

*Воробьева О.А.,
кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры «Управления социально-экономическими системами»
Удмуртский государственный университет
Россия, г. Ижевск*

АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

***Аннотация:** В статье обосновывается необходимость управления изменениями. На примере российских компаний показана сущность и особенности внедрения управления изменениями. Рассмотрены этапы процесса управления изменениями. Перечислены функции специалиста по управлению изменениями.*

***Ключевые слова:** управление изменениями, развитие бизнеса, специалист по управлению изменениями, менеджмент качества.*

***Annotation:** The article substantiates the need for change management. The example of Russian companies shows the essence and features of the implementation of change management. The stages of the change management process are reviewed. Lists the functions of a change management specialist.*

***Key words:** change management, business development, change management specialist, quality management.*

Рыночная экономика диктует свои условия: организации в таких условиях способны жить и развиваться, только приспосабливаясь к внешней среде, адаптируясь под рыночную конъюнктуру.

Управление современной организацией – это управление изменениями. «Менеджмент – это правильная реакция на изменения» – говорит И. Адизес

[2] – гуру современного менеджмента, ведущий эксперт в области повышения эффективности бизнеса.

Любая современная организация нуждается в постоянном совершенствовании, изменении. Управление изменениями - ... «это способность решать текущие трудности, понимая их последствия и перспективы в будущем. Осознание природы изменений поможет научиться раскрывать истинные причины проблем, принимать правильные управленческие решения, а также создать эффективную работоспособную команду, члены которой будут взаимодействовать между собой, руководствуясь принципами взаимного уважения и доверия» [1].

Какой должна быть эффективная организация, способная выжить в динамично меняющихся условиях? Очевидно, что изменения должны стать образом жизни организации. Причем все – от руководителей до рядовых исполнителей – должны воспринимать изменения как неизбежную необходимость. Ведь управление организацией – это совместная деятельность сотрудников. В противном случае реализовать изменения не получится, будет серьезное сопротивление, непонимание. Изменения – это особая атмосфера организации, особая корпоративная культура. И, конечно же, в первую очередь изменения должны начинаться с руководителей. А, как показывает практика, это серьезное испытание для них.

Очевидно, что изменения – трудный процесс, и не все компании, пытавшиеся внедрить управление изменениями, преуспели в этом. Некоторые, наоборот, больше потеряли, чем приобрели. Существует риск, что цель не будет достигнута и организация станет неэффективной или совсем исчезнет в результате таких нововведений. В связи с этим возникает вопрос: а стоит ли рисковать? Опыт компаний Apple, Ford, McDonalds и GE, демонстрирует положительные результаты при внедрении изменений. Но, в то же время есть компании, испытывающие трудности вследствие нежелания адаптироваться к новому конкурентному окружению. Один из ярких примеров – Kodak.

Корпорации должны помнить, что выживают не самые сильные, не самые умные, а самые приспособленные к изменениям [4].

Нужно отметить и то, что управление изменениями – это наиболее эффективная технология как предотвращения кризиса, так и выхода из него. Часто кризисная ситуация, как показывает практика, является одним из лучших моментов для организационных изменений. Так же, как отмечает И. Адизес, кризис – лучшее время для создания управленческих команд.

Одна из российских компаний, осуществляющая управление изменениями, «Российские Железные Дороги». Постоянные изменения инновационного характера были выбраны компанией в качестве платформы бренда: «...В основе идеологии бренда РЖД как ведущей компании, лидера перемен всей транспортной отрасли, лежит стремление построить современную и инновационную транспортную компанию, развиваться, переходя на новый уровень ведения бизнеса...» [5].

Обновление определяется компанией как «...постоянный поиск и внедрение в ежедневную практику самых передовых решений и технологий — залог нашего лидерства и стремления к совершенству. Мы умеем жить в постоянно меняющемся мире, мы открыты предоставляющимся возможностям и реализуем их...» [7].

Важным фактором реализации управления изменениями в РЖД стало создание системы менеджмента качества, внедрение которой началось в 2006 году. Как показывает мировой опыт, эта система позволяет организации достигать стратегические цели и способствует развитию бизнеса. Лидерство, системный подход к управлению, вовлеченность работников, ориентация на баланс интересов всех заинтересованных сторон - основные принципы системы менеджмента качества.

Управление изменениями в РЖД стали внедрять в связи с тем, что обострились такие проблемы, как низкий уровень эффективности использования ресурсов (потери 10–20%), в том числе человеческих,

недостаточный уровень использования капитала предприятия, противоречивость управленческих решений, слабое взаимодействие участников и элементов производственного цикла.

Анализ первых результатов внедрения системы менеджмента качества на железных дорогах России показал, что практическая реализация программы внедрения этой системы в РЖД будет эффективной, только если будет реализовываться как составной элемент процесса постоянного улучшения деятельности компании. Таким образом, начав меняться в одном аспекте, компания осознала необходимость изменений во всех сопряженных сферах деятельности [7].

