тренды

В 2025 г. Россия будет конкурировать на гораздо менее централизованном глобальном рынке, чем сегодня. Роль глобализации и доступа к международным рынкам останется ключевой для развития экономики. Замедление роста, нарастание неравенства и социокультурные особенности ускорят регионализацию.

По данным Всемирного банка, темпы мирового экономического роста замедлились с 6,6% в 1960-х годах до 2,3% в 2016-м. Прогнозы на 2018–2019 годы несколько более благоприятны и говорят о росте в 2,9–3%, однако важно учесть, что подобные предсказания в последние годы регулярно корректировались в сторону понижения. В частности, прогноз мирового роста от МВФ за 2011–2015 годы был пересмотрен «вниз» в общей сложности на 1,5 п.п.

Меняется характер глобализации:

– Во внутренней политике многих государств прослеживается протекционизм: за 2015 страны «большой двадцатки» ввели 644 ограничительные торговые меры, в том числе в результате этого прямые иностранные инвестиции в развитых странах оказались на 40% меньше пикового значения до финансового кризиса, а чистый приток инвестиций на развивающиеся рынки стал отрицательным впервые с 1988 года [8];

– Страны закрываются друг от друга с точки зрения миграционных потоков. В частности, принятая в 2017 году Мальтийская декларация призвана обеспечить контроль над внешней границей Евросоюза и предотвратить незаконные миграционные потоки в ЕС;

– Происходит децентрализация экономик и власти: Brexit (выход Великобритании из Европейского союза), новый фокус США, подчеркнутый в инаугурационной речи Д. Трампа словами «americanism, not globalism», курс на импортозамещение в России и так далее – яркие примеры регионализации;

– Продолжает расти расслоение между странами и внутри стран. Несмотря на то, что на Всемирном экономическом форуме в 2013 году

неравенство было признано серьезной угрозой мировой стабильности, сегодня 1% самых богатых людей контролируют 50% мирового благосостояния против 43% в 2010 году. В США реальные зарплаты 70% работников не росли последние 40 лет [9]. Схожая ситуация наблюдается и во многих других странах, включая Россию, где реальные доходы населения сокращаются с 2014 года.

2. Демографические тренды

Для занятости в сегментах, требующих более низкой квалификации, будет характерен рост конкуренции за рабочие места. Одновременно будет постоянно увеличиваться нагрузка на высококвалифицированных сотрудников. К 2025 году характер конкуренции за кадры значительно изменится с учетом старения населения и выходом на рынок труда молодых работников поколения Z.

Мировое население продолжает расти: в 2011 году родился семимиллиардный житель Земли, а к 2025 году, по оценкам ООН, будет пройдена отметка численности населения в 8 млрд человек. Однако этот рост обеспечивается преимущественно за счет экономически слаборазвитых стран с молодым населением, медианный возраст которого 21 год, высокой рождаемостью и низким уровнем развития человеческого капитала. Так, для стран Нигер, ЦАР, Эритрея, Чад, Бурунди, Буркина-Фасо, Гвинея, Сьерра-Леоне, Мозамбик и Мали ИЧР едва достигает отметки 0,412.

Численность пожилого населения стран верхней траектории развития, где ИЧР превышает 0,913 (Норвегия – 0,949, Австралия – 0,939, Швейцария – 0,939, США – 0,920) увеличится к 2025 году на 20%, в то время как численность населения в трудоспособном возрасте сократится примерно на 5%. Такой перекоп возрастной структуры развитых стран приведет к росту демографической нагрузки на трудоспособное население почти на 50%.

В связи с быстрым развитием технологий опыт старших поколений будет наименее, чем когда-либо в истории человечества, релевантен для поколений новых. К 2025 году поколение Z, представляющее собой прослойку

людей 1997 года рождения и младше, будет составлять около 25% всей рабочей силы, согласно оценке компании Universum совместно с Центром лидерства МТИ. Это люди, с рождения пользующиеся цифровыми технологиями – digital natives – и имеющие неограниченный доступ к информации. Личный рост, баланс работы и личной жизни для них приоритетнее финансового вознаграждения и карьеры. В отличие от предыдущих поколений, «зеты» склонны довольно часто менять не только работодателей, но и сферы деятельности. Зачастую они обладают более развитым набором цифровых компетенций, чем их учителя и руководители. В борьбе за новых сотрудников организациям придется адаптироваться под их ценности.

3. Технологические тренды

Вместе с геополитическими и демографическими трендами наиболее явное влияние на мировой рынок труда в горизонте 2025 года окажут технологические изменения. Они будут последовательно менять существующую структуру рынка, организацию отдельно взятых компаний и целых отраслей и, как следствие, требования к компетенциям и подготовке работников.

а) «Всеобщая подключенность»

3,5 млрд человек – 46% населения планеты – к концу 2016 года являлись пользователями интернета. Это число выросло почти в 70 раз за прошедшие 20 лет. Проникновение Всемирной паутины продолжит расти: по оценкам, к 2025 году доля интернет-пользователей по всему миру достигнет 80% [10]. Это уже влияет и продолжит влиять на изменение форм занятости в экономике:

– Удаленная занятость и фриланс стали нормой для многих профессий в развитых странах, и их доля продолжит расти. По оценкам, к 2020 году в США каждый второй будет фрилансером [11]. Развитие технологий будет поддерживать распространение трансграничной удаленной занятости, которой не страшны миграционные барьеры;

– Технологии удаленного интерактивного взаимодействия продолжают трансформировать и мировое образование, расширяя возможности обучения вне зависимости от местонахождения слушателя и подрывая позиции традиционных учебных заведений;

– Самозанятость, возможная благодаря развитию платформенных решений, таких как Uber, Airbnb, YouDo, Profi.ru, позволяет соединять поставщиков и потребителей услуг без посредников. Только в Европе объем транзакций через платформы, предоставляющие услуги по запросу, например, уборка, парикмахерские, обучение, а также совместное пользование автомобилями и недвижимостью, к 2025 году вырастет в 20 раз, увеличив занятость в этом сегменте минимум на 17% [12].

Продолжится глобализация спроса на ряд наиболее востребованных профессий, в основном в сфере ИТ. Работодателям, желающим привлечь лучшие кадры по таким направлениям, придется конкурировать за них не только с компаниями своего региона, но и, например, с наиболее перспективными стартапами Силиконовой долины. Получит дальнейшее развитие «экономика совместного пользования», когда все новые активы и предметы потребления, такие как автомобили, недвижимость и т. п., будут использоваться совместно в целях сокращения индивидуальных издержек.

б) Цифровизация бизнес-процессов

Начавшаяся автоматизация/цифровизация бизнес-процессов, по разным оценкам, ставит под риск исчезновения от 9 до 50% всех ныне существующих профессий в ближайшее десятилетие. Содержание сохранившихся «традиционных» профессий существенно изменится, интегрировав в себя новые технологии.

В ближайшие 5–10 лет произойдет «поляризация квалификаций»: востребованными будут профессии наиболее высокой, относящейся к категории «Знание», и наиболее низкой, относящейся к категории «Умение», квалификации. В то же время количество рабочих мест среднего уровня квалификации, относящихся к категории «Правило», будет испытывать

наиболее сильное давление новых технологий. К должностям, которые уже сейчас подвергаются сокращениям в связи с цифровизацией процессов, относятся аналитики, бухгалтеры, юристы, трейдеры, рекрутеры, административный персонал и пр.

Подробная информация о разделении профессий на категории «Знание», «Умение» и «Правило» приведено в Приложении Д.

Цифровизация бизнес-процессов даст толчок общему усложнению всех профессий, с одной стороны, высвобождая время сотрудников для решения более сложных и творческих задач, с другой – существенно повышая требования к их квалификации. Следствием этого станет распространение нового подхода к распределению ответственности в противовес действовавшему долгое время принципу «1 человек – 1 задача»: один работник или небольшая команда могут отвечать за комплексный процесс/продукт или несколько процессов разного профиля.

Как следствие все большего проникновения алгоритмов и компьютерных решений произойдет переориентация потребностей рынка труда на «человеческое в человеке», на творческое начало, на культурные, ценностные аспекты взаимодействия – все то, что машины не могут реализовать.

в) *Роботизация*

Роботизация рассматривается как отдельный тренд, отделённый от автоматизации бизнес-процессов, хотя эти два явления тесно взаимосвязаны. Причина разделения в том, что для полномасштабной роботизации процессов требуются в среднем более существенные и длительные инвестиции, чем в разработку алгоритмов для цифровизации. Поэтому более полное влияние этого тренда станет явным позже, чем эффект от автоматизации. Для многих отраслей переломный момент, когда выгода от внедрения роботов превысит затраты на их приобретение, еще не наступил и, вероятно, не наступит к 2025 году, особенно в странах с низкой стоимостью труда.

Общее число эксплуатируемых роботов в мире в 2017 году перевалило за 1,6 млн, уже через 2 года их количество, по оценкам, вырастет до 2,5 млн. Стоимость роботизированных решений быстро снижается, однако остается достаточно высокой на данный момент. Например, стоимость робота-сварщика в 2005 году составляла \$182 тыс., в 2014-м – \$133 тыс., к 2025 году, по оценкам, снизится до \$103 тыс. [13]. Поэтому наиболее широкое распространение роботы получили в трудоемких отраслях с высокой добавленной стоимостью: электроника, автомобильная промышленность и т. п.

Для России роботизация пока остается экзотикой: на 10 тыс. работников предприятий в 2017 году приходится 1 промышленный робот, в то время как в Южной Корее – 531, США – 176, Китае – 49. По оценкам, в данном тренде страна отстает от группы передовых стран на 7–10 лет [14]. Вместе с тем примеры роботизации уже есть в некоторых российских отраслях, в частности в автомобильной промышленности и в сельском хозяйстве. Например, на ряде молочных ферм, где раньше на 5 тыс. голов скота требовалось 250 доярок, сегодня то же самое количество голов обслуживают 2 оператора и робот-дойяр.

В перспективе 2025 года распространение роботов, способных делать работу за человека, угрожает потерей работы в первую очередь работникам наименее квалифицированной категории «Умение». Согласно оценкам, 19% всех рабочих могут быть замещены роботами на 81% [15]. Предполагается, что волна вытеснения низкоквалифицированных рабочих мест последует за «поляризацией квалификаций».

На этапе массовой роботизации еще больше усилится уже наблюдаемый переток рабочих мест из производственных отраслей в сферу услуг.

Сохранение действия описанных факторов, по оценкам, приведет к тому, что уже к 2025 году Россия значительно ухудшит свои конкурентные

позиции в глобальной экономике знаний и с высокой вероятностью потеряет возможность догнать группу передовых стран.

Текущие реалии выдвигают сотрудникам организаций, стремящимся остаться рядах действующей рабочей силы, требования по развитию в себе таких компетенций, как быстрая обучаемость и адаптивность, инновационность и креативность, а также способность к междисциплинарному взаимодействию и наличие цифровых знаний и навыков. Все те же требования предъявляются и организационным управленцам, и, помимо прочего, они должны обладать способностью к межкультурному взаимодействию, а также осознавать социальную ответственность за осуществляемую ими деятельность.

2.2 Вызовы со стороны экономики России и их влияние на модель компетенций

Для того, чтобы сформировать актуальную модель компетенций управленческого персонала для эффективного управления изменениями в российских организациях, требуется оценить не только господствующие мировые рыночные тренды, но и российские реалии. В настоящее время ситуацию, сложившуюся на российском рынке можно охарактеризовать следующим образом:

1. Цифровая экономика в России стагнирует после скачка в 2010-х

Несмотря на предпринимаемые на государственном уровне усилия по развитию цифровой экономики страны, ее доля в ВВП РФ с 2014 года стагнирует на уровне 2,0–2,2%, тогда как страны-лидеры уходят вперед. Например, среднегодовой темп роста доли цифровой экономики в китайском ВВП составляет 25%. И если в 2010 году Китай по уровню цифровизации значительно отставал от России, то на сегодняшний день доля цифровой экономики в ВВП этой страны превосходит аналогичный российский показатель уже более чем вдвое [16]. В процессе подготовки работы была

утверждена программа «Цифровая экономика», которая будет действовать до 2024 года и призвана изменить эту ситуацию.

