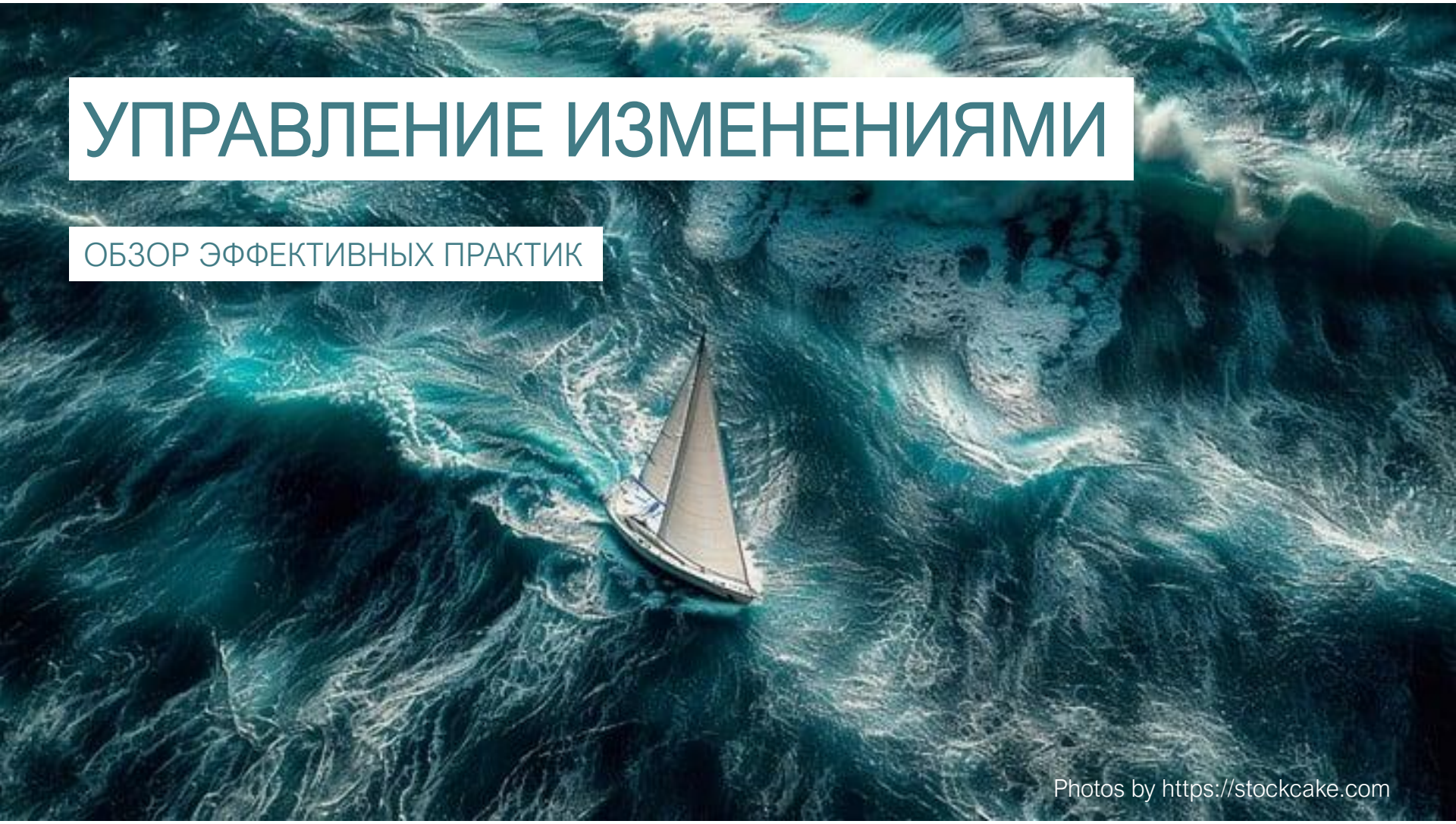
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ОБЗОР ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАКТИК



Photos by https://stockcake.com

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Об исследовании

Управление изменениями — это проактивное управление изменениями и минимизация сопротивления организационным изменениям посредством набора структурированных процессов или подходов к переводу сотрудников, команд или всей организации в желаемое будущее состояние.

Управлять изменениями очень сложно. Организации продолжают испытывать трудности с эффективным внедрением изменений.

В августе 2025 года APQC (American Productivity & Quality Center) провел опрос для изучения распространенных практик и эффективности ключевых компонентов управления изменениями. В опросе приняли участие 418 компаний.

АНО «ИС СМК» публикует обзор эффективных практик управления изменениями на основе материалов исследования.

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Ключевые термины

Вовлеченность относится к эмоциональной связи, которую сотрудник испытывает по отношению к своей организации, что в конечном итоге влияет на его поведение и производительность. Этот термин также относится к тактикам, которые организация использует для построения доверия, формирования поведения и связи работы сотрудников с общими целями организации.

