

КАК УПРАВЛЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ?

Марина Аншина,
Член правления и председатель
Комитета по стандартам СОДИТ,
эксперт EXPINET. Executive MBA



Наша жизнь наполнена изменениями. Поэтому управление изменениями — неотъемлемая часть современного управления. Практически все компании, так или иначе, управляют изменениями. Но далеко не всегда понятно, что же такое изменение, как у нему подходить? Статья дает ответы на эти вопросы и описывает этапы процессов управления изменениями.

Управление изменениями — это одна из самых сложных задач, стоящих перед любой организацией.

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

Все изменения в организации по масштабу можно разделить на два типа: операционные изменения, связанные с улучшением производственных процессов и процедур, и трансформацию организации в целом, коренной реинжиниринг ее работы. Основные объекты изменений — это цели и стратегия организации, орг-

структура, распределение ролей и полномочий, принципы и методы ведения деятельности, технологии, продукция, кадры и культура организации.

Можно утверждать, что без грамотной организации управления изменениями, компания не будет развиваться, а следовательно, соответствовать постоянно меняющемуся окружающему миру, в частности, ситуации на рынке. Для того, чтобы читатели продолжили изучать эту тему, приведу несколько вполне реальных «страшилок». Отсутствие управления изменениями может привести и обычно приводит к следующему:

- Компания становится слабо управляемой, так как различные изменения вступают в противоречие друг с другом, сотрудники не знают, что происходит, и не могут нормально выполнять свою деятельность.
- У компании наблюдаются серьезные экономические потери, задержки в выполнении операций и процессов.
- Ухудшается качество процессов производства и обслуживания, снижается качество продукции и уровень предоставления услуг (вплоть до потери клиентов).

Хаос, в который повергает компанию отсутствие управления изменениями, может привести ее к полному краху. Просто задумайтесь о том, что ваша компания представляет собой систему, состоящую

Один из самых эффективных способов управления изменениями — это взгляд на него именно как на процесс, а не просто как на структурированную деятельность

из взаимосвязанных частей. А это означает, что изменение в одной ее части с большой долей вероятности приведёт к изменениям в остальных. Это не относится, конечно, к слабо интегрированным холдингам (впрочем, их становится все меньше).

Сегодня управление изменениями стало неотъемлемой частью современной теории управления. В управлении проектами управление изменениями рассматривается как отдельный процесс, причем один из важнейших. Аналогичный процессный взгляд на деятельность по управлению изменениями есть и в методиках регулярной управления ИТ-деятельностью. В целом, один из самых эффективных способов управления изменениями — это взгляд на него именно как на процесс, а не просто как на структурированную деятельность.

Что такое изменение?

Трудности на пути постановки процесса управления изменениями начинаются уже с определения самого понятия «изменение». Опыт показывает, что понятие «изменение» трактуется различными

компаниями совершенно по-разному. И это не так страшно. Страшно, когда в одной и той же компании разные подразделения, а порой и сотрудники одного подразделения понимают, что такое «изменения» по-своему.

Поэтому начинать постановку процесса управления изменениями надо именно с формирования корпоративного словаря и в частности, с определения, что такое изменение. Например, можно предложить такой вариант:

Изменение — это добавление, модификация или удаление чего-либо, что может иметь влияние на деятельность организации, в том числе бизнес-процессов, активов, организационной структуры и т.д.

В соответствии с этим определением под понятие «изменения» попадает практически любая деятельность. В частности и вся проектная деятельность, которая должна управляться несколько по-другому. Однако, при таком подходе и введение штатной единицы уборщицы — это тоже изменение. Возникает необходимость отделить ту деятельность, которую мы относим к «изменениям», от других перемен в организации, как совсем небольших, так и глобальных. На практике обычно выделяют несколько типов действий, связанных с модификацией предприятия:

- два вида перемен (изменение и проект);

- три вида перемен (изменение, задача и проект).

Чтобы отнести любые перемены в организации к одному из этих типов, можно использовать следующие параметры:

- значение перемен для деятельности компании;
- влияние перемен на функционирование различных подразделений и/или отдельных сотрудников
- трудозатраты на проведение перемен;
- стоимость.

Какие параметры для классификации перемен выбрать, и какой вес придать каждому из них, организация должна решить сама, предпочтительно коллегиально. В результате «изменения» будут отделены как от больших проектов, так и от незначительных перемен. Должно появиться определение «изменений», которое обязательно нужно донести до всех участвующих в реализации изменений, а также попадающих в область их влияния заинтересованных лиц (обычно это все сотрудники компании и, зачастую, ее клиенты и партнеры). Например, в одной из компаний использовали следующую классификацию:

Изменение — это деятельность с длительностью выполнения не менее 1 и не более 10 рабочих дней, затрагивает не более 2 подразделений компании и требует не

более 80 чел. часов или 120 тыс. руб. для своего выполнения.