2. Венчурный рынок в стране находится в зачаточном состоянии

Не менее важным фактором развития спроса на профессионалов категории «Знание» является культура стартапов и инвестиций в них. Однако российский венчурный рынок, изначально небольшой, еще сильнее сжался с кризисом 2014 года. Фокус венчурных инвесторов, в том числе и российских, сместился в другие страны, и сегодня рынок венчурных инвестиций РФ в 2 раза меньше бразильского, в 6 раз меньше японского, в 12 раз меньше израильского, в сотни раз меньше американского [17].

В 2015 году по методологии ОНПЗ (Обследование населения по проблемам занятости) неформальная занятость с учетом второй работы оставила 20,5% всех занятых в российской экономике, по методологии БТР (Баланс трудовых ресурсов) – 25% [18]. Все эксперты сходятся в одном – с последним кризисом неформальная занятость вернулась к росту. Так, ВНИИ труда Минтруда России оценивает рост с 17% в конце 2014 года до 22,3% в конце 2016 года [19]. По оценке РАНХиГС, доля неформальной занятости на рынке труда сегодня составляет не менее 45%.

Неформальная занятость, как правило, сохраняет примитивный характер труда, не способствует развитию компетенций работников и человеческого капитала страны в целом. Однако важно подчеркнуть, что к числу неформально занятых относятся не только те, кто работает без оформления трудовых отношений, получая зарплату «в конверте», но и самозанятые: предприниматели без образования юридического лица, фермеры, фрилансеры. Повышение добавленной стоимости труда самозанятых, их выход из неформального сектора могут стать серьезным стимулом для развития российской экономики.

Сегмент международных компаний, являющийся, как правило, источником качественного спроса на труд, показал рост с 0,5% в середине 1990-х до 5% занятых в экономике в 2015 году. Сотрудники с опытом работы

в международном сегменте востребованы рынком труда, однако «приживаются» они преимущественно в частных российских компаниях. Можно резюмировать, что возможности использования компетенций и практик лучших западных компаний для развития отечественного человеческого капитала и экономики реализованы в России лишь частично. В мире много примеров более интенсивного использования международного сегмента компаний для развития локального человеческого капитала, одна из самых результативных моделей – китайская.

3. Кадровый голод ограничивает рост бизнеса в регионах

С распадом СССР и в ходе кризиса 1990-х годов экономика большинства российских регионов переживала период упадка. Банкротство предприятий, расформирование и закрытие региональных НИИ (с 1990 по 2003 г. численность исследователей в России сократилась с 993 тыс. до 410 тыс. человек [20]) привели к падению регионального спроса на высококвалифицированные кадры. Экономика сконцентрировалась в центре и регионах добывающей промышленности.

Региональные разрывы в уровне жизни и инвестициях сохраняются и сейчас как на уровне отдельных субъектов РФ, так и на уровне федеральных округов. Количество «регионов-доноров», по оценкам экспертов, сократилось за 2006–2016 годы с 25 до 14 [21].

В результате сальдо внутренней миграции населения сместилось в сторону экономически преуспевающих регионов, относящихся главным образом к Центральному, Северо-Западному, а также Южному федеральным округам. Однонаправленная внутренняя мобильность привела к стабильному оттоку населения из менее успешных регионов, в первую очередь Сибирского, Дальневосточного и Приволжского федеральных округов, где вслед за падением спроса снизилось и региональное предложение высококвалифицированных кадров.

Региональный кадровый голод превратился в замкнутый круг: существующий спрос на профессионалов категории «Знание» в регионах

невелик, однако нехватка таких сотрудников является серьезнейшим барьером для развития компаний за пределами крупнейших городов.

4. Система образования перестала быть монопольным источником знаний и компетенций

На фоне снижения доверия и удовлетворенности системой формального образования начали набирать популярность программы альтернативного обучения. Настоящий расцвет получил сегмент дополнительного школьного образования. По оценкам министра образования России О. Ю. Васильевой, ежегодно количество организаций, оказывающих такие услуги, увеличивается в 3,5 раза.

Другой известный и популярный формат альтернативного обучения – онлайн-образование в рамках массовых открытых онлайн-курсов – МООК (От английского MOOC (Massive Open Online Course – Массовый открытый онлайн-курс)). В России действует довольно много онлайн-образовательных платформ, охватывающих разные направления. Однако наиболее популярной остается международная платформа Coursera, число российских пользователей которой в 2016 году превысило 1 млн человек [22].

5. Большинство людей не учится после 25 лет

Для успеха в экономике знаний недостаточно один раз получить знания или развить навыки, необходимо регулярно обновлять приобретенный багаж. Страны верхней траектории развития внедряют с этой целью решения, стимулирующие обучение людей на протяжении всей жизни – в рамках образовательной системы, на базе работодателей или своими силами.

Попытки обсуждения данной повестки в России пока не привели к успеху. Сегодня в стране отсутствует системное решение для обновления компетенций на протяжении всей жизни. Обучение большинства людей заканчивается с выпуском из вуза, не позже 25 лет. Обучение в процессе трудовой деятельности часто представлено либо формальным повышением квалификации, при котором не происходит реального развития и обновления навыков, либо точечным закрытием пробелов системы образования.

Ряд крупных компаний, осознающих потребность в масштабных программах развития своих сотрудников, обеспечивают исключение из этого правила, развивая свои корпоративные системы образования и корпоративные университеты, например, Сбербанк, Северсталь, МТС и пр. Наиболее продвинутые корпоративные образовательные центры становятся носителями лучших практик обучения взрослых в стране.

Тем не менее, в среднем по России затраты работодателей на обучение сотрудников в 10 раз меньше, чем в Европе. В образовательных программах в нашей стране участвуют 15% работоспособного населения и 1% пенсионеров – для сравнения, в развитых странах это 40 и 5% соответственно [23].

6. Российское общество предпочитает стабильность росту

Государственные работодатели в настоящее время являются не только самыми распространенными на российском рынке труда, обеспечивающими более 40% занятости, но и наиболее привлекательными [24].

Национальное сознание прочно связало государственный сектор с оплотом стабильности, пожизненной занятости и хотя бы минимально гарантированным уровнем дохода.

Такая концентрация человеческого капитала в одном секторе – огромная возможность, но также и огромный риск и ответственность для России. В 2016 году среднестатистический россиянин получил 19% своего дохода от государства за счет социальных выплат разного рода [25].

В ходе исследования, проведенного компанией VCG, большинство опрошенных руководителей отметили ряд критических личностных качеств и особенностей мировоззрения, которые характеризуют «среднего российского сотрудника» [26]:

- Дефицит инициативы, энергичности, «драйва», отношение «от меня ничего не зависит», «инициатива наказуема» – выученная беспомощность и отсутствие желания что-то менять;
- Ориентация на процесс, а не на результат;

- Излишняя опора на устоявшиеся (и часто устаревшие) правила и процедуры;
- Отсутствие гибкости, готовности к изменениям;
- Нехватка клиентоориентированности;
- Отсутствие критического мышления, механическое, исполнительское отношение к задачам.

Ряд исследований подтверждает существенно большее тяготение России к азиатскому типу культуры, чем к европейскому. Более того, Р. Инглхарт и Р. Вельцель в своем исследовании проводят категоризацию национальных культур. Россия в их интерпретации характеризуется секулярно-рационалистскими ценностями и ориентацией на выживание. Последняя черта определяет фундаментальное стремление к стабильности.

Каждый из факторов, описанных выше, необходимо учитывать при формировании уникальной модели компетенций, адаптированную к условиям динамично изменяющегося рынка труда – мирового и российского, и способствующую повышению эффективности управления изменениями в организации. Из приведенного материала становится понятно, что российский рынок выдвигает сотрудникам организаций схожие требования, что и господствующие мировые тенденции. Так, российским работникам уже сегодня необходимо принять концепцию *lifelong learning*² и развивать в себе способность к постоянному обучению, обусловленное прогрессом науки и техники, широким применением инновационных технологий. Им требуется развивать в себе адаптивность и умение быстро перестраиваться, понимание того, что стремление к стабильности сдерживает их профессиональное и личное развитие.

Таким образом, текущие тенденции обуславливают постоянное повышение требований к компетенциям как специалистов, так и

² *Lifelong learning* (Непрерывное образование) — это процесс роста образовательного (общего и профессионального) потенциала личности в течение всей жизни на основе использования системы государственных и общественных институтов и в соответствии с потребностями личности и общества.

руководителей. Оставляя без внимания механизмы непрерывного совершенствования компетенций российские предприятия не смогут приблизиться к своим конкурентам из стран верхней траектории развития.

Текущее состояние российских предприятий и уровень квалификации персонала делают невозможным реализацию необходимого экономике страны масштабного переоснащения производств, осложняет рост производительности труда и выход на новые технологичные рынки.

Те из работодателей, кто планирует в горизонте 2025 года реализовать масштабные проекты развития и роста на конкурентных рынках, считают нехватку кадров, обладающих необходимыми для этого компетенциями, ключевым препятствием на этом пути [26].

2.3 Модель компетенций при реализации проектов развития

Для большинства отечественных компаний последние два десятилетия прошли под знаком серьезных преобразований. Многие из них внедрили системы бережливого производства и управления операционной эффективностью, стали отслеживать ключевые показатели эффективности – КПЭ – и использовать механизмы переменной оплаты труда, централизовали стандартизуемые функции, перешли на активные продажи и запустили внедрение многих других передовых принципов управления. Однако руководители нередко жалуются, что преобразования не претворяются в жизнь в полном объеме, а эффект от их реализации не соответствует ожиданиям.

Во многих странах компании сталкиваются с похожими проблемами. По результатам исследований [27], более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу. В 39% случаев ее причины заключаются в сопротивлении сотрудников переменам, а 33% проектов не дают желаемого результата, потому что руководители не поддерживают изменений личным примером. Как правило, подобное отсутствие поддержки со стороны

сотрудников и руководителей объясняется глубокими внутренними факторами, связанными с жизнеспособностью и корпоративной культурой организации. Еще больше усложняет реализацию преобразований то, что для крупных проектов поддержка нужна не на уровне отдельных руководителей, а широкая, со стороны всех значимых участников процесса. Ведь достаточно сбоя лишь отдельных элементов, чтобы вся сложная система перестала эффективно функционировать.

Ранее отечественные компании при реализации преобразований сосредоточивались на внедрении формальных механизмов; сегодня во многих компаниях назрела необходимость больше внимания и времени уделять культурным и поведенческим изменениям. Именно в этих областях — на первый взгляд, оторванных от реальности — сегодня заключен основной потенциал развития большинства отечественных компаний.

Очевидно, что ситуация каждой компании требует глубоко индивидуального анализа. Элементы корпоративной культуры и модели организационного взаимодействия, по которым разные компании должны выработать целевое состояние и программу преобразований, зависят от корпоративной и отраслевой специфики. В одних компаниях все сосредоточено на эффективности выполнения поставленных задач, в других каждый сотрудник считается предпринимателем и получает значительную свободу действий. В одних организациях внимание сосредоточено на оперативном получении информации о действиях, знаниях и планах конкурентов, поставщиков, клиентов и партнеров, а в других ответы принято искать внутри организации. В одних кадровые процессы выстроены так, чтобы дать сотрудникам возможность активно расти, а в других продвижение сотрудников происходит более умеренными темпами.

Традиционно в менеджменте принято описывать модель организации в виде взаимосвязанных элементов. Подобные модели выделяют ключевые элементы организации, на которые управляющим следует обратить внимание, а также показывают системообразующие связи между ними. В зависимости от

организационной теории, в рамках которой предложена модель, она может заключать в себе разное количество элементов. К таким можно отнести привычные для всех «квадратики» организационной структуры, в большинстве случаев отражающей иерархию в организации. Однако для темы управления изменениями лучше других подойдет одна из самых ярких моделей — 7С Петерса [28]. Данная модель более известна под названием 7S McKinsey. В английском языке название каждого из ее элементов начинается с «S». На Рисунке 10 представлена модель организации, которая включает в себе семь взаимосвязанных элементов. Модель предполагает, что изменение любого из элементов неизбежно окажет воздействие на другие.



Рисунок 10 – Модель 7S McKinsey

Как видно из Рисунка 10, часть элементов организации, заключенных в 7S McKinsey, являются «жесткими», а часть – «мягкими». Более подробно принадлежность элементов организации к тому или иному типу отражено в Таблице 8.