Коммуникация: двусторонний процесс достижения взаимопонимания, в котором организация и сотрудники обмениваются информацией, устанавливают ожидания и создают общий смысл. Она также относится к подходам, используемым организациями для передачи информации. Такая коммуникация может осуществляться «сверху вниз» или «снизу вверх» для усвоения идей и возможностей для улучшения работы сотрудников.

Обучение относится к организованным мероприятиям, которые организация использует для передачи информации, изменения поведения, повышения производительности и помощи сотрудникам в достижении необходимого уровня знаний или навыков.

Организационная культура – это укоренившиеся социальные нормы и убеждения организации. Она состоит из ценностей, систем убеждений, стилей лидерства, коллективных невысказанных предположений, историй и ритуалов.

Признание и поощрение включают формальные и неформальные стимулы, которые организация использует для вознаграждения определённого поведения или результатов деятельности.

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Содержание

1. ОБЩИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ
3. РУКОВОДСТВО ИЗМЕНЕНИЯМИ
4. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ В ИЗМЕНЕНИЯ
5. ИНФОРМИРОВАНИЕ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ
6. ОБУЧЕНИЕ
7. ПРИЗНАНИЕ И ПООЩРЕНИЕ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

1.

ОБЩИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Инициативы по управлению изменениями

Большинство организаций включают управление изменениями в свои масштабные проекты и процессы по улучшению и трансформации. При этом меньшее количество организаций включают его в проекты на уровне отделов или управления знаниями.

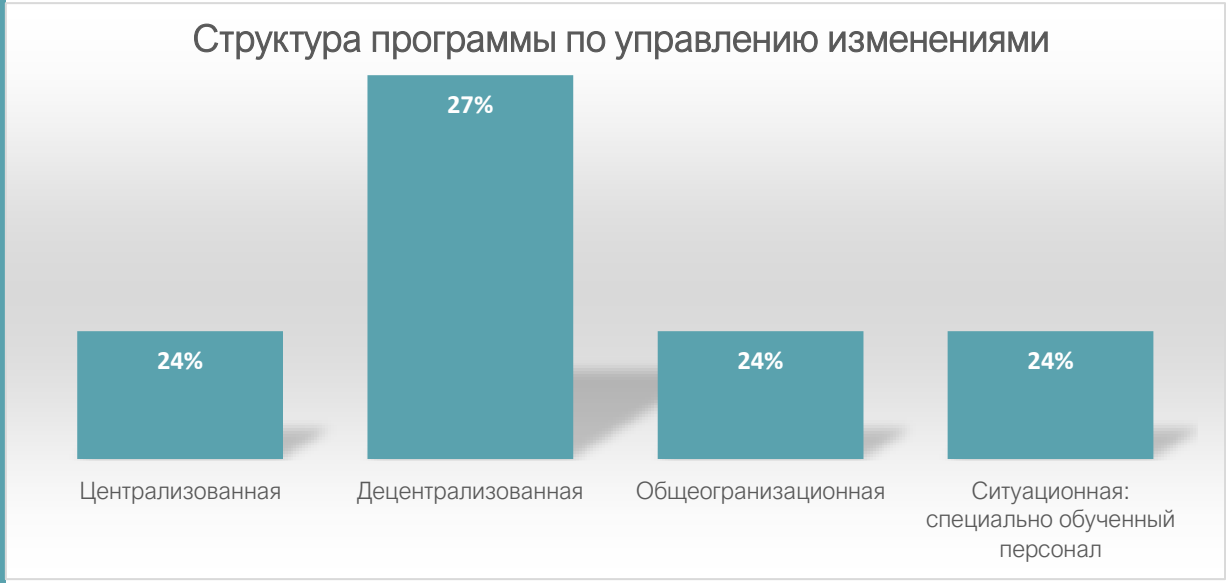
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Программа по управлению изменениями

Среди участников наблюдается относительно равномерное распределение по структуре программы управления изменениями.

Немногим больше организаций имеют децентрализованную структуру программы управления изменениями, где сотрудники по управлению изменениями включены в разные отделы.

Централизованная программа, как правило, реализуется одним департаментом, либо центром передового опыта.



