

**Санкт-Петербургский государственный
электротехнический университет «ЛЭТИ»
им. В.И. Ульянова (Ленина)**

А.К. Петрова

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению дополнительного раздела работы бакалавра по направлениям

27.03.02 Управление качеством

27.03.05 Инноватика

42.03.01 Реклама и связи с общественностью

Управление организационными изменениями

Санкт-Петербург

2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	3
1.1. Определение и виды организационных изменений	3
1.2. Рекомендуемый перечень вопросов:	4
2. Теоретические предпосылки. Падение производительности при внедрении изменений в организации	4
2.1. Основные факторы, влияющие на снижение производительности	6
3. Сокращение снижения производительности с помощью мероприятий управления изменениями.....	7
3.1. Преодоление сопротивления	8
3.2. Вспомогательные меры.....	10
3.3. Как создать сопротивление.....	11
3.4. Роль лидеров.	12
4. Этапы оценки готовности предприятия к изменениям	13
4.1. Формула изменений Бекхарда.....	14
4.2. Матрица Организационной/Технологической готовности	15
4.3. Возможные рекомендации для каждой ячейки:	16
4.4. Матрица Готовность/Сопротивление изменениям	24
5. Модели управления изменениями.....	27
5.1. Модель Курта Левина	27
5.2. Модель ADKAR	29
5.3. Модель Джона Коттера.....	31
Заключение.....	33
Приложение А. Чек лист для оценки параметров в правой части формулы Бекхарда.....	34
Приложение Б. Чек лист для оценки сопротивления изменениям	36
Приложение В. Чек лист для оценки организационной культуры и готовности команды	38
Приложение Г. Чек лист для оценки технологической готовности.....	42
Список литературы.....	44

1. Общие положения

Дополнительный раздел в составе выпускной квалификационной работы (ВКР) бакалавра предусмотрен в соответствии с требованиями документа «Методические указания по выполнению, оформлению и подготовке к защите выпускных квалификационных работ» (Приложение 2 к приказу от 29.04.2016 № 1218, утвержденному решением Президиума Ученого совета СПбГЭТУ от 28.04.2016).

Данный вариант дополнительного раздела целесообразно выполнять в случае разработки и/или внедрения на предприятие нового продукта или инновационного проекта (технического или программного средства, услуги, материала, технологии или методических рекомендаций) в рамках ВКР.

1.1. Определение и виды организационных изменений

Управление изменениями - это комплексный и многогранный процесс, состоящий из ряда ключевых элементов и подходов, направленных на успешное внедрение изменений в организации, требующий внимательного подхода и учета интересов всех участников.

Изменения в организации могут быть разного характера:

- Стратегические изменения: коренные изменения в направлениях работы, таких как изменение миссии или видения компании.
- Структурные изменения: изменения в организационной структуре, включая реорганизацию команд или департаментов.
- Технологические изменения: внедрение новых технологий или систем, изменение процессов работы.
- Культурные изменения: изменение корпоративной культуры, внедрение новых ценностей и норм поведения.

В процессе осуществления изменения на предприятии часто возникает сопротивление сотрудников этим переменам. Сопротивление может проявляться из-за страха перед неизвестным, привычки к установленным процессам или недостатка понимания. Признавая и активно управляясь с этим сопротивлением,

организация может значительно увеличить шансы на успешное внедрение изменений.

1.2. Рекомендуемый перечень вопросов:

1. Предварительный анализ готовности предприятия к изменениям на основе формулы Бегхарда при помощи опросников в приложениях А, Б;
2. Расчет коэффициента готовности предприятия к изменениям и анализ путей ее повышения на основе матриц Организационной/Технологической готовности и Готовности/Сопротивления изменениям, при помощи опросников в приложениях В, Г;
3. Выбор модели для управления изменениями.
4. Предложения по подготовке предприятия к изменениям с учетом текущей готовности.

Количество и состав включаемых в раздел мероприятий и решений зависит от тематики и характера ВКР, и должны быть согласованы с консультантом по дополнительному разделу.

Включение в дополнительный раздел других вопросов (из числа рассмотренных в данных МУ или предложенных в качестве расширения) может быть целесообразно и допустимо с учетом особенностей выполненной ВКР. Перечень таких вопросов должен быть согласован с консультантом по дополнительному разделу.

Общий объем дополнительного раздела – в пределах 7- 10 страниц.

2. Теоретические предпосылки. Падение производительности при внедрении изменений в организации

Падение производительности при изменениях в организации - это распространенное явление, которое может происходить по различным причинам (рисунок 4) [1- 10]. Понимание этих причин и применение соответствующих мер может помочь минимизировать негативные последствия.