Таблица 8 – Жесткие и мягкие элементы организационной структуры модели 7S McKinsey

«Жесткие» элементы	«Мягкие» элементы
Стратегия	Система ценностей
Структура компании	Сумма навыков
Система управления	Состав работников
–	Стиль взаимоотношений внутри компании

Скрепляющим все элементы фактором предлагается рассматривать ценности организации. Стратегия, структура компании и система управления являются жесткими параметрами организации, то есть руководители имеют возможность воздействовать на них, эффективно ими управлять. При воздействии на любой из жестких элементов системы довольно четко прослеживается связь между действием и результатом. Остальные параметры считаются мягкими, то есть менее очевидными и подверженными влиянию культурных факторов, человеческих отношений.

Вообще, модель 7S McKinsey не является исключительно стратегической моделью, а представляет собой, скорее, способ осмысления модернизации и развития организации. Обычно, когда компания намеревается провести какие бы то ни было изменения, она имеет дело с семью факторами, заключенными в описываемой модели.

В настоящей работе уже отмечалась важность развития и обучения персонала компании с целью обеспечения эффективности организационных изменений. Стоит заметить, однако, что обучение должно представлять собой не только процесс освоения теоретических основ управления изменениями, но и точечное воздействие на конкретные компетенции специалиста, которые будут способствовать успешной реализации преобразований на предприятии.

Рассмотрим конкретные компетенции – гибкие навыки, развитие которых позволит специалистам, осуществляющим процесс управления изменениями в организации делать это наиболее эффективно. Будем учитывать также конкретный элемент организации, на которые воздействует специалист, в контексте модели 7S McKinsey.

Для указанных целей будем использовать модель компетенций Leadership Architect, разработанную компанией Korn Ferry и используемую многими компаниями как основу для создания собственных моделей компетенций. Подробная информация о модели компетенции приведена в Приложении Е.

Стратегия диктует компании, как именно приспособиться к окружающей обстановке и использовать свой организационный потенциал. Для успешной разработки и реализации стратегии для менеджеров компании ключевыми являются компетенции из Фактора I – «Стратегические навыки», в частности Группы А – «Понимание бизнеса», Группы В – «Способность принимать комплексные решения» и Группы С – «Создание нового и инновационного».

Структура компании – это элемент, который наиболее часто подвергается изменениям. Структура компании представляет собой способ группировки сфер бизнеса, отделов и подразделений по отношению друг к другу. Возможно, это также самый видимый фактор в организации, и именно поэтому зачастую велико искушение начать с изменения структуры. Существует множество примеров корпоративного руководства, которое полагало, что сможет реорганизовать свою компанию исключительно при помощи структурных изменений. Для подобных целей, помимо прочего, менеджеры компании должны обладать следующими гибкими навыками: деловой хваткой, способностью принимать комплексные решения, умением мыслить в перспективе и иметь стратегическое видение. Кроме того, специалисты должны грамотно управлять рабочими процессами.

Система управления характеризуется процессами или процедурами, которые существуют в компании и затрагивают большое количество человек с целью выполнения работ, выявления проблем или принятия решений. Компетенции, которые важны для успешной модернизации систем управления организации, согласно модели Leadership Architect, относятся к Группе G – «Управление рабочими процессами», Группе H – «Преодоление трудностей» и Группе F – «Достижение результатов путем привлечения других людей».

Система ценностей относится к одной или нескольким основным темам организации. Именно соединяющие ценности признаются особо важными и даже ключевыми для долговечности и успешности компании. Успешность

управления изменениями системы ценностей может обеспечить наличие у специалиста организации гибких навыков, относящихся в модели Leadership Architect к группе О – «Забота об окружающих», и группе R – «Достойное и честное поведение».

Как уже отмечалось выше, стратегия диктует компании, как именно приспособиться к окружающей обстановке и использовать свой организационный потенциал, в то время как анализ способностей отвечает на вопрос, каким образом данная стратегия должна применяться.

Как правило, недостаточно определить несколько важнейших способностей или навыков, поскольку главное – выявить выигрышные способности, что зачастую является очень сложной задачей. Сумма навыков представляет собой связь между стратегией и новой эрой компании, и в то же время определяют изменения, которые необходимо провести в других пяти «С» – структуре, сотрудниках, стиле и соединяющих ценностях. Успешное воздействие на такой элемент организации как «сумма навыков» требует наличия у менеджера таких компетенций, как способность ориентироваться внутри организации и политическая грамотность.

Состав работников – это фактор, который обычно связан с вопросом о том, какого рода сотрудники необходимы компании. Это не столько вопрос об отдельных личностях, а скорее общее ноу-хау, которым обладает персонал организации. Эффективное управление и изменение состава работников подразумевает наличие у управленца следующих гибких навыков, согласно модели Leadership Architect: умение подбирать качественный персонал, развитие подчиненных и других людей и в целом компетенции из группы F – «Достижение результатов путем привлечения других людей».

Стиль взаимоотношений внутри компании – это одно из наименее известных орудий в ящике с инструментами руководителей. Можно сказать, что он состоит из двух элементов: личный стиль и символические действия. Таким образом, стиль руководства – это не вопрос личного стиля, а вопрос того, каким образом ведут себя должностные лица и как они используют

личную сигнальную систему. Компетенции, которые коррелируют с данным элементом организации, также частично относятся к группе F – «Достижение результатов путем привлечения других людей», и к группе G – «Управление рабочими процессами».

Таким образом, можно говорить о том, что наличие у менеджера конкретных компетенций в значительной степени способно обеспечить успешность процесса управления изменениями определенных элементов организации.

В настоящее время в научном и бизнес-сообществе активно обсуждают «компетенции будущего» – компетенции, наличие которых у персонала организации в целом и у менеджеров в частности, по прогнозам, способно обеспечить эффективное решение задач, которые возникнут перед исполнителями в связи с развитием технологий, модернизацией рабочих мест, изменением характера работы и так далее.

В предыдущих главах настоящей работы были выделены глобальные и российские социально-экономические тренды, предъявляющие к персоналу организаций вполне четкие требования. В дополнение к этому, для целей настоящей научной работы были проанализированы восемь источников «компетенций будущего», предлагаемых авторитетными организациями [26], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35]. В совокупности в этих источниках содержатся 107 компетенций, которые в результате кластерного анализа были сгруппированы в схожие по смыслу компетенции. Результат представлен в Таблице 9.

Умение взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми образует первый, самый большой кластер «компетенций будущего». Компетенции взаимодействия присутствуют в каждом из восьми источников. Внутри этой группы есть тактические, «навыковые» компетенции, например, умение писать деловые письма или выступать публично (16% компетенций этой категории), а также более фундаментальные качества личности: желание сотрудничать, эмоциональный интеллект, эмпатия или

клиентоориентированность (74% компетенций). Человек — общественное существо, чьи результаты труда, доход и ощущение счастья в значительной мере зависят от общения с другими. И авторы предполагают, что в будущем это не изменится.

Таблица 9 – Результаты кластерного анализа компетенций

№	Кластеры компетенций	Количество компетенций в кластере		Упоминаемость кластера в источниках	
		Общее количество	%	Количество источников	%
1	Взаимодействие и сотрудничество с другими людьми	23	21	8	100
2	Мышление и решение проблем	15	14	8	100
3	Обучаемость и открытость новому	13	12	6	75
4	Инновационность и креативность	10	9	7	88
5	Цифровые знания и навыки	10	9	6	75
6	Осознанность и управление собой	10	9	5	63
7	Междисциплинарное и межкультурное взаимодействие	9	8	5	63
8	Управление (людьми проектами, процессами, ресурсами)	8	7	3	38
9	Этичность и социальная ответственность	5	5	4	50
10	Ориентация на достижение результата	4	4	2	25

Мышление и решение проблем — второй по величине кластер, он объединяет 15 компетенций. Здесь самая большая категория (30% компетенций) — критическое мышление, то есть умение корректно оценивать и анализировать факты и утверждения, принимать решения о том, чему доверять и что делать. Как и в случае со взаимодействием, «быть умным» полезно и сейчас, и в будущем, особенно в условиях нарастающей информационной перегрузки и смешения объективной (опирающейся на факты) картины реальности и «постправды».

Обучаемость и открытость новому замыкает своеобразную тройку лидеров. В этой группе объединены такие качества, как обучаемость,

любопытность, открытость новому опыту. Все компетенции в этой группе представлены сравнительно равномерно, выделить главные сложно. Обучаемость присутствует в шести из восьми источников «компетенций будущего».

Инновационность и креативность (10 компетенций, упоминаются в 7 из 8 источников) не сводится к освоению технологий вроде ТРИЗ или мозгового штурма. Этот набор компетенций прежде всего предполагает смелость, готовность к творческому эксперименту и совершению ошибок.

Цифровые знания и навыки упоминаются примерно так же часто, как инновационность. В эту группу входят программирование, знание основ робототехники, умение понимать и использовать новые технологии, например, машинное обучение и виртуальную реальность.

Осознанность и управление собой — это умение управлять своим вниманием, находить смысл в работе и в жизни, жизнестойкость, умение строить собственные планы и вообще понимать самого себя.

Анализ глобальных социально-экономических тенденций, классических и прогнозных моделей компетенций позволил нам сформировать уникальную модель компетенций управленческого персонала, осуществляющего процесс преобразований в организациях, которая адаптирована к условиям динамично изменяющегося рынка труда и способствует повышению эффективности управления изменениями в организации.

За основу создаваемой модели была взята модель компетенций Leadership Architect компании Korn Ferry. Созданная модель представлена на Рисунке 10.

Как видно, из Рисунка 11, существующая модель компетенций была расширена Фактором «Компетенции будущего». В данный фактор вошли следующие компетенции:

1. Гибкость и адаптивность;
2. Инновационность и креативность;

3. Цифровые знания и навыки;
4. Междисциплинарное и межкультурное взаимодействие;
5. Социальная ответственность.

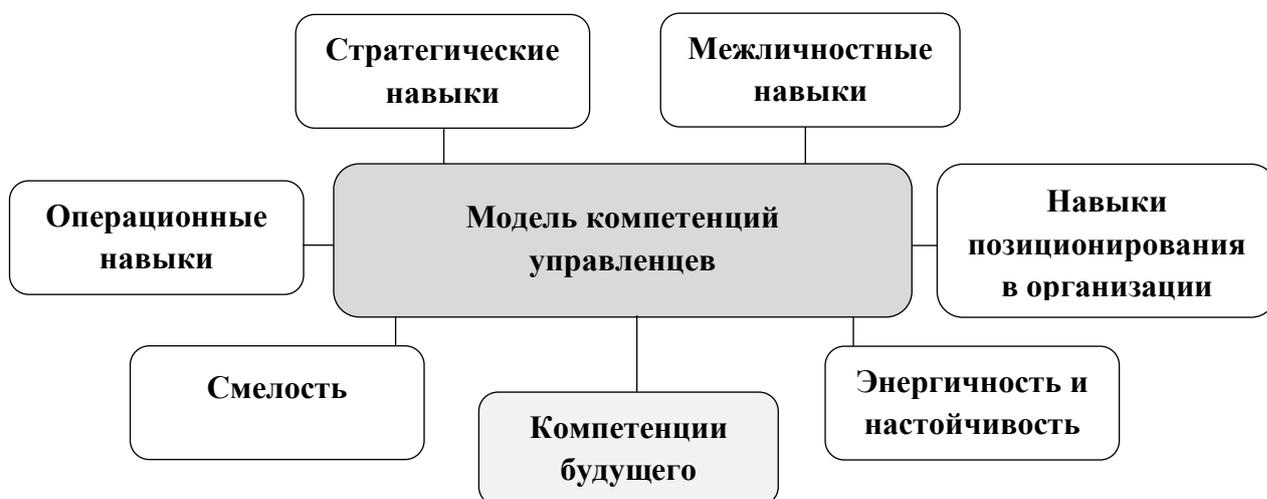


Рисунок 11 – Модель компетенций управленцев, осуществляющих преобразования в современных организациях

Таким образом, полученная модель объединяет классические представления об управленческих компетенциях и навыки, которые по прогнозам будут необходимы для успешного управления организационными изменениями в реалиях динамично развивающегося мира.

Заключение

Объективная оценка господствующих в последние два десятилетия тенденций в сфере развития организаций свидетельствует о резком возрастании количества организационных изменений, нередко носящих весьма болезненный для компаний характер. Несмотря на то, что часть специалистов предсказывают недолгую жизнь проектам обновления, такие прогнозы с течением времени всё больше и больше представляются маловероятными. Сомнения в правдивости подобных предсказаний связаны ещё и с тем, что глубинными факторами, определяющими необходимость организационных изменений, являются макроэкономические силы, усиление которых неизбежно в ближайшие десятилетия. Результатом воздействия этих сил для всё большего числа организаций станет неизбежность постоянного улучшения качества продукции и услуг, вынужденного сокращения издержек, определения новых возможностей для роста и повышения производительности.