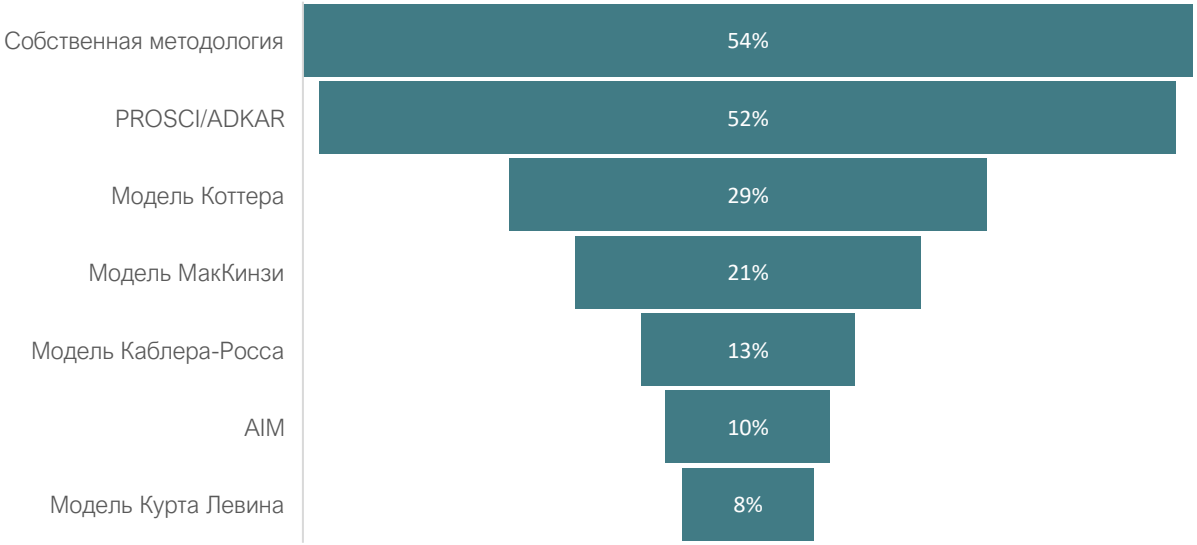
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Методологии по управлению изменениями

Помимо различных известных методологий управления изменениями, большинство организаций используют методологию изменений, разработанную собственными силами.

Она обычно включает в себя компоненты внешних методологий, адаптированных к потребностям организации.

Применяемые методологии по управлению изменениями



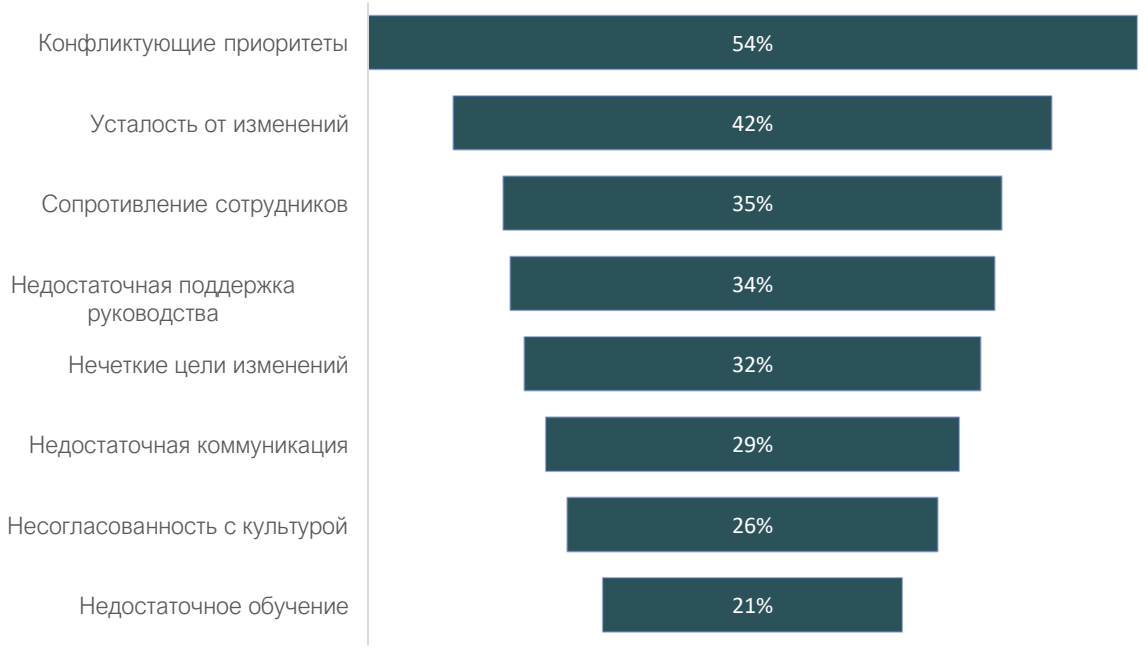
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Внедрение

Основная проблема, с которой сталкиваются организации при попытках внедрить изменения, заключается в управлении конфликтующими приоритетами, за которыми следуют усталость от изменений и сопротивление сотрудников.

Связь усилий по внедрению изменений со стратегическими целями организации может помочь сотрудникам расставить приоритеты в своих задачах и получить более четкое понимание того, что наиболее важно для организации в целом.