Рассмотрим управление изменениями на примере еще одной компании. Компания «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.» (СПД) — совместное предприятие, созданное для освоения Салымской группы нефтяных месторождений в Западной Сибири. Компания, уделяя приоритетное место безопасности, использует в работе специальный инструмент, который называется «Процесс управления изменениями» (Management of Change, MoC). Он применяется для инициирования, рассмотрения, утверждения и реализации любых постоянных или временных корректив, касающихся технологического процесса, а также процедурных и организационных изменений. [3].

Как отмечается в компании, управление изменениями – универсальный процесс, принятый во многих отраслях промышленности. Учитывая особенности нефтяной отрасли, один из главных аспектов деятельности предприятия – безопасность. Поэтому MoC является неотъемлемым элементом технологической безопасности. В компании управление изменениями начало внедряться еще 2006 году с помощью специалистов концерна «Шелл». Сегодня, благодаря упорной работе сотрудников СПД в течение последних двух лет, в компании внедрен единый подход к управлению изменениями. Разработанная «Шелл» программа прошла

адаптацию под специфические нужды разных подразделений СПД.

Внедрение системы управления изменениями невозможно без подготовки сотрудников. Для понимания принципов работы системы управления изменениями, компания провела в 2015 году обучение более 200 сотрудников, а также сформировала сеть координаторов по работе в MoC.

В начале 2016 года СПД достигла расчетного уровня во внедрении системы управления изменениями. Это означает, что процесс полностью работает, все задействованные в нем участники понимают, как и для чего происходят те или иные действия в системе, у СПД есть необходимые инструменты для безопасного выполнения изменений. Любой сотрудник компании может подавать свою заявку на внедрение изменений. Для этой цели создан единый электронный инструмент по управлению изменениями MoC-FSR — электронная база данных на основе программы отчетности о состоянии объектов (Facility Status Reporting). Она позволяет не только создавать заявки на изменения, хранить в ней документы и схемы, но и отслеживать статус всего оборудования, критичного для безопасности, и постоянных и временных изменений на объектах.

Необходимость управлять изменениями в условиях возрастающей сложности систем продолжает оставаться нелегкой задачей для компаний. Именно поэтому некоторые компании вводят в штатное расписание особую должность — специалист по управлению изменениями.

В зарубежных странах такие специалисты не редкость. Американская Ассоциация профессионалов по управлению изменениями так определяет функции специалиста по управлению изменениями:

- играет ключевую роль в инициировании и внедрении соответствующих бизнес-целям компании изменений;
- обеспечивает быстрый и максимально эффективный процесс перемен;
- содействует положительному восприятию этих целей персоналом;
- выступает в качестве коуча для руководящего состава и помогает ему

успешно внедрить изменения [6].

Также и в нашей стране, если посмотреть вакансии, требуются такие специалисты, как региональный менеджер проекта бизнес-изменений, консультант по управлению изменениями, менеджер по внедрению производственных изменений и др. Например, в обязанности менеджера процесса управления изменениями входят следующие функции [8]:

- контроль показателей процессов и выработка мер по их улучшению;
- участие в проектировании и оптимизации процессов;
- актуализация и разработка процессной документации;
- формирование необходимой отчетности по процессам.

Таким образом, управление изменениями – процесс, необходимый любой современной компании. Но процесс этот непростой, сопряжен с определенными рисками, поэтому внедрение системы управления изменениями должны осуществлять подготовленные, профессиональные руководители.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Адизес, И. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес: пер. с англ. В.Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 340 с.
2. Адизес, И. Что такое менеджмент? [Электронный ресурс]. URL: <http://adizes.ru/ichak-adizes-video> (дата обращения: 05.12.2018).
3. Гусев, Д. Изменения к лучшему // Новые горизонты. – 2016. - № 44. – С.30.
4. Браун, П. Краткая история управления изменениями // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/management/> (дата обращения: 07.12.2018).
5. Идеология бренда «РЖД»: официальный сайт РЖД [Электронный ресурс]. URL: <http://cinet.rzd.ru/static/> (дата обращения: 07.12.2018).
6. Новая профессия: специалист по управлению изменениями: сайт HR Лига

- [Электронный ресурс]. URL: <https://hrliga.com/> (дата обращения: 07.12.2018).
7. Штычно, Д.А, Мусатова, Ж.Б. Клиентоориентированное управление, или кейс «Как внедрить Адизеса» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices/1760831> (дата обращения: 02.12.2018).
8. Электронная служба занятости населения, вакансия № 1470017 от компании «АО РТ Лабс» на должность «Менеджер процесса управления изменениями» [Электронный ресурс]. URL: <http://employment-services.ru/vacancy/?action=read1&id> (дата обращения: 10.12.2018).