Острота проблемы изменений, стоящей перед многими компаниями, могла бы существенно уменьшиться, если бы в мире наметилась тенденция к стабилизации экономики и бизнеса. Тем не менее, заслуживающие доверия факты свидетельствуют о том, что в ближайшие десятилетия следует ожидать нарастания нестабильности в бизнес-сфере, амплитуда колебаний будет увеличиваться и факторы, вынуждающие фирмы перестраиваться, только усилятся. Предприятия повсеместно столкнутся с колоссальными рисками и удивительными возможностями, существенно превосходящими тот уровень, который мы видим сегодня. Причиной тому станут, с одной стороны, глобализация экономики, а с другой – связанные с этим процессом технологические и социальные тенденции. Всё это уже сегодня ставит перед персоналом, и, главным образом, управленцами организаций необходимость постоянного обучения и развития в себе определенных компетенций, наличие

которых было бы способно обеспечить их эффективную деятельность в динамично меняющемся мире.

Как показало исследование [27], более 70% проектов по проведению преобразований терпят неудачу. В основе подобных явлений лежит совокупность причин, однако одна из основных – отсутствие у менеджеров организаций соответствующих компетенций и навыков, которые могли бы способствовать успешному внедрению инноваций и проведению преобразований в организации.

Таким образом, с одной стороны, встает проблема определения набора компетенций, наличие которых у менеджеров организации способно обеспечить эффективное решение задачи по проведению организационных изменений, а с другой – найти способ развить у управленцев конкретные навыки.

Описанные вызовы позволили сформулировать цели диссертационной работы по теме «Развитие компетенций персонала для эффективного управления изменениями». Авторы предполагали разработать уникальную модель компетенций, необходимых для эффективного управления изменениями на российских предприятиях в современных условиях, а также создать инструменты, направленные на развитие управленческого персонала и повышение ими уровня владения вышеуказанными компетенциями.

В рамках настоящей работы для успешного достижения указанных целей были поставлены и выполнены следующие задачи:

1. Изучение ключевых мировых экономических и российских рыночных трендов, а также тенденций развития высоких технологий и основанных на этом прогнозов по изменению рынка труда;
2. Анализ причин неудач проводимых в российских и мировых компаниях проектов внедрения организационных преобразований;
3. Формирование модели управленческих компетенций, способствующих успешному проведению изменений в компаниях;

4. Создание инструментов развития соответствующих компетенций управленческого персонала.

В первой главе работы была описана теоретическая база процесса управления изменениями, подходы и методологические инструменты дисциплины, а также проведен анализ ошибок процесса организационной перестройки и их последствий.

В данном контексте не лишним будет упомянуть цитату Генри Минцберга, ёмко отражающая специфику применения различных инструментов в рамках управления организацией: «Любые «формулы» менеджмента гарантируют только один результат — неудачу (это тоже «формула»). Менеджер хорошо настолько, насколько хорошо ему удается добиваться желаемых результатов в своем собственном стиле» [3].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что знание теории управления изменениями – ключевых инструментов, передового опыта и наиболее часто встречающихся ошибок – не является залогом эффективности проведения преобразований, хотя и существенно способствуют этому. Ключом к успеху становится понимание того, почему организация сопротивляется назревшим реформам, что конкретно представляет собой многоэтапный процесс реформирования, способный преодолеть губительную рутину, и, самое главное, осознание того, что руководители, которые способны направить процесс реформирования по верному пути, — больше чем хорошие администраторы. Управленцам необходимо обладать определенным набором компетенций, позволяющих эффективно проводить организационные преобразования.

Для того, чтобы сформировать актуальную модель компетенций управленческого персонала для эффективного управления изменениями в российских организациях, требовалось оценить не только господствующие мировые рыночные тренды, но и российские реалии.

Во второй главе настоящей работы были проанализированы глобальные экономические тренды и вызовы со стороны экономики России, и

на этой основе сформулированы предпосылки к изменениям в современных российских компаниях.

Анализ социально-экономических тенденций, классических и прогнозных моделей компетенций позволил авторам сформировать уникальную модель компетенций управленческого персонала, осуществляющего процесс преобразований в организациях, которая адаптирована к условиям динамично изменяющегося рынка труда и способствует повышению эффективности управления изменениями в организации. Полученная модель объединяет классические представления об управленческих компетенциях и навыки, которые по прогнозам будут необходимы для успешного управления организационными изменениями в реалиях динамично развивающегося мира. Так, помимо прочего, сотрудникам организаций, стремящимся остаться рядах действующей рабочей силы, необходимо развивать в себе таких компетенций, как быстрая обучаемость и адаптивность, инновационность и креативность, а также способность к междисциплинарному взаимодействию и наличие цифровых знаний и навыков. Все те же требования предъявляются и организационным управленцам, и, помимо прочего, они должны обладать способностью к межкультурному взаимодействию, а также осознавать социальную ответственность за осуществляемую ими деятельность.

Анализ образовательных инструментов показал, что до настоящего момента на рынке не был представлен конкретные инструменты, которые позволяли бы комплексно работать над развитием у сотрудника навыков, способных обеспечить их эффективную деятельность в ближайшие десятилетия. Описанный контекст послужил основой для инициации проекта по созданию образовательной инфраструктуры развития компетенций персонала.

В третьей главе магистерской диссертации описан проект по созданию конкретных инструментов, позволяющих специалистам, управляющими

проектами развития на предприятиях, развивать в себе в навыки, входящие в созданную в ходе работы модель компетенций.

Таким образом, все поставленные авторами настоящей работы цели были успешно достигнуты.

Список публикаций магистранта

1. Швец А.Е., Гаврикова Н.А. Основные проблемы успешного управления изменениями на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15508> (дата обращения: 06.06.2018).

2. Швец А.Е. Ключевые вызовы российского менеджмента в контексте управления организационными изменениями в современном мире // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/04/15884> (дата обращения: 06.06.2018).

3. Швец, А.Е., Худякова Г.С. Развитие современных форм самообразования в России в рамках Болонского соглашения [Электронный ресурс] / А. Е. Швец, Г. С. Худякова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. О. Г. Берестнева [и др.] . — Томск : Изд-во ТПУ , 2015 . — [С. 792-794]

4. Швец, А.Е., Худякова Г.С. Дистанционное образование как инструмент развития самостоятельного обучения студентов [Электронный ресурс] / Г. С. Худякова, А. Е. Швец // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. О. Г. Берестнева [и др.] . — Томск : Изд-во ТПУ , 2015 . — [С. 780-782]

Список используемых источников

1. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. под ред. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.
2. Управление изменениями / Эстер Камерон, Майкл Грин; пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2006. — 360 с.
3. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Генри Минцберг / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2011. — 288 с.: ил.
4. Впереди перемен / Джон П. Коттер / [Пер. с англ. А. Успенского] — М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. — 256 с.: ил.
5. Keller, S & Aiken, C The Inconvenient Truth about Change Management. McKinsey Quarterly, April 2009
6. Jason Little /Lean Change Management: Innovative practices for managing organizational change / Happy Melly Express / 2014 / 180 pages
7. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).
8. Moyo, D. The Globalization Backlash Is Reverberating Through Boardrooms, 2016.
9. Центр макроэкономики BCG [Электронный ресурс] // BCG // URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/bcg-henderson-institute/default.aspx> (Дата обращения: 15.04.2018).
10. Wyman, O. Digital revolution. New customer experiences, new business models, new transformations, 2014.
11. Rashid, B. The Rise Of The Freelancer Economy, 2016.
12. Shared benefits [Электронный ресурс] // PWC // URL: <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/future-of-the-sharing-economy-in-europe-2016.html> (Дата обращения: 10.03.2018).

13. Sirkin, H., Zinser. M., Rose, J. The Robotics Revolution. The Next Great Leap in Manufacturing, 2015.

14. Кантышев, П. Роботы не приживаются на российских заводах [Электронный ресурс] // Ведомости – 2016 // URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/11/14/664697-roboti-ne-prizhivayutsya> (Дата обращения: 20.05.2018).

15. Гордеев, А. Лишние люди XXI века [Электронный ресурс] // РБК – №009 (2506) (2001). URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/01/20/58806fe19a794712678e210e> (Дата обращения: 12.04.2018).

16. Отчет BCG 2016 г. «Россия Онлайн?» [Электронный ресурс] // BCG // URL: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf (Дата обращения: 13.04.2018).

17. База данных Pitchbook, анализ BCG [Электронный ресурс] // BCG // URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (Дата обращения: 15.04.2018).

18. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения [Электронный ресурс] // Центр стратегических разработок // URL: https://csr.ru/wp-content/uploads/2017/03/Doklad_trud.pdf (Дата обращения: 20.04.2018).

19. Беришвили, Н. Пятая часть работающих ушла в тень [Электронный ресурс] // Известия – 2016 // URL: <https://iz.ru/news/655163> (Дата обращения: 20.05.2018).

20. А. Аллахвердян, Н. Агамова. Российская наука в постсоветский период: от кадрового обвала к численной стабилизации // Наука та наукознавство [Украина]. 2005. No 1. С. 51—62.

21. Кувшинова, О. Число регионов-доноров за 10 лет сократилось почти вдвое [Электронный ресурс] // Ведомости – 2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/04/05/684215-regionov-donorov> (Дата обращения: 14.05.2018).

22. Макеева, А. Образование уходит в Сеть [Электронный ресурс] // Газета Коммерсантъ № 4 (5998) // URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3188539> (Дата обращения: 23.03.2018).

23. Luksha, P., Cubista, J., Popovich, M., Laszlo, A., Ninenko, I. A Vision of Societal Transformation Through Educational Ecosystems of the 21st Century, 2017.

24. ВЦИОМ, всероссийский опрос «ВЦИОМ-Спутник» 21–23 марта 2017 г. [Электронный ресурс] // ИССЛЕДОВАНИЯ: ОПРОС "ВЦИОМ-СПУТНИК" // URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116126> (Дата обращения: 29.03.2018).

25. Кувшинова, О. Население все больше зависит от выплат из бюджета [Электронный ресурс] // Ведомости – 2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2017/02/15/677712-naselenie-zavisit-ot-viplat> (Дата обращения: 7.05.2018).

26. Исследование консалтинговой компании BCG «Россия 2025: от кадров к талантам» [Электронный ресурс] // BCG // URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (Дата обращения: 12.04.2018).

27. Боаз, Н. и Фокс, Э.Э. Лидер изменений, измени себя! [Электронный ресурс] // McKinsey Quarterly – Март, 2014 // URL: http://www.nand.ru/professional-information/and_library/4636/ (Дата обращения: 30.03.2018).

28. Enduring Ideas: The 7-S Framework [Электронный ресурс] // McKinsey Quarterly – March, 2008 // URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework> (Дата обращения: 28.03.2018).

29. Gray, A. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution, 2016.

30. Конанчук, Д., Лукша, П., Новая реальность: предположения и факты [Электронный ресурс] // HR клуб СКОЛКОВО // URL:

<http://trends.skolkovo.ru/2016/09/hr-klub-skolkovo-novaya-realnost-predpolozheniya-i-faktyi/> (Дата обращения: 12.03.2018).

31. Future work skills [Электронный ресурс] // Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute // URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (Дата обращения: 1.04.2018).

32. Bishop, J. Partnership for 21 Century Skills [Электронный ресурс] // URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (Дата обращения: 5.04.2018).

33. The definition and selection of key competencies [Электронный ресурс] // OECD/PISA // URL: <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (Дата обращения: 24.04.2018).

34. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] // URL: <http://atlas100.ru/future/> (Дата обращения: 30.04.2018).

35. Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed [Электронный ресурс] // Center for Curriculum Redesign // URL: <http://curriculumredesign.org/our-work/four-dimensional-21st-century-education-learning-competencies-future-2030/> (Дата обращения: 18.05.2018).

36. Keller, S., Aiken, C. The Inconvenient Truth about Change Management. McKinsey Quarterly, 2009.

Приложение А

Change management process

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Швец А.Е.		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Гаврикова Н.А.	–		

Консультант – лингвист

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОИЯ ШБИП	Зеремская Ю.А.	к. фил. н.		