Наиболее распространенные барьеры при внедрении изменений

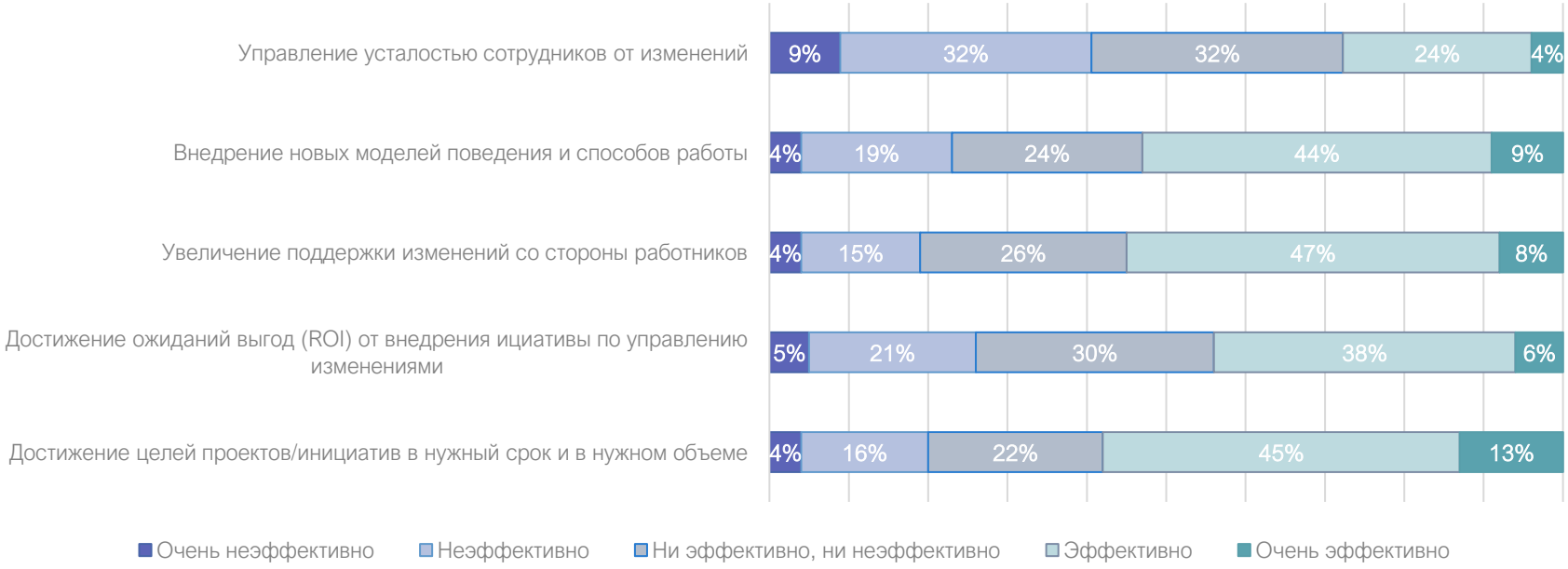


ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Эффективность изменений

Усилия организаций по управлению изменениями способствуют достижению целей, внедрению новых моделей поведения и повышению уровня поддержки изменений. Однако организации склонны считать свои усилия менее эффективными в борьбе с усталостью сотрудников от изменений.

Оценка эффективности усилий по управлению изменениями



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

2.

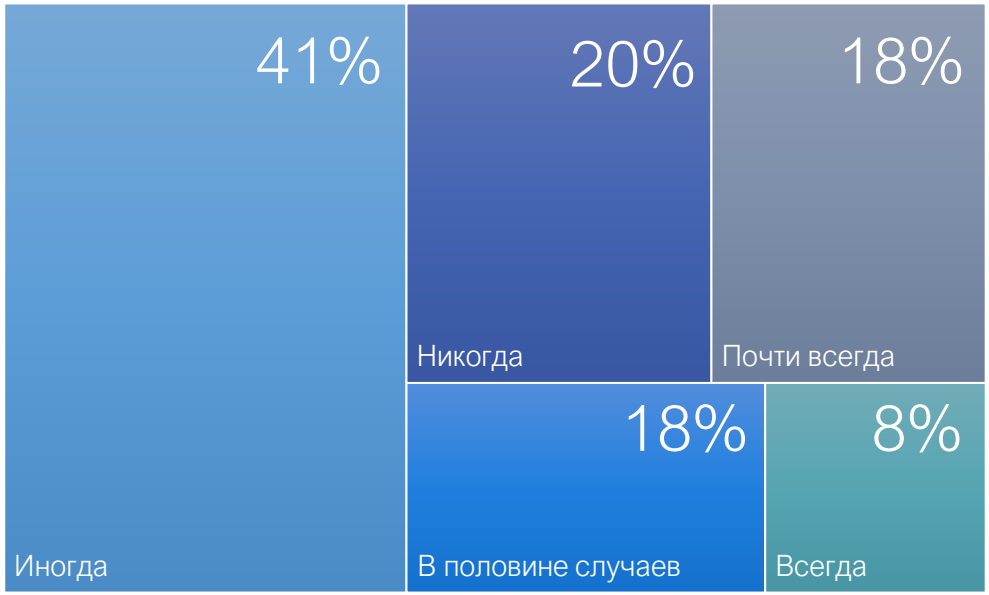
ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Оценка готовности организации к изменениям

Чуть более четверти организаций проводят оценку готовности или потенциала, чтобы понять, как перейти от текущего состояния к будущему состоянию для своих инициатив по внедрению изменений перед запуском инициативы. Почти такое же количество организаций никогда не проводят оценку.