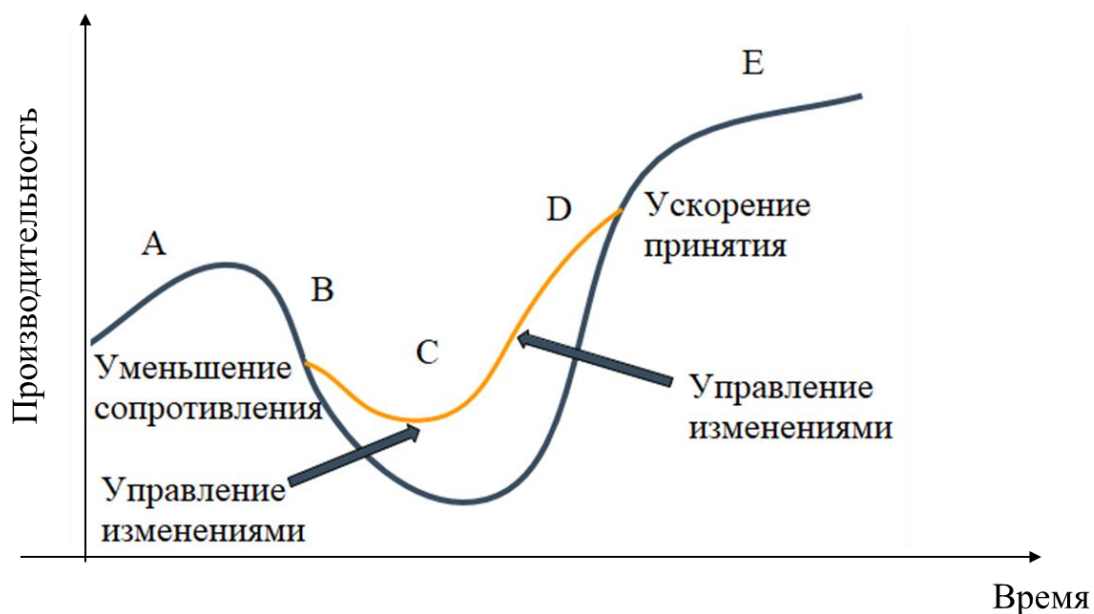


Рисунок 4. График эффективности при внедрении изменений в организации и влияние управления изменениями [4]

Описание этапов кривой производительности:

1. Начало изменений (A)

– Начало процесса изменений может привести к повышению производительности вследствие энтузиазма в преддверии достижения новых уровней развития, ощущения наличия новизны и возможностей.

2. Далее производительность снижается (B)

– Сопротивление изменениям, отсутствие навыков или недостаточная информация приводят к временной потере эффективности. Несоответствие ожидания реальности также снижают мотивацию и эффективность деятельности.

3. Выявление проблем и адаптация (C)

– В этот период происходит анализ возникающих проблем, обучение сотрудников и корректировка подходов, что начинает сказываться на производительности.

4. Постепенное восстановление производительности (D)

– Сотрудники начинают адаптироваться, и производительность начинает восстанавливаться, приближаясь к прежнему уровню.

5. Достижение нового уровня производительности (E)

– В результате успешного внедрения изменений производительность может не только восстановиться, но и превысить прежние показатели благодаря улучшенным процессам и новым навыкам сотрудников.

Рассмотрим основные факторы, способствующие падению эффективности, и способы их преодоления.

2.1. Основные факторы, влияющие на снижение производительности

1) Сопротивление изменениям

– Сотрудники могут испытывать страх перед новыми процессами или неопределенностью, что приводит к снижению мотивации и продуктивности.

2) Неясность и недостаток информации

– Нехватка информации о целях и процессе изменений может вызывать путаницу и снизить уровень доверия к руководству.

3) Нехватка навыков

– Изменения могут требовать новых навыков или компетенций, которые у сотрудников отсутствуют, что снижает их эффективность.

4) Перегрузка информацией

– Переизбыток новых идей и изменений может привести к перегрузке сотрудников, что затрудняет концентрацию на основных задачах.

5) Изменение ролей и задач

– Переструктуризация может привести к неопределенности относительно новых обязанностей и ролей, что влияет на производительность.

6) Недостаток мотивации

– Изменения могут восприниматься как угроза стабильности, что снижает общую мотивацию сотрудников.

7) Нарушение командной динамики

– Изменения могут негативно сказаться на взаимодействии в командах, что приводит к конфликтам и снижению продуктивности.

3. Сокращение снижения производительности с помощью мероприятий управления изменениями

Сокращение падения эффективности в процессе внедрения изменений является важной целью управленческой практики. Эффективное управление изменениями может помочь минимизировать негативные последствия и поддерживать производительность сотрудников.