Change management process

The Association of Change Management Professionals (ACMP) defines change management as the application of knowledge, skills, abilities, methodologies, processes, tools, and techniques to transition an individual or group from a current state to a future state to achieve expected benefits and organizational objectives. Change management processes, when properly applied, ensure individuals within an organization efficiently and effectively transition through change so that the organization's goals are realized. Change management is an integral part of the overall change process and ideally begins at the onset of change. ACMP's definition assumes that the organization has agreed upon the need for change and has identified the nature of the change.

A process is a set of interrelated actions and activities performed to achieve a specific product, result, or outcome. When properly applied, the change management process increases the likelihood that individuals and organizations effectively transition to a future state to achieve expected benefits. Individuals and stakeholders need information, leadership support, training, coaching, rewards, reinforcement, and time to decide whether to engage in change and to what degree.

The transition from the current to a future state is achieved by applying change management processes so that stakeholders are engaged before, during, and after the change process. Effective change management results when the perceived negative impacts and risks of the change are minimized and the overall expected benefits are achieved, ideally within the budget and schedule.

Process groups are associations of similar or related processes that serve as guides for the application of change management knowledge, skills, and abilities during change management implementation. These groups are linked in that the output or result of one process becomes the input of another process. Processes within each group are iterative, sometimes simultaneous, and may be applied multiple times throughout the change management effort.

Change initiatives may employ various approaches (e.g., waterfall, agile). Change management processes, given their iterative and sometimes simultaneous nature, should be properly adapted for effectiveness, regardless of the project management methodology employed.

The process of change management described in this appendix draws on many existing change management methodologies and identifies generally accepted practices rather than replicating a particular methodology. Practitioners using a particular methodology will find commonalities and perhaps additional suggestions for extending their change management efforts.

As an emerging discipline, this document does not mandate particular activities or process steps. Consequently, those familiar with the language of standards will not be surprised at the absence of the word “shall” in describing the processes. Instead, the language describes generally accepted practice; therefore, processes, their sub-processes, and actions are generally used but not required.

The following process groups (see table 1) are used to organize and elaborate on the processes performed by change management practitioners during the change initiative.

Table 1 – Change Management Process Groups

<p>1. Evaluate Change Impact and Organizational Readiness</p>	<p>The processes in this group are designed to assess, evaluate, and anticipate an organization and its stakeholders’ readiness, ability, and capacity to undergo a transition from the current state to a future state. The processes also include an assessment of the change and the impact the change will have on the individual and organization. History, culture, and value systems play key roles in these evaluations. The results provide change practitioners with information to calibrate leader expectations and to scale and customize change management plans and activities.</p>
<p>2. Formulate the Change Management Strategy</p>	<p>The processes in this group are designed to develop the high-level approach for change management with sponsors, change leaders, content developers, program managers, customers, and others on the project. This approach includes governance, risks, resources, budget, and reporting. The change strategy will incorporate, integrate, and align change management plans, activities, tasks, and milestones into the other activities and operations of an organization and its stakeholders at the onset of a change (timing and sequence). Stakeholder engagement is included in this process group.</p>

Table 1 – Change Management Process Groups

3. Develop the Change Management Plan	The processes in this group employ specific change management methodologies and tools to develop detailed plans for implementing the change management strategy. These plans include communications, sponsorship, stakeholder engagement, learning and development, risk management, and measurement and benefits realization. Ongoing integration with project management is included in this process group.
4. Execute the Change Management Plan	The processes in this group focus on the implementation of work/actions in the detailed change management plans. The work in this area is required to achieve the expected benefits of the change management implementation.
5. Complete the Change Management Effort	The processes in this group reinforce the work in the change management plans, determine the effectiveness of the work, monitor progress, and transition the change initiative to the business. These processes include measuring results and comparing to the expected benefits or business objectives. These processes also include the continuous improvement activities that come from the post-project analysis and lessons learned.

1. Evaluate Change Impact and Organizational Readiness

The purpose of “Evaluate Change Impact and Organizational Readiness” is to:

- Review the overall change and how it will impact the organization;
- Establish whether the organization is ready and able to adopt the proposed change.

This comprehensive evaluation involves a series of processes. Each process outlines the purpose of the activity, main areas of focus, and key inputs and outputs. These processes are closely linked to the order in which they are typically performed.

The following list outlines the goals of the evaluation processes with respect to change effects and organizational readiness:

1. Define the change and why it must occur;
2. Develop and communicate a clear vision of the future state;
3. Determine the key stakeholders involved and who will be affected by the change;
4. Assess the organization's culture, capacity, and readiness for change;

5. Assess whether change leaders understand and are committed to a change program;

6. Assess the risks and likelihood of success to identify potential actions that promote progress toward change.

The evaluation of effects and readiness for change should begin before formulating change management strategies and plans. Each process output should be the product of wide and proactive consultation to close the gap between the strategic intent and formation of strategies and plans that will achieve the expected benefits.

1.1 Define the Change

The purpose of “Define the Change” is to discern and specify the change the organization intends to adopt to meet a strategic objective. Fundamental questions around the change, the purpose, who will be impacted and how, and alignment of the change with organizational goals and needs are key to defining the change.

A clearly defined change is needed to determine the approach necessary to implement the change successfully.

1.2 Determine Why the Change is Required

The purpose of “Determine Why the Change is Required” is to explain the current opportunity, risks or consequences, and benefits.

This process develops the case for change to support the organization’s vision and clearly articulate its expected benefits to the organization. It should include a clear description of the consequences of not changing. It may identify risks associated with a lack of commitment or resistance if the change lacks a compelling reason and is considered unnecessary by stakeholders. A misunderstood or incomplete change rationale may be one of the biggest risks in successfully gaining stakeholder adoption.

1.3 Develop a Clear Vision of the Future State

The purpose of “Develop a Clear Vision of the Future State” is to facilitate the development of the organization’s operating state after the change has been adopted.

This process focuses on developing and describing a common direction for the future state so that stakeholders can envision it in operation and foresee the value of the future state.

1.4 Identify Goals, Objectives, and Success Criteria

The purpose of “Identify Goals, Objectives, and Success criteria” is to provide tangible, concrete, measurable, and manageable goals that represent planned progress toward the adoption of the future state.

This process directs focus to actual change results and anticipated outcomes rather than tracking the change process. It should establish key change objectives and goals that define progress toward the change. The process should also describe the key parameters that measure when goals and objectives are attained, which will enable the associated success criteria to be identified.

1.5 Identify Sponsors Accountable for the Change

The purpose of “Identify Sponsors Accountable for the Change” is to connect the change to its owners and determine accountability requirements.

This process identifies the sponsors accountable for the change and assesses their alignment with and commitment to the change. It may involve completing a role analysis to differentiate accountable individuals and groups from those who are responsible. Those accountable are required to bring the change to completion, whereas those responsible are operationally required to do the day-to-day work of driving the change to achieve its goals and objectives.

As in “Identify Stakeholders Affected by the Change”, this process should capture information related to motivations, abilities, expectations, and concerns regarding the change. This information can be captured through a variety of methods, such as structured interviews and general discussions to identify potential constraints, conflicts, or concerns.

1.6 Identify Stakeholders Affected by the Change

The purpose of “Identify Stakeholders Affected by the Change” is to identify stakeholder attributes, such as level of influence, commitment, or rules, and

determine the size, scope, and complexity of the change's impact on key individuals and groups.

This process identifies those affected by the change and those with the ability to influence the outcome. The process also establishes roles within the change initiative and may identify individuals or groups with multiple roles. The process should group stakeholders to facilitate organizational and individual change activities.

A comprehensive Stakeholder Analysis is used in the development of the Change Management Strategy. It is also used to prepare stakeholder engagement, communication, and learning development plans. This process should capture information regarding motivations, expectations, concerns, and attitudes toward the change. The information can be captured through a variety of methods, such as structured interviews, general discussions, and questionnaires.

1.7 Assess the Change Impact

The purpose of "Assess the Change Impact" is to analyze how stakeholders will be impacted by the change and the change's specific impact on people, processes, tools, organizational structure, roles, and technology.

This process involves identifying and categorizing who and what will be affected, assessing the degree of change occurring within these areas, and describing the change.

This process determines the size, scope, timing, and complexity of the change effort. It is used to inform and guide the formation of the change strategy and identify activities required to manage risk and resistance that may be associated with the change.

1.8 Assess Alignment of the Change with Organizational Strategic Objectives and Performance Measurement

The purpose of "Assess Alignment of the Change with Organizational Strategic Objectives and Performance Measurement" is to anticipate the impact of the expected benefits on the organization's strategic goals and objectives.

The process assesses where alignment and misalignment of objectives, targets, results, and performance measures occur between the future state and the current state. This is achieved by conducting a review of strategy with the relevant entities and individuals, such as those at the Executive Level, Strategic Planning Office, Change Management Office, and Project/Program Management Office.

Strategic planning instruments such as balanced scorecards, strategic plans, and roadmaps should be evaluated and contrasted against the change being proposed. Change management practitioners are responsible for driving appropriate actions to overcome obstacles and avoid or minimize adverse effects. The process identifies potential change obstacles and conflicts, as well as opportunities to manage or address them.

The process will produce one of four results:

- Confirm that change and strategy are in alignment;
- Adapt strategy if change is deemed necessary but is insufficiently aligned with current strategy;
- Postpone change until it is more aligned to organization strategy;
- Cancel change.

The result impacts the outputs produced or modified.

1.9 Assess External Factors that may Affect Organizational Change

The purpose of “Assess External Factors that May Affect Organizational Change” is to identify the customer, market, social, legal, economic, political, technological, and other factors outside the organization that may influence stakeholder adoption of the future state.

This process is used to determine external factors that will enable or constrain the change effort and identify how those forces will influence the change approach. This is an iterative process because the external environment can introduce new risks or opportunities that can affect the change outcomes.

This process is used to guide and inform the development of the Change Management Strategy.

1.10 *Assess Organization Culture(s) Related to the Change*

The purpose of “Assess Organization Culture(s) Related to the Change” is to determine the cultural elements within the organization that may help or hinder the change direction and achievement of expected benefits. Organizational culture is defined as the shared values of and behaviors uniquely common to an organization. Organizational culture is integral in determining how tasks are completed, the way people interact with one another, the language they use when communicating, and the attitudes, goals, values, and leadership behaviors that are exhibited.

This process determines if the organization’s current culture, structure, processes, and performance management system will support the change. If so, then the process will investigate how the current culture can be managed through the change. If the current culture will not support the change, then the process identifies the aspects of the current culture requiring change in order to realize the future state.

Indicators that a cultural change may be necessary to support and sustain the change include:

- Current culture does not allow stakeholders to work in ways that support the future state;
- Current culture does not support the planned organizational process or behavior change;
- Current values are in conflict with what will be expected of the stakeholders and leaders.

The process focuses on the tangible cultural elements that regularly occur in an organization and the intangible elements, which are unwritten or unspoken beliefs and behaviors that may not be overt. The process identifies where cultural consistencies or compatibilities exist.

The Culture Assessment is used to guide and inform the development of the Change Management Strategy. The Culture Assessment findings can be used to anticipate and avoid roadblocks.

1.11 *Assess Organizational Capacity for Change*

The purpose of “Assess Organizational Capacity for Change” is to determine the ability of the various stakeholders impacted by the change to adopt the change and move toward the future state.

The capacity of an organization to adopt new changes is dependent on a variety of internal and external factors, including the organization’s:

- Operational ability to absorb change;
- Volume of concurrent changes (currently occurring and planned);
- Ability to absorb additional change;
- Historical experience with change, including changes perceived as positive and negative;
- Change maturity, which is the extent to which the organization uses change or project management methodologies, techniques, and tools;
- Economic, environmental, and political stability (external and internal).

There are many methods and tools available to help the change management practitioner measure these factors, including:

- Perform a cultural assessment;
- Review change and project management maturity audits;
- Audit lessons learned and change, project, and portfolio reports to gauge an organization’s current and planned changes and past record of adopting changes of similar magnitude;
- Review independent reports on external and internal factors, including economy, environment, and political conditions.

The required behavior changes, skill sets, competencies, and potential barriers to change may be identified, for example, by collaborating with leadership, line managers, human resources, and employees. These steps should be considered the pre-requisites for successful change because they will outline the minimum capacity the organization needs to achieve the proposed change.

1.12 Assess Organizational Readiness for Change

The purpose of “Assess Organizational Readiness for Change” is to determine the organization’s preparedness for change activities.

This process assesses the preparedness of the conditions, attitudes, and resources needed for a change to happen successfully. This process should include organizational readiness elements, such as market factors, capacity, and saturation, which address key characteristics and attributes of the organization and the proposed change.