Частота проведения оценки готовности или потенциала организации



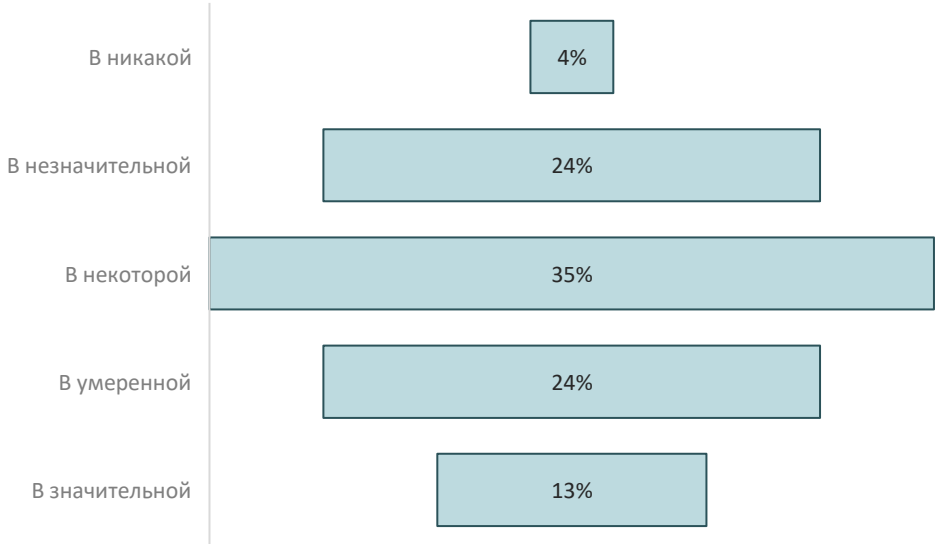
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Гибкость планирования

Почти три четверти организаций отмечают определенную гибкость в планировании изменений.

В какой степени ваша организация закладывает гибкость в свои планы управления изменениями?

В никакой степени: однажды составленные планы редко корректируются
В незначительной степени: небольшие корректировки вносятся при необходимости
В некоторой степени: ожидается гибкость для определенных ключевых этапов или команд
В умеренной степени: планы регулярно пересматриваются и корректируются по мере необходимости
В значительной степени: планы регулярно пересматриваются и корректируются с учетом будущих потребностей



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Измерение изменений

Организации, как правило, используют сочетание технических (например, реализация основных этапов проекта) и ценностных показателей (например, удовлетворенность и реализация преимуществ) для отслеживания эффективности своих инициатив по внедрению изменений.

Однако организации реже используют поведенческие показатели (например, принятие, соответствие или изменение поведения) для отслеживания того, насколько хорошо само изменение приживается или укореняется в сознании сотрудников.

Наиболее эффективные метрики оценки изменений

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

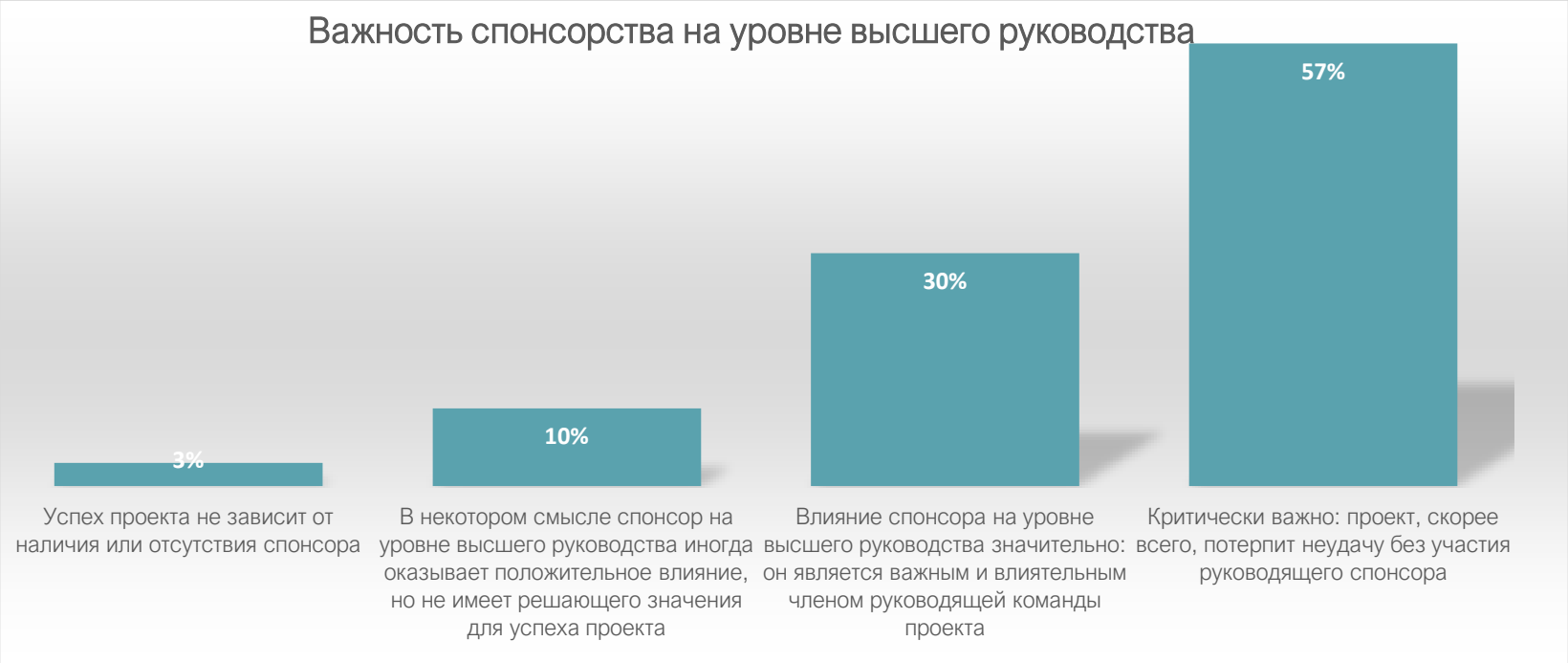
3.