Проект — это деятельность длительностью более 10 рабочих дней, затрагивающая более 2 подразделений компании и требующая более 80 чел. часов или 120 тыс. руб.

Этапы процесса управления изменениями

Процесс управления изменениями, как и другие процессы организации, развивается в соответствии с циклом Деминга PDCA (Plan-Do-Check-Act), проходя в своем развитии этапы: Планируй, Делай, Проверь, Действуй. На рис. 1 приведен цикл Деминга для процесса управления изменениями. Отметим, что некоторые методологии выделяют еще один этап процесса управления изменениями – закрепление изменений (как говорят эксперты, их «заморозку» или «отверждение»). На рис. 2. показаны основные операции (работы) процесса управления изменениями.

При постановке процесса управления изменениями рекомендуется ответить на следующие главные вопросы:

- Как будет организовано поступление и учет заявок на изменения?
- Как будут классифицироваться изменения?
- Как будущие изменения повлияют на организацию?
- Кто и как будет проводить согласование и утверждение будущих изменений?
- Как будет проводиться планирование и реализация изменений, как быть со срочными изменениями?
- Будет ли проводиться проверка запланированных изменений и как именно?

Поступление и учет заявок на изменения

Многие компании в попытках упростить себе жизнь стараются сократить поток возможных изменений, поставив уже на первом этапе поступления заявок, строгие фильтры. Очень часто это приводит к тому, что вместе с «мусором» выкидыва-

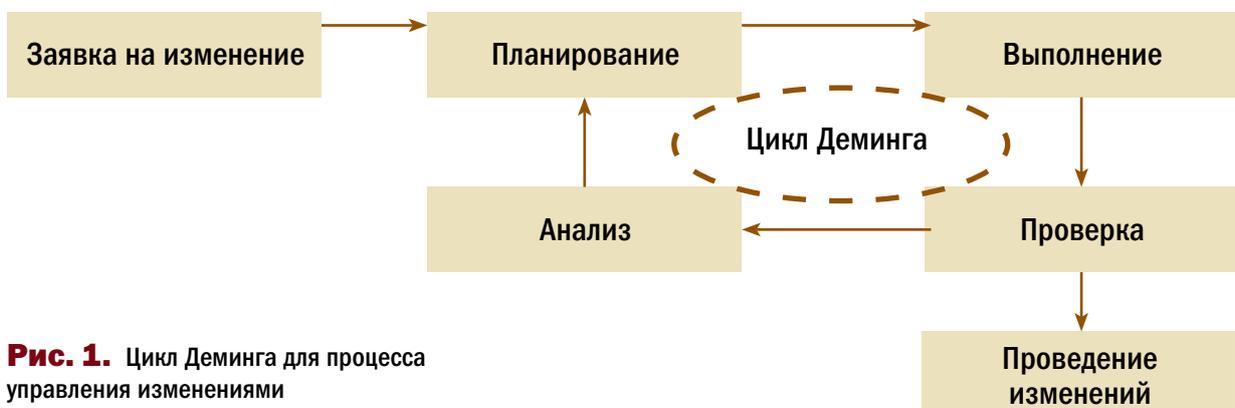


Рис. 1. Цикл Деминга для процесса управления изменениями



Рис. 2. Основные операции (работы) процесса управления изменениями.

ются «алмазы». Поэтому очень важно выстроить процедуру поступления заявок на изменения, предусмотреть различные каналы их подачи: по телефону, через e-mail, напрямую в соответствующую ИТ-систему. Форма заявки на изменение в любом случае должна быть одинаковой.

Несмотря на разные каналы, следует предусмотреть единую точку входа для

всех заявок и единые действия по их обработке. Это можно сделать, например, с помощью обычного call-центра, который может быть как внутренним (одно из подразделений компании), так и внешним (их уже достаточно много на российском рынке). Рекомендуется анализировать все заявки, классифицированные как «заявка на изменения». Даже те, кото-

рые были отклонены ранее по каким-либо причинам. Иногда именно такой анализ позволяет выявить важные для компании направления развития. Разумная компания должна не ограничивать, а поощрять сотрудников в инициации полезных изменений.