This process should also focus on assessing the organization’s level of comprehension, perceptions, and expectations of the change. It should identify gaps existing between the change leaders’ own skills, expectations, and attitudes, and the collective view of the organization. It should also assess the organizational process changes and determine the level of understanding and preparation of the organizational units for the transition.

This process is used to develop action plans if major weaknesses in the organization’s readiness are identified.

1.13 Assess Communication Needs, Communication Channels, and Ability to Deliver Key Messages

The purpose of “Assess Communication Needs, Communication Channels, and Ability to Deliver Key Messages” is to determine the communication effort required to support the transition to the future state.

This process is used to define the communication needs of all stakeholders and focus on the specific communication needs of individuals or groups of stakeholders.

The Communication Needs Assessment is used to develop the Communication Strategy and to prepare resource and budget estimates. It is also used to identify risks that may directly affect communication effectiveness and progress toward change.

1.14 *Assess Learning Capabilities*

The purpose of “Assess Learning Capabilities” is to determine the scale, magnitude, and complexity of the learning and development needed to ensure that the future state is successfully achieved.

The Learning Needs Assessment determines what stakeholders need to do differently and what will demonstrate the need for new competencies, capabilities, knowledge, skills, techniques, and behaviors required to successfully perform and sustain in the future state operations. It focuses on the future technical, social, and behavioral skills and abilities required. The process should determine the need for learning equipment, educators, and logistics. It should also identify key constraints or barriers that may affect the learning program’s success. The process should determine the learning strategies and approaches and the need for learning equipment, educators, and logistics. It should also identify key constraints or barriers that may affect the learning program’s success.

The Learning Needs Assessment is used to develop the Learning and Development Strategy. It is also used to prepare resource and budget estimates and performance metrics.

1.15 *Conduct Change Risks Assessment*

The purpose of “Conduct Change Risks Assessment” is to determine and anticipate the identifiable risks to the proposed change. These may be risks commonly associated with change, such as resistance of the stakeholders or lack of visible sponsorship from the leadership of the organization, but other possible risks that may affect the change should be considered. For example, the risk assessment might show a significant risk to successful implementation of the change unless certain stakeholders’ roles change.

The assessment should include a level of measuring the impact of the identified risks on the change (e.g., whether a project would be completely halted should a risk become a reality).

2. Formulate the Change Management Strategy

The purpose of “Formulate the Change Management Strategy” is to develop the overarching approach for how an organization transitions from its current state to its future state. The Change Management Strategy is typically designed to realize a set of goals to achieve specific organizational outcomes.

The Change Management Strategy details the scale, scope, and complexity of the change program and defines the requirements and implementation options, challenges, constraints, opportunities, success criteria, measurements, RACI, and governance for each change management activity needed to achieve successful and sustainable change implementation. It clarifies what needs to be done, why it needs to be done, who will do it, when it will be done, and the expected outcome. It may also include resource and other cost requirements for the change program, such as tools or technology solutions used by the change team, marketing/communication materials, or events.

The Change Management Strategy clearly states the Case for Change (sometimes referred to as the change case) and highlights program-specific approaches to develop and deliver all in-scope change management workstreams, which may include:

- Sponsor accountabilities and activities;
- Leadership alignment;
- Stakeholder engagement;
- Communication;
- Organization and process design;
- Culture and behavior change;
- Impact assessment and management;
- Readiness planning;
- Learning and development;
- Performance management;
- Risk management;

- Benefit realization and sustainability management.

The approach will be informed by the change diagnostics, assessments, and engagement completed in “Evaluate Change Impact and Organizational Readiness”. The diagnostics and assessments provide data for the change strategy to be tailored to the organization or to specific areas of the organization and are cognizant of the level of impact of change, challenges to implementing the change, communication barriers and opportunities, critical success factors, and engagement requirements.

Each organization will have unique constraints and opportunities that the change strategy must address. See below for key areas to be addressed in the change strategy to minimize risk to implementing the strategy and to maximize effectiveness.

- *Strength of the Case for Change*: If the Case for Change is strong, well supported, and consistently communicated, then the level of risk will be lower because those affected will understand the need to make and commit to the required changes. If the strength of the case is weak, resulting in poor communication planning, low visibility, or minimal sponsorship support, then risk levels may be higher because those affected by the change will not “buy in” or accept the need to change. Inadequate change planning may result in poor adoption of the change, insufficient allocation of resources necessary to drive the change, and lack of credibility for the project;

- *Sponsorship engagement*: Clear and visible engagement and support from the sponsor has a direct impact on the success of the change. If the sponsor does not provide support, lacks active engagement in the change effort and activities, loses interest in the change efforts, or is distracted during the change efforts, then there should be intervention and risk management strategies in place to address the issue;

- *Degree that the success of the change depends on behavior changes*: Risk levels will be higher if change success depends on behavior changes than if the change does not require behavior changes, because behavior changes are harder to make compared to learning a new system or process. Inadequate assessment of the

behavior change needed may result in lack of skill and capability to do things differently and misalignment with change goals;

- *Degree that the success of the change depends on stakeholders learning a new skill:* The risk assessment should indicate the degree to which a change depends on the stakeholders learning a new skill. If stakeholders are capable of and have had experience with learning in the past, then the risk assessment should be lower;

- *Degree that the change affects stakeholders, customers, and vendors:* The level of change required by stakeholders, customers, and vendors can affect the level of risk. A high level of change represents a high degree of risk. Change success is at a greater risk when customers and vendors are affected by the change;

- *Amount of impact the change has on the organization's financial performance/health:* Greater financial dependence on change success increases the risk of change success and will likely shorten the time available to adopt the change. Therefore, results will likely need to be achieved quickly;

- *Amount of prior experience the organization has with change:* If the organization has past success with change and generally shows little resistance to change, then the risk should be lower. If the organization has past failures with change, then the risk would be higher;

- *Organizational alignment:* Misalignment of the organization's performance management practices, culture, organizational structure, and organizational design with the overall Change Management Strategy may result in a lack of readiness for the change, poor or slow adoption of the change, or stakeholders reverting to old ways;

- *Capacity for change:* The overall ability to make the change, such as workload or other change initiatives, based on environmental or timing factors.

The Change Management Strategy must be validated and approved by the change program sponsor and appropriate program team and organizational leadership. It may also require approval from organizational leaders, partners, and subject matter experts who have provided input to the strategy. In complex

transformation programs, there may be a wide audience for the change strategy, including employee/colleague working councils or third party suppliers. The strategy review and approval process should be clearly defined in the change program governance documents.

Questions to consider and respond to when developing the Change Management Strategy may include:

- Is the change incremental or transformational? Will the implementation be phased in or ‘big bang’?
- Will the transition be linear and sequential, or will it require a multi-faceted, non-linear, nonsequential approach?
- How prepared is the organization for the change? What are the known and anticipated areas of resistance, and what mechanisms will be used to overcome them?
- What operational adjustments will be required to facilitate adoption of the change with minimal disruption?
- What mechanisms will be used to ensure the workforce has or acquires the skills and competencies required?
- Will technology components be required to facilitate the transition? If so, how will they be incorporated?
- How will workforce adjustment logistics be managed?
- What mechanisms will be used to ensure the necessary behaviors and attitudes have been adopted? How will progress be monitored?

3. Develop the Change Management Plan

The purpose of “Develop the Change Management Plan” is to document the actions, timelines, and resources needed to deliver the change. The Change Management Strategy provides the “why” and the “what,” and the Change Management Plan provides the “how.” The Change Management Plan is a series of component plans that define the scope of the change effort and how it will be undertaken, controlled, and monitored.

The Change Management Plan should reflect the overall complexity of the change effort and consider:

- Objectives/goals and intended outcomes of the change effort defined in “Evaluating Change Impact and Organizational Readiness”;
- Steps to address the change and by whom;
- How to facilitate the change effort;
- How the change management effort will be implemented, transitioned, and sustained;
- Dependencies of the change plan activities;
- Assumptions, issues, and risks.

When developing the Change Management Plan, questions to consider and respond to may include:

- What mechanisms will be used to ensure the workforce has or acquires the required skills and competencies?
- Will technology components be required to facilitate the transition? If so, how will they be incorporated?
- How will workforce adjustment logistics be managed?
- What mechanisms will be used to ensure the necessary behaviors and attitudes have been adopted? How will progress be monitored?

4. Execute the Change Management Plan

The purpose of Execute the Change Management Plan is to address the implementation processes for performing the change activities by monitoring, measuring, and controlling delivery against baseline plans.

The Change Management Plan defines how internal controls will be applied. It involves managing people (stakeholders and sponsors) and other resources while developing employee competencies through learning, development, and knowledge transfer.

Executing the Change Management Plan involves alignment of strategic objectives, risk identification, and mitigation and modification of the plan as needed.

5. Complete the Change Management Effort

The purpose of “Complete the Change Management Effort” is to document the actions and resources needed to close the change. The close effort is the point at which there is a distinct transition to maintenance or sustaining activities.

5.1 Evaluate the Outcome Against the Objectives

The Change Management effort should include the following actions, as required, to evaluate the outcomes against the objectives:

- Compare the outcomes of the change management effort against the change objectives set at the beginning of the change effort;
- Compare the outcomes of the change management effort against project or program objectives (if project or program management is in use);
- Document the outcome of the appropriate comparisons indicating that change efforts met objectives, failed to meet objectives, or exceeded objectives;
- Review outcomes with appropriate leaders/stakeholders.

5.2 Design and Conduct Lessons Learned Evaluation and Provide Results to Establish Internal Best Practices

The purpose of conducting lessons learned is to evaluate the success or adoption outcomes of the Change Management Program, document what went well, record learnings, and share improvements for future change management programs with other change management practitioners or organizations. This step is conducted by the change management lead in concert with the project manager (when possible). The final lessons learned evaluation uses the collective feedback of the team and stakeholders/customers to understand the outcome of the change management program and document improvements. It also provides a useful validation of any outstanding change management issues or activities.

Undertaking an evaluation of lessons learned reinforces the commitment of the team to continuing and sustaining the success of the change. It also enables two-way feedback regarding how the change has been embedded and future improvements for the change leads and organization.

The activities of a Lessons Learned Evaluation are to:

- Review change management activities and documents;
- Identify and recognize positive outcomes and opportunities for improvement;
- Develop a Remediation Plan for change management activities to address key issues;
- Verify and document actions for future projects;
- Document lessons learned in a knowledge management database or common document storage location for sharing with other change management practitioners.

Key individuals and groups affected can be identified for participation using the outputs delivered. The change management lead conducts an evaluation of lessons learned by bringing together team members, key stakeholders, the project sponsor, leadership, affected staff/customers, and other appropriate parties.

The purpose of bringing key individuals together during this process is to:

- Review the change management objectives;
- Review each phase and its key objectives;
- Review the effectiveness of each change management workstream against its key objectives and defined outcomes;
- Review the effectiveness of the approach and ways of working;
- Verify that the change management goals of the initiative were reached and validate key change actions for future projects;
- Identify good outcomes and points for improvement, including any possible mitigation or improvement based on the current initiative;
- Review change management activities and documents for other best practices or future improvements;
- Determine which designs, strategies, and lessons learned will contribute to internal best practices going forward;

- Update the knowledge management database or common document storage location for sharing the lessons learned with other change management practitioners.

The change management lead produces a document that presents lessons learned in a logical manner. The document should provide guidance and best practices for future change initiatives.

5.3 Gain Approval for Completion, Transfer of Ownership, and Release of Resources

Several activities need to be completed during this final step to formally close the change.

Approval should be sought from the stakeholder steering committee, senior sponsor, or client confirming that the closure conditions have been met, including:

- An evaluation of outcomes against objectives according to the agreed scope of the change;
- A report of the lessons learned through the change;
- A document demonstrating the transfer of the change outcomes to the appropriate stakeholder operational owners;
- A plan to release any remaining change resources;

The ownership of all change outcomes (processes, technology, organizations, and other outcomes) must be transferred from change resources to stakeholder operational resources. This should be evidenced by written agreement of both parties. Additionally, transfer of future strategy plans must also occur if part of the outcomes.

All change resources should be released and made available for use in other change efforts.