РУКОВОДСТВО ИЗМЕНЕНИЯМИ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Спонсорство изменений

Большинство организаций считает, что поддержка со стороны руководства имеет решающее значение для успеха проекта по внедрению изменений.



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Роль руководителей в изменениях

Высшее руководство обычно обеспечивает стратегическую коммуникацию и подаёт пример внедрения изменений. В то же время, руководители среднего звена берут на себя более тактическую роль, помогая сотрудникам пережить переходный период и выступая важным каналом обратной связи об изменениях.

Роль высшего уровня руководства

Роль среднего уровня руководства

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

4.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ В ИЗМЕНЕНИЯ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Вовлеченность в изменения

Организации обычно вовлекают сотрудников в процесс изменений либо на этапе планирования, либо во время внедрения. Привлечение сотрудников на более раннем этапе повышает вероятность успешного внедрения изменений.

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Методы вовлечения

Организации обычно полагаются на стандартные коммуникации и обучение для вовлечения сотрудников в инициативы по внедрению изменений.

Более трети активно просят участвовать в изменении через возможности обратной связи.

Однако большинство организаций не предоставляют формальных стимулов для принятия изменений.

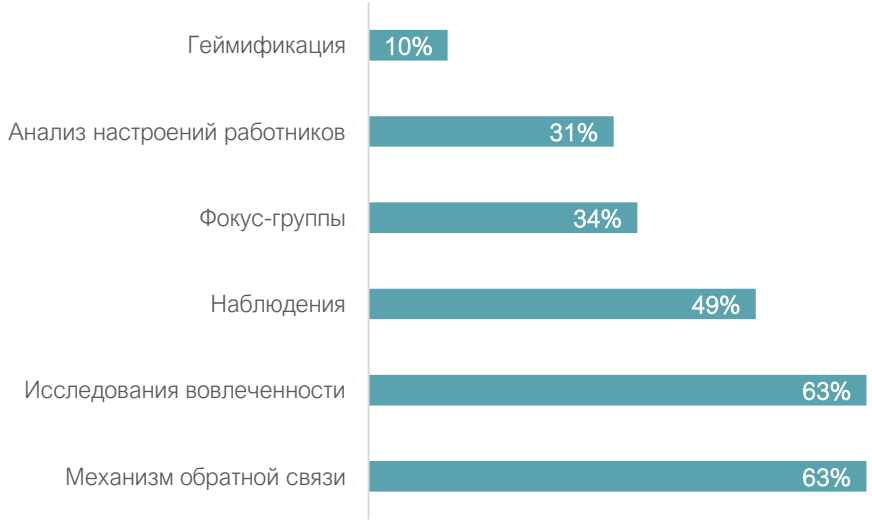
Наиболее эффективные методы вовлечения сотрудников в процесс изменений

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

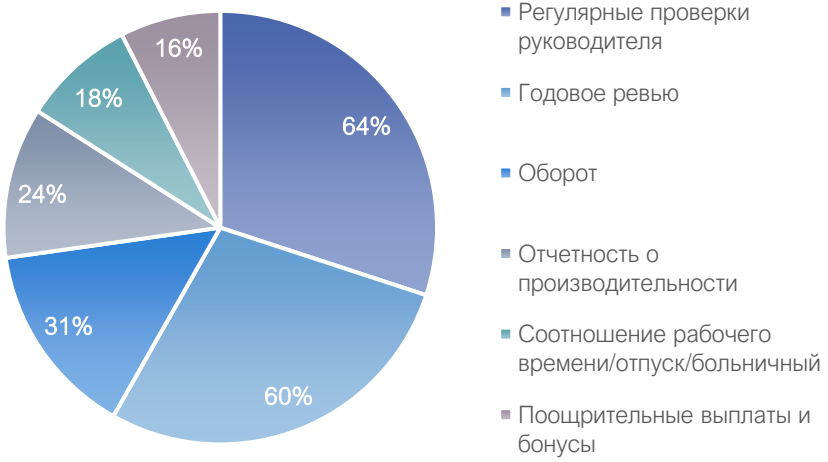
Отслеживание вовлеченности в изменения и их влияния

Большинство организаций используют сочетание обратной связи, опросов и наблюдений для мониторинга вовлечённости сотрудников в инициативы по внедрению изменений.
Они также часто полагаются на проверки со стороны руководителей и формальные механизмы, такие как аттестация сотрудников для отслеживания влияния изменений на сотрудников.