Классификация изменений

Важной операцией обработки заявок в процессе управления изменениями является классификация изменений. Именно классификация позволяет выставлять изменениям приоритеты и планировать их выполнение. Существуют следующие виды классификаций изменений.

1. Классификация по функционалу.

Совершенно естественно делить изменения по функциональному признаку. Однако, обычно, даже те из них, которые легко можно отнести к тому или иному направлению, например, изменения организационной структуры, затрагивают многие другие области. В сложных случаях отнести проводимое изменение к какому-либо направлению можно по тем же параметрам, что и при его определении, т.е. чей бюджет, чьи ресурсы в большей степени будут вовлечены в его осуществление, на какое подразделение оно окажет наибольшее влияние.

Классификация изменений позволяет выставлять приоритеты и планировать их выполнение. Изменения можно классифицировать по функционалу, типу, срочности выполнения и стандартности

2. Классификация по типам. Разумно разделить изменения по типам: коррекция, адаптация и оптимизация.

- **Коррекция** — это изменение, направленное на устранение обнаруженных ошибок, выявленных в ходе эксплуатации бизнес-процессов, оборудования, ПО. Т.е. это все то, что не дает компании нормально работать. Коррекция обычно классифицируется по признакам влияния на деятельность компании.
- **Адаптация** — это изменение, вызванное переменами в окружающей среде или в потребностях клиентов. Адаптацию делят на несколько типов в зависимости от влияния и масштаба: малое изменение, существенное изменение, крупное изменение.
- **Оптимизация** — это изменение, направленное на улучшение параметров качества функционирования компании, в частности, на обеспечение ее готовности к будущим изменениям. Оптимизация классифицируется по важности и сложности.

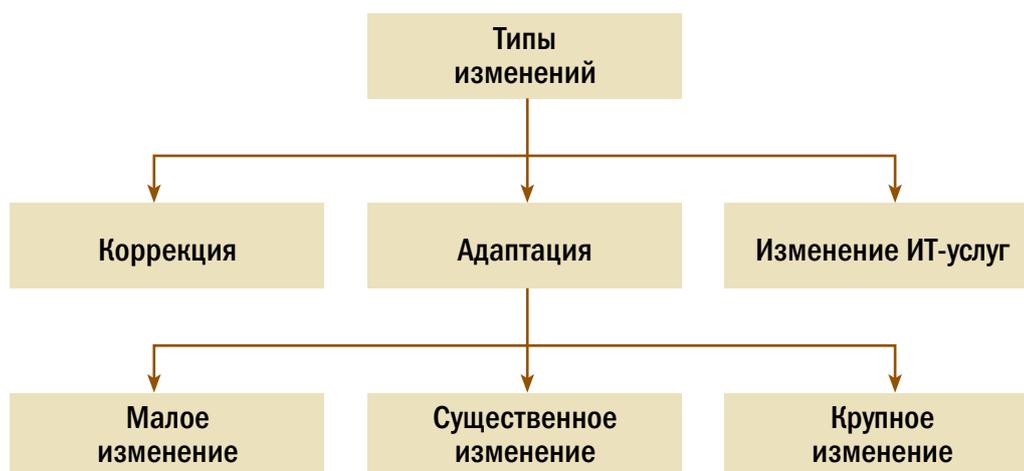


Рис. 3. Классификация изменений по типам

На Рис. 3 приведен один из вариантов классификации изменений по типам.

- 3. По срочности выполнения.** Можно определить какие изменения можно считать срочными (от их проведения существенно зависит деятельность организации), а какие обычными.
- 4. Стандартные/нестандартные.** Все изменения можно разделить на стандартные и нестандартные. Стандартные — это те, для которых понятен и прозрачен процесс их согласования и реализации, нестандартные — это те, которые непонятно как обрабатывать. В системе управления изменениями необходимо предусмотреть, что делать с нестандартными изменениями. Например, передавать их для последующей обработки ответственному лицу или группе по нестандартным изменениям.

Оценка влияния будущих изменений

Операция оценки влияния будущих изменений заключается в определении ориентировочных потребностей в ресурсах, сроках и стоимости реализации изменений. Тут можно использовать экспертную оценку, основанную на предыдущем опыте. К вопросу оценки влияния будущих изменений стоит относиться серьезно, особенно для крупных изменений. Ведь это вторая составляющая, лежащая в основе плана выполнения изменений.

Согласование и утверждение изменений

После определения приоритетов и оценки влияния будущих изменений, их необходимо согласовать и утвердить. Иногда согласование и утверждение изменений

выполняют до их оценки, экономя таким образом на затратах на оценку. Иногда перед согласованием выполняют предварительную, грубую оценку изменений, а после утверждения — более точную.