Приложение Б

Модели организационных изменений



Рисунок Б.1 – Пример поля сил без учета масштаба влияния конкретной силы

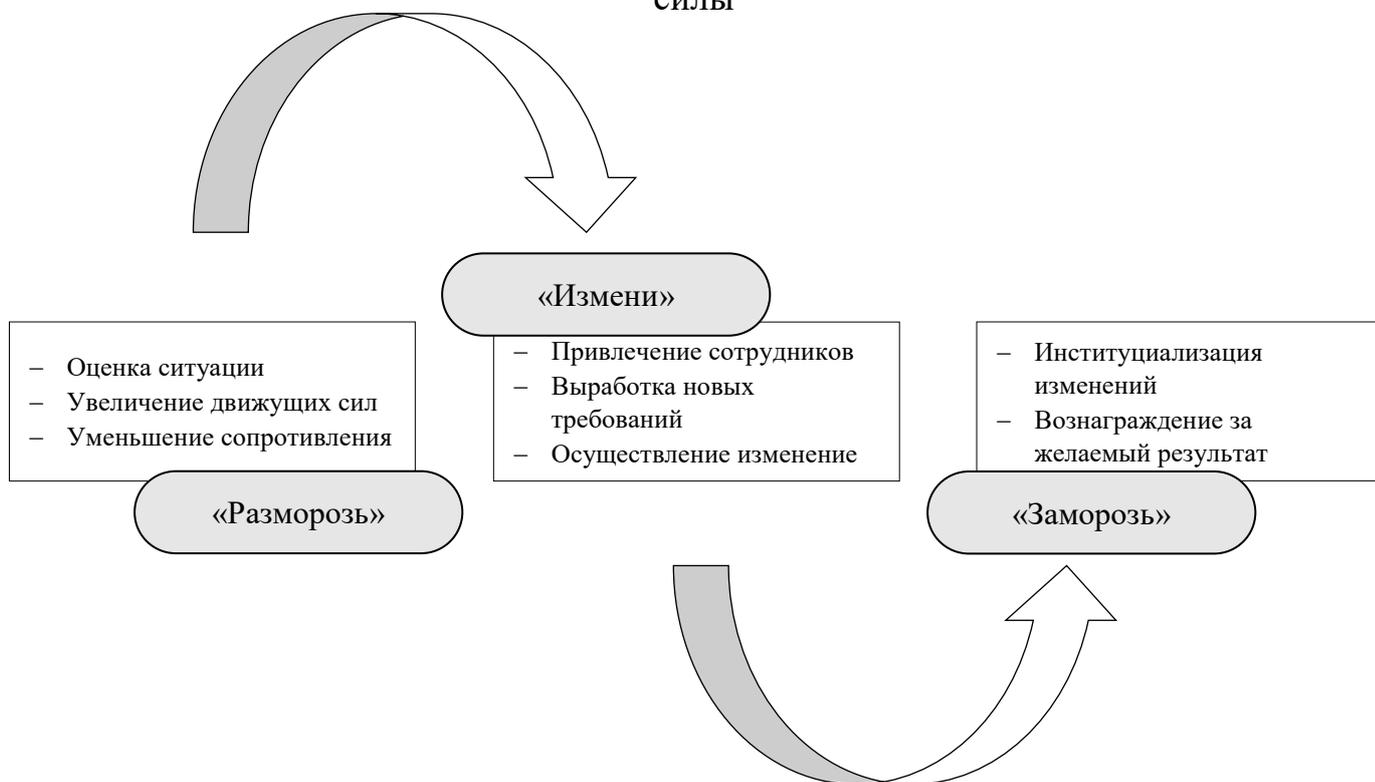


Рисунок Б.2 – Трёхступенчатая модель изменений К. Левина

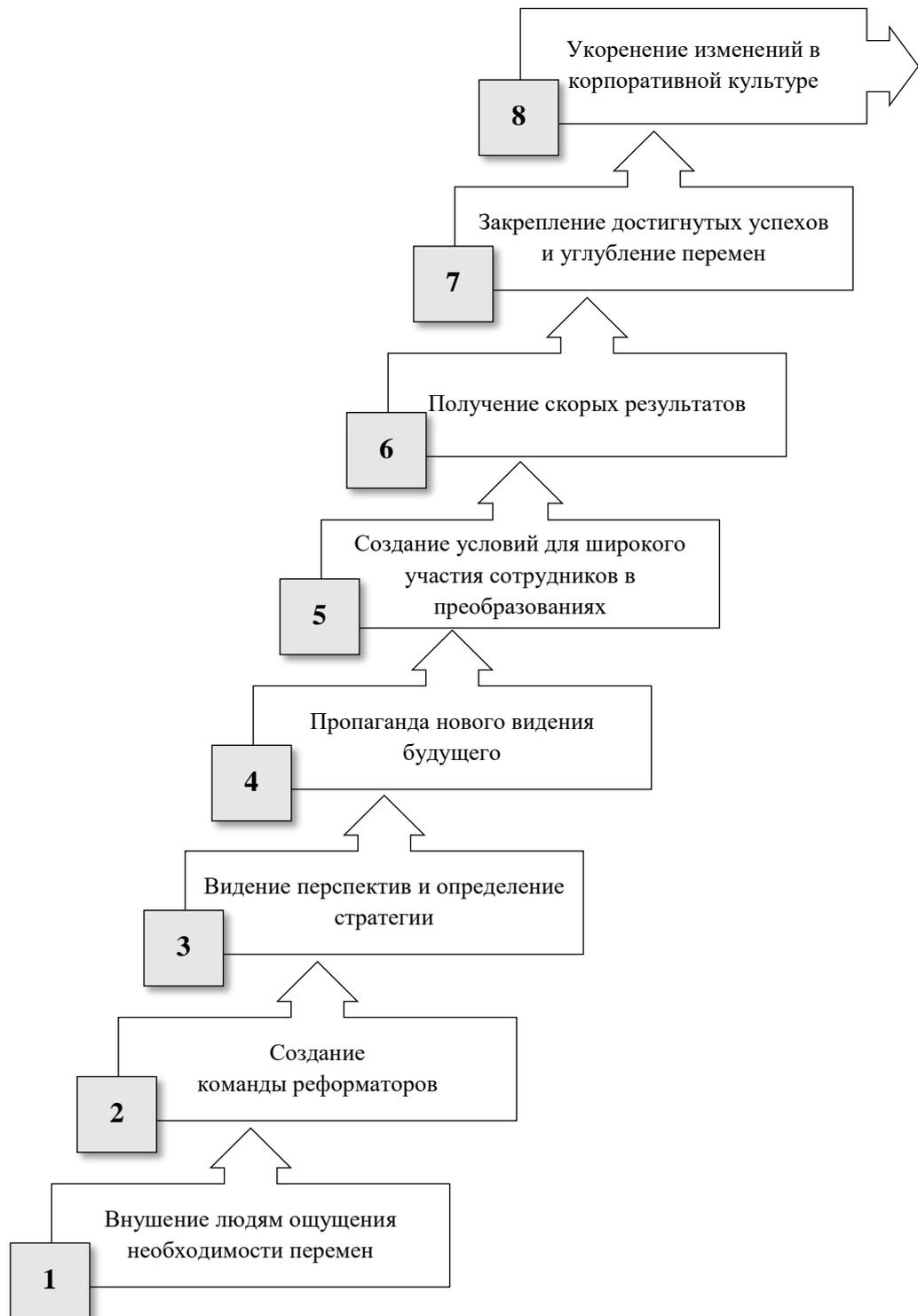


Рисунок Б.3 – «Восемь шагов управления изменениями» Дж. П. Коттера

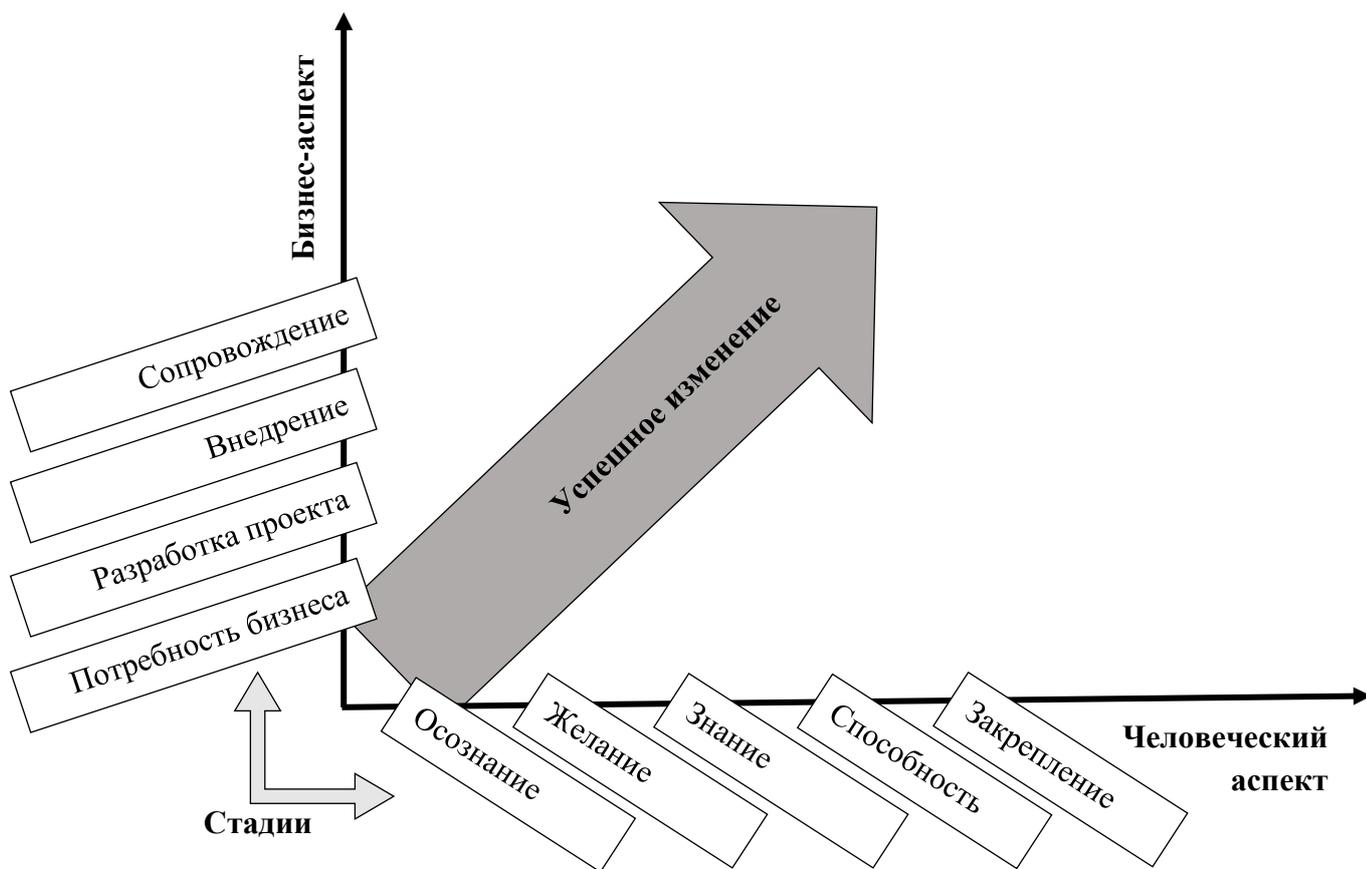


Рисунок Б.4 – Модель ADKAR

Приложение В

«Восемь шагов управления изменениями» Дж. П. Коттера

Таблица В.1 – Ошибки, сформулированные Дж. П. Коттером в книге «Впереди перемен» [7]

№	Ошибка	Характеристика
1	Избыток самоуспокоенности	<p>Нередко бывает так, что когда приходит время проводить изменения, у руководства и персонала организации еще не сложилось исчерпывающего понимания безусловной необходимости перестройки. Отсутствие атмосферы безотлагательности действий имеет фатальные последствия и приводит к тому, что сотрудники не желают прилагать дополнительных усилий и не способствуют перестройке. Таким образом, излишняя самоуспокоенность в значительной степени препятствует достижению целей преобразований.</p> <p>Фундаментальные изменения не увенчаются успехом, если в организации царит самоуспокоенность. Понимание необходимости и готовность идти на перемены чрезвычайно помогают удачно завершить каждую из стадий процесса преобразований.</p> <p>В то же время искоренение самоуспокоенности – весьма длительный процесс. Он предполагает, во-первых, надежное информационное обеспечение, оперирующее достоверными данными из внешних источников, а во-вторых, мощную внутреннюю систему оповещения, доводящую эти данные до сотрудников и готовность честно использовать систему обратной связи. Таким образом, с усилением реформаторских настроений в коллективе облегчается задача более оперативного и качественного реагирования на неожиданные изменения в деловом окружении.</p>