Методы отслеживания вовлеченности сотрудников в изменения



Методы отслеживания влияния изменений на производительность сотрудников



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

5.

ИНФОРМИРОВАНИЕ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

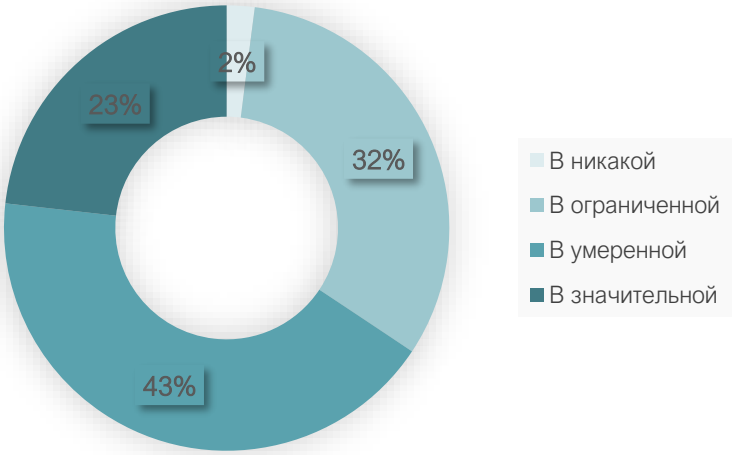
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Роль коммуникаций

Почти две трети организаций в большинстве случаев разрабатывают структурированный план коммуникаций для проектов изменений. Структурированный план коммуникаций помогает организациям донести «правильное» сообщение в «правильное» время до «правильной» аудитории.

В какой степени ваша организация обычно разрабатывает структурированные планы коммуникаций для проектов изменений?

В никакой: мы не осуществляем никаких плановых или структурированных коммуникаций по проектам изменений.
В ограниченной степени: коммуникация осуществляется по мере необходимости.
В умеренной степени: часто существует базовый план коммуникации, по которому проводится общая рассылка соответствующим сотрудникам.
В значительной степени: мы осуществляем частую коммуникацию на регулярной плановой основе, используя различные методы взаимодействия, адаптированные для разных аудиторий.



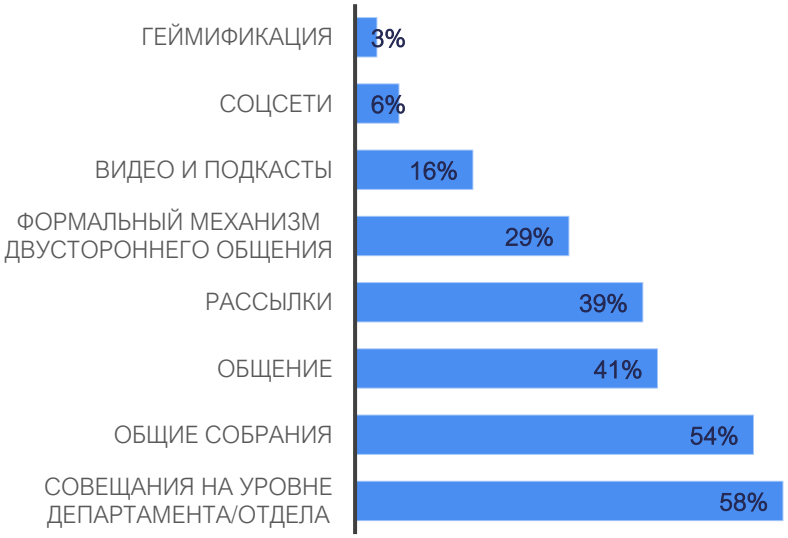
ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Структура коммуникаций

Организации, как правило, обеспечивают прозрачность своих планов коммуникаций и считают, что совещания на уровне отделов и общие собрания являются наиболее эффективными средствами.

Характеристики типового плана коммуникаций

Наиболее эффективные средства коммуникаций



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

6.

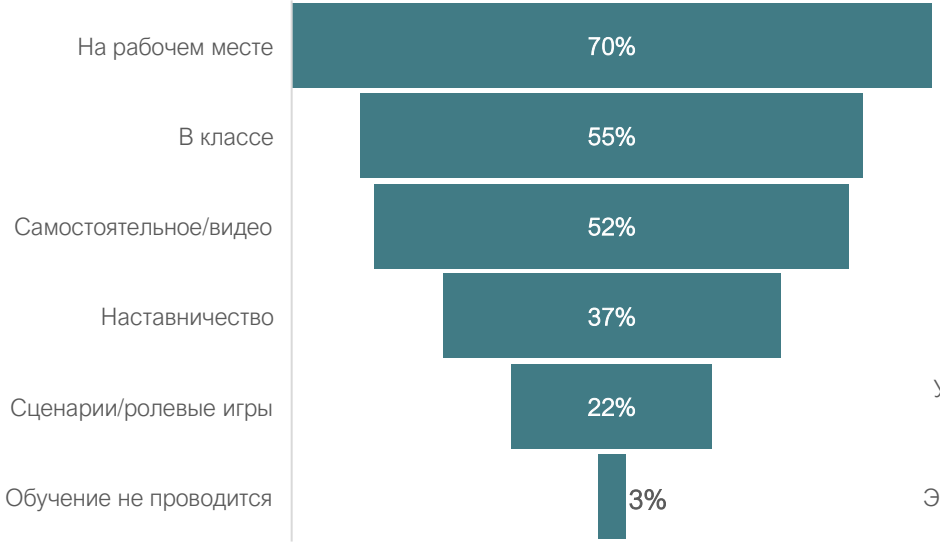
ОБУЧЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