Пожалуй, это наиболее сложные операции процесса. Некоторые компании, в соответствие с рекомендациями «лучших практик», формируют для этого специальный Комитет по изменениям. Однако на практике жизнеспособность такого Комитета в российских компаниях, к сожалению, невелика. Обычно руководители и ключевые сотрудники, которые в нем должны присутствовать, не склонны тратить свое время на такую, кажущуюся им малозначительной, деятельность как обсуждение изменений. Поэтому чаще всего в зависимости от категории изменения его проводят по тому или иному predetermined кругу согласования, например, с помощью электронной почты или лучше — корпоративной системы документооборота. Утверждение изменений осуществляет один из руководителей компании, обладающий соответствующими компетенциями и полномочиями, или группа руководителей.

Планирование реализации изменений

С учетом приоритетов и категорий согласованные и утвержденные изменения

Согласование и утверждение изменений — это наиболее сложные операции процесса. Чаще всего, в зависимости от категории изменения, его проводят определенному кругу согласования

планируются для выполнения. Обязательно надо предусмотреть выполнение срочных изменений (от которых зависит деятельность организации). Планы реализации изменений могут и должны периодически пересматриваться, поэтому необходимо предусмотреть процедуру изменения плана.

Реализация изменений

Реализация изменений осуществляется в соответствии с планом (срочные изменения выполняются вне плана). Этот процесс должен контролироваться, и быть прозрачным для заинтересованных лиц.

Проверка изменений

Большинство изменений могут и должны быть проверены. Без этого велика вероятность серьезных осложнений при их внедрении. Хотя эта операция не нова, ее все равно часто необоснованно убирают из процесса управления изменениями, ссылаясь то на нехватку времени, то ресурсов.

Проведение изменений в компании

Проведение изменений в компании (например, установка ПО, если речь идет об ИТ-системе) вовсе не является такой простой операцией, как кажется на первый взгляд. Зачастую для этого требуется серьезный подготовительный период, работа с теми, на кого это изменение может повлиять (среди которых могут быть и клиенты). Большинство людей по природе консерваторы. Поэтому так много хороших и полезных изменений часто оказываются невостребованными. Внедрение изменений необходимо сопровождать мероприятиями, которые бы смягчили негативное восприятие их сотрудниками.

Документирование изменений

Этому вопросу также нередко уделяется недостаточно внимания. Вероятно, причина в том, что документирование до сих пор понимают, как обязанность — скучно много и непонятно что описывать. Однако если была зафиксирована заявка на изменение (не в устной форме), пройдены процессы ее согласования, утверждения, планирования, реализации, тестирования и установки, то писать дополнительно возможно ничего и не понадобится.

В том и состоит прелесть автоматизации, что она позволяет встраивать документирование в другие операции.

Анализ изменений и улучшение качества процесса

Аксиома процессного подхода состоит в том, что если процесс «заморозить» и не трогать, то качество его будет неизбежно ухудшаться. Процесс управления изменениями, как и другие процессы, требует постоянного пригляда: анализа и оптимизации на основе этого анализа. Это касается каждой из перечисленных выше операций. Кроме того после осуществления крупных и существенных изменений рекомендуется проанализировать результаты их внедрения. В частности, проверить, удовлетворен ли заказчик изменения его результатом, есть ли непредвиденные результаты.

Очевидно, что для управления процессом должны быть выделены соответствующие компетентные людские ресурсы. В частности, полезно назна-

Аксиома процессного подхода состоит в том, что если процесс «заморозить» и не трогать, то качество его будет неизбежно ухудшаться.

Процесс управления изменениями, как и другие процессы, требует постоянного анализа и оптимизации

чить менеджера процесса, который будет отвечать за качество процесса и контролировать его выполнение. Для совершенствования процесса Управления изменениями Вам может помочь опыт информационных технологий, в частности в библиотеке лучших практик ИТ — ITIL (Information Technology Infrastructure Library) этому процессу уделено много внимания.

И в заключение, при внедрении процессного подхода к управлению всегда воз-

никает вопрос: когда уже можно сказать, что процесс организован и управляем. В соответствии с многочисленными моделями зрелости, это понять легко — если организация знает свои изменения: те, которые были выполнены, выполняются и запланированы; если эти знания доведены до заинтересованных лиц, то она уже запустила процесс управления изменениями. В дальнейшем остается только контролировать и совершенствовать его.