Продолжение Таблицы В.1

2	Неумение создать достаточно влиятельную команду реформаторов	<p>Довольно часто можно встретить утверждение, что коренные преобразования не представляются возможными до той поры, пока руководитель организации не поведет за собой команду реформаторов. Однако усилий отдельного человека, как бы компетентным и обаятельным он ни был, недостаточно, чтобы управлять изменениями, поскольку один человек неспособен предоставить средства и возможности для преодоления устаревших привычек и косности. Для удачных преобразований требуется команда, обладающая служебными полномочиями, доступом к информации, связями, репутацией. Обычно такая команда состоит из первого руководителя, менеджеров подразделений и некоторого количества активных сторонников.</p> <p>Иногда случается так, что ряд реформаторов объединяют свои усилия, и, даже, не обладая значительными полномочиями, запускают в организации процесс перемен, приносящий плоды. Тем не менее, с большой вероятностью сопротивление организации сведет их усилия на нет, а вся проведенная работа будет воспринята, как дополнительная бюрократическая волокита. Консервативные силы губят программу трансформации, применяя способ пассивного сопротивления на всех уровнях организации. Причиной рассматриваемой ошибки, может быть отсутствие опыта объединения усилий в команде, особенно для перестройки работы.</p>
3	Недооценка умения формулировать конечные цели	<p>Одним из важнейших элементов успешной организационной трансформации является умение реалистично взглянуть на задачи изменений. Способность представить и сформулировать будущее оказывает решающее влияние в реализации полезных преобразований, помогает направить, поставить задачи и заинтересовать множество людей. В противном случае все усилия сводятся к комплексу противоречащих один другому проектов, отрыву людей от дела и потере времени.</p> <p>Сознавая потенциальные трудности, сопряжённые с процессом перемен, часть руководителей намеренно избегает любого публичного обсуждения планов на будущее. Тем не менее, без видения общей цели, ради которой принимаются все решения, даже самый незначительный вопрос не сможет быть самостоятельно решен сотрудниками компании без длительных дискуссий и согласований. Процесс принятия простейшего решения вполне может спровоцировать ожесточённый спор или даже конфликт, который будет отравлять моральную атмосферу организации и истощать силы сотрудников. Невосполнимый ресурс – время – тратится на обсуждение малозначимых тактических вопросов.</p>

Продолжение Таблицы В.1

4	Отставание пропаганды видения будущего в 10, 100 и более раз	<p>Кардинальная трансформация обычно невозможна в том случае, когда большинство работников не готовы к действиям и в некоторых случаях определённым жертвам в течение какого-то времени. Однако сотрудники часто не склонны чем-либо поступаться, даже если существующее положение дел их не устраивает, до тех пор, пока не будут уверены в конкретных выгодах от планируемых изменений. Чтобы вовлечь кадры в организационные преобразования, овладеть их сердцами и умами, необходима надёжная система подробного информирования.</p> <p>Тем не менее, зачастую привычка организаций вести размеренную жизнь приводит к неэффективному информированию сотрудников, закономерным следствием чего является недоверие и скептицизм в отношении перемен со стороны компании.</p> <p>Агитация за изменения осуществляется с помощью личного информирования или через приказы, бюллетени и так далее. Наиболее велика, как правило, сила воздействия живого примера. При этом, самый верный способ дискредитировать идею реформирования для руководителей и команды реформаторов – это совершать поступки, противоречащие тому, что проповедуется на словах.</p>
5	Позволить препятствиям блокировать новое видение	<p>Провал новых начинаний нередко обусловлен тем, что сотрудники, даже осознавая необходимость реформирования, ощущают себя бессильными перед огромными препятствиями на этом пути.</p> <p>Необходимо понимать, что в отдельных случаях некоторые препятствия существуют только в воображении, однако они способны тормозить перемены точно так же, как реальные, поэтому ключевой задачей является убеждение работников в отсутствии действительных помех движению. В то же время существуют и объективные трудности, иногда специально создаваемые сотрудниками.</p> <p>Уклонение руководителя от борьбы и преодоления препятствий критическим образом отражается на готовности подчиненных прикладывать усилия и работать ради перемен.</p>
6	Отсутствие ощутимых быстрых успехов	<p>Очевидно, что организационные перемены не случаются в одночасье и реальная трансформация требует времени. В ходе сложной работы по структурной перестройке организации существует значительный риск сбить темп преобразований, если эта работа не предполагает постановку краткосрочных задач, которые дают ощутимый результат. Подавляющее большинство сотрудников не склонны надолго урезать свои потребности, более того, они начинают отходить от движения или даже активно сопротивляться переменам, если не получают явные свидетельства успехов проводимой реформы через шесть — восемнадцать месяцев.</p>

Продолжение Таблицы В.1

7	Преждевременное празднование победы	<p>Как уже было замечено, организационная трансформация – это процесс, занимающий значительное время. После нескольких лет напряженной работы на главном стратегическом направлении возникает искушение провозгласить победу после первых крупных сдвигов к успеху.</p> <p>Несмотря на то, что, как уже отмечалось, празднование промежуточных результатов — важный момент для повышения вероятности изменений, до тех пор, пока перемены и новые принципы деятельности не укоренились корпоративной культуре, на что может потребоваться от трех до десяти лет, велик шанс того, что возобладает старая традиция.</p>
8	Изменения не укореняются в корпоративной культуре	<p>Реформирование организации можно назвать удавшимся только в том случае, если новшества укоренились и стали повседневной привычкой компании, способом существования на рабочем месте как производственных подразделений, так и правления корпорации. До того момента, как новый стиль поведения не будет общепризнанным, не станет своеобразной нормой, которой добровольно придерживаются сотрудники, он будет деградировать, как только прекратится процесс трансформации.</p> <p>Успешному укоренению новых подходов в корпоративной культуре организации способствуют два ключевых фактора. Первый из них состоит в том, что необходимо продемонстрировать сотрудникам, как проводимые изменения улучшат работу фирмы и их лично. При этом важно понимать, что если, как это часто и происходит, предоставить людей самим себе, и не объяснить им истинное значение перемен, то скорее всего работники придут к ошибочным умозаключениям, что чревато проблемами. Нередко руководители оставляют без внимания вопросы корпоративной культуры, не сознавая всей тяжести грядущих последствий.</p> <p>Второй же фактор заключается в том, что для необратимости перемен необходимо достаточное количество времени, чтобы следующее поколение управленцев, которые олицетворяли бы новые подходы, успело бы сформироваться. Распространённой ошибкой при реализации организационных перемен является сохранение прежних критериев служебного продвижения, в результате чего изменения редко оказываются устойчивыми. Результаты десятилетия упорной работы вполне могут быть потеряны из-за одного отступления от преемственности при смене руководителя организации. Зачастую неверные решения в вопросах преемственности руководства принимаются тогда, когда совет директоров компании стоит в стороне от реформ.</p>

Приложение Г

Иррациональные ошибки при управлении изменениями

Таблица Г.1 – Типичные иррациональные ошибки при управлении изменениями [36]

Ошибка	Описание
Руководители в своих действиях исходят из следующего убеждения: то, что мотивирует меня — мотивирует большинство сотрудников	Сотрудников организаций в равной степени мотивирует пять способов влияния (факторов): на людей, общество; на клиентов; на организацию и акционеров; на рабочий коллектив; на себя лично (зарплата, развитие, карьера). Исходя из этого наблюдения убедительная история изменений должна охватывать возможность влияния сотрудников на все пять факторов.
Руководители спускают вниз готовую историю изменений	Рационально мыслящие руководители считают, что если они знают ответ — следует просто сообщить его подчиненным, а не тратить время на дискуссии и открытие подчиненными «прописных истин». Они забывают, что когда люди вложили усилия в создание чего-то, когда они сами сделали выбор, их приверженность идее возрастает в пять раз. Именно поэтому необходимо позволять сотрудникам самостоятельно создавать собственную историю и видение перемен. Это, безусловно, требует значительного времени, однако придает энергию сотрудникам для изменений.
Руководители опираются только на недостатки организации	Современное бизнес-образование диктует подход к решению проблем, основанный на поиске причин и виновных. Однако исследования показывают, что истории изменений, основанные на негативных факторах, вызывают усталость и сопротивление сотрудников. Психологи открыли закономерность так называемого «self-serving bias», свидетельствующую о том, что люди о себе лучшего мнения, чем они есть на самом деле. Подобный феномен подталкивает использовать другой подход к изменениям, основанный на открытии лучшего в организации; воображении того хорошего, что может быть; проговаривании и проектировании планов; создании желаемого. Таким образом, менеджерам следует использовать как положительные, так и отрицательные сообщения.

Продолжение Таблицы Г.1

Ошибка	Описание
Лидеры изменений считают, что они уже соответствуют новым требованиям	Здесь речь идет о том, что руководители желают, чтобы преобразовывались все вокруг, а они оставались прежними. Организация — это система взаимосвязанных элементов, а лидеры являются одним из наиболее влиятельных, и когда они занимают указанную позицию, они своими же руками «убивают» изменения.
Влияние лидеров считается главным требованием для успешных изменений	Успех изменений зависит не только от того, насколько убедительны несколько руководителей организации, а от того, как сотрудники воспринимают идею изменений. Для положительного отношения работников необходимо сбалансировать влияние лидеров со всеми четырьмя описанными выше условиями.
Деньги рассматриваются как самый легкий способ мотивировать людей	Пытаясь найти способ мотивировать широкий круг сотрудников, руководители останавливаются на денежных компенсациях. К сожалению, это не работает по нескольким причинам. Финансовая мотивация подстегивает результативность выполнения рутинных работ, но тормозит умственную и творческую работу, к которой относятся изменения. У разных сотрудников разные ожидания и задобрить всех деньгами трудно. Таким образом денежная мотивация оказывается самым дорогим способом.
Руководители считают, что результат должен быть достигнут любой ценой	Сотрудники не будут действовать против своих интересов. Если у них в процессе изменений возникнет ощущение несправедливости — на преобразованиях можно поставить крест. Следовательно, руководители должны отслеживать отношение сотрудников к изменениям в зависимости от результатов для них. Это можно определить, наблюдая за взаимоотношениями сотрудников между собой и с клиентами.
Менеджеры считают важным то, что сотрудники делают, а не думают	Программы изменения включают обучение навыкам и часто могут оставлять за скобками мысли и чувства сотрудников. При этом, если убеждения работника противоречат новым подходам к взаимоотношениям, то сотрудники будут стараться вернуть принятые ранее правила и требования. В связи с этим руководители должны учитывать мнения, мысли сотрудников и работать с ними.
Обучение сотрудников считается залогом успеха	Обучения навыкам недостаточно для успешных изменений. Этот процесс должен быть итеративным и включать практическое использование новых методов. К тому же необходимо учитывать, что, выполняя оперативную работу, сотрудники сталкиваются с нехваткой времени и сил на применение приобретенных навыков. Задача руководителей состоит в том, чтобы снизить барьеры на пути практического использования этих навыков и создать системы вознаграждения за их применение.

Приложение Д

Подход Йенса Расмуссена к классификации задач

Таблица Д.1 – Классификации задач согласно подходу Й. Расмуссена

Автор	Йенс Расмуссен – датский ученый, известный на международном уровне исследованиями в области рисков, связанных с человеческим фактором, а также с развитием модели «Умение», «Правило», «Знание».
Для сравнительного анализа структуры рынков труда разных стран в настоящей работе все занятые в экономике были условно разделены на три категории – «Умение», «Правило» и «Знание» согласно подходу Й. Расмуссена к классификации задач.	
Категория «Умение»	Более 50% задач – это повторяющиеся типовые задачи, преимущественно физический труд. Подготовка не требуется или осуществляется в рамках короткого цикла обучения.
Пример	Уборщики, продавцы, водители, грузчики, охранники
Категория «Правило»	Более 50% задач – это техническая, рутинная работа. Принятие решений происходит в рамках предписанных правил и инструкций. Требуется специализированная, прикладная подготовка.
Пример	Слесари, бухгалтеры, медсестры, офисные администраторы
Категория «Знание»	Более 50% задач подразумевают аналитическую работу, импровизацию, творчество, работу в условиях неопределенности. Имеется высокая автономность при принятии решений. Требуются высокий уровень образования, длительный цикл подготовки, широкий кругозор.
Пример	Преподаватели, врачи, ученые, высококвалифицированные инженеры, руководители.