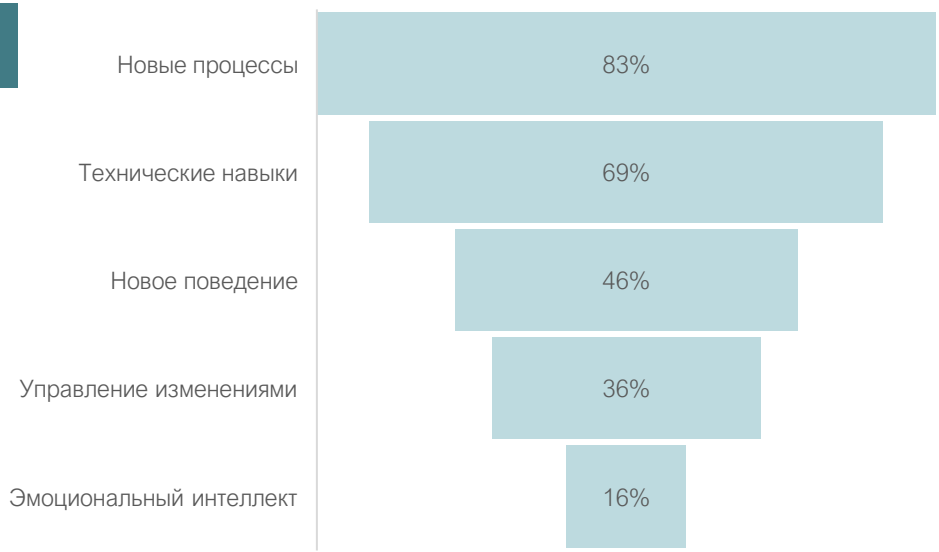
Виды тренингов

Организации используют сочетание методов обучения на рабочем месте и в классе для реализации инициатив по внедрению изменений. Основное внимание в таких тренингах, как правило, уделяется новым техническим навыкам или процессам, связанным с будущим состоянием.

Виды тренингов



Тематическое содержание



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

7.

ПРИЗНАНИЕ И ПООЩРЕНИЕ

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

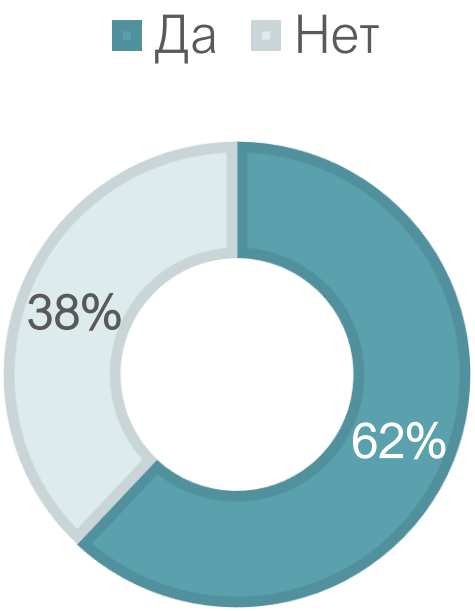
Компенсация руководителей

Более половины организаций напрямую связывают компенсацию руководства с успехом инициатив по внедрению изменений.

Это вполне логично, учитывая, что большинству организаций часто требуется спонсор из числа руководителей для инициатив по внедрению изменений.

Привязка денежного стимулирования к успеху инициативы дает ощутимый стимул для руководства участвовать в изменениях, вдохновлять сотрудников и помогать устранять препятствия.

Зависит ли вознаграждение руководителей от успеха конкретной инициативы по внедрению изменений?



ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

Вознаграждение за принятие изменений

Организации в первую очередь вознаграждают тех, кто руководит управлением изменениями непосредственно: например, спонсоров и агентов изменений, а также тех, кто принимает изменения, посредством оценок эффективности работы и общественного признания.

Использование различных механизмов вознаграждения привлекает более широкий круг сотрудников и может значительно повысить темпы принятия изменений.

Наиболее эффективные виды вознаграждения за принятие изменений

ИНСТИТУТ СЕРТИФИКАЦИИ
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
автономная некоммерческая организация

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ

+7 (495) 7305010
info@6sigmas.ru
www.6sigmas.ru
г. Москва, 125009, ул. Моховая, д. 11, стр. 3

**Больше о непрерывном улучшении процессов,
проектном управлении и управлении изменениями – в нашем блоге**