Ключевые направления действий:

1) Четкое видение и цели, планирование изменений

- Ясные и реалистичные цели изменений. Тщательное планирование процессов изменений, чтобы предвидеть возможные трудности и заранее готовить меры по их преодолению.

- Соблюдение прозрачности в коммуникации помогает сотрудникам понять, что именно меняется, и почему это важно для организации.

2) Активное вовлечение сотрудников, создание культуры изменений

- Воспитание культуры, которая поддерживает изменения и инновации, что способствует естественному восприятию перемен. Вовлечение сотрудников на всех уровнях в процессе изменений, участие в обсуждениях, опросах и принятии решений способствует созданию чувства принадлежности и уменьшает сопротивление.

3) Обучение и развитие навыков

- Обучение новым навыкам и технологиям, необходимым для успешной интеграции изменений поможет сотрудникам адаптироваться и повысить уверенность в своих способностях.

4) Постепенное внедрение изменений

- Поэтапное внедрение изменений даст сотрудникам время на адаптацию. Меньшие изменения легче усвоить и интегрировать в повседневную работу.

5) Поддержка со стороны руководства

- Лидеры должны активно участвовать в процессе, показывая свою преданность и готовность поддерживать изменения. Так они послужат примером и для остальных работников

6) Коммуникация

- Создать каналы для обратной связи, чтобы сотрудники могли делиться своими соображениями и беспокойствами. Быстрая реакция на обратную связь позволяет адаптировать процесс изменений и устранить возможные проблемы.

7) Отмечание успехов

- Признавать и отмечать достижения на каждом этапе внедрения. Это помогает поднимать моральный дух сотрудников и показывает, что изменения приносят результаты.

8) Мониторинг и оценка

- Использование метрик для оценки успешности и внесение изменений в стратегию управления изменениями по мере необходимости.
- Определить ключевые показатели эффективности (KPI).
- Проводить опросы среди сотрудников для получения обратной связи.
- Осуществлять регулярный анализ бизнес- процессов для выявления направлений улучшений.

9) Работа с системой в целом

Изменения не должны восприниматься как изолированные события. Они должны быть связаны с общей стратегией и целями организации:

- Системный подход: Изменения необходимо внедрять с учетом всех аспектов деятельности организации, включая людей, процессы и технологии.
- Интеграция изменений: Обеспечение согласованности изменений с общими целями и задачами компании. Все изменения должны быть синхронизированы друг с другом, чтобы не вызывать дополнительных конфликтов.

3.1.Преодоление сопротивления

Основным препятствием при внедрении изменений является сопротивление работников переменам. Основные меры для преодоления сопротивления:

1) Акцент на команду

Создание эффективных команд - ключевой элемент успешного управления изменениями. Это включает в себя объединение сотрудников различных уровней и департаментов, чтобы достигать общих целей.

- Построение команды: Формирование многофункциональных групп, которые могут быстро адаптироваться к изменению ситуации. Важны доверительные отношения внутри группы, что способствует открытой коммуникации и совместному решению проблем.

- Совместные цели: Установление общих целей для команды помогает подчеркивать единство интересов и усиливает ответственность за результаты.

2) Логическое обоснование изменений

Важно, чтобы изменения воспринимались как логичный и естественный процесс, а не как революция. Это включает в себя:

- Анализ текущей ситуации: Понимание, почему изменения необходимы, и выявление проблем, которые они направлены решить. Прозрачность по этому вопросу способствует меньшему сопротивлению.

- Эволюционный подход: Применение поэтапного подхода к изменениям. Вместо резких преобразований следует внедрять изменения постепенно, что облегчает адаптацию сотрудников.

3) Вознаграждение и выгоды для работников

Система вознаграждений играет важную роль в мотивации сотрудников:

- Мотивация: Реализация системы бонусов для сотрудников, которые активно поддерживают изменения и вносят предложения по улучшению процессов. Это может повысить их мотивацию и вовлеченность.

- Выгоды: Объяснение сотрудникам конкретных выгод от изменений, таких как карьерный рост, улучшение условий труда, доступ к новым ресурсам и обучению.

4) Безопасность работников

Создание безопасной рабочей среды для всех сотрудников - неотъемлемая часть управления изменениями:

- Эмоциональная безопасность: Работники должны чувствовать себя в безопасности, чтобы свободно выражать свои опасения и мысли по поводу изменений. Это можно достичь путем создания культуры открытости.
- Безопасность рабочих мест: Обсуждение потенциального влияния изменений на занятость и предложения о переквалификации или помощи тем, кто может столкнуться с трудностями.

3.2.Вспомогательные меры

1) Первичная цель - повышение показателей

Основной задачей изменений является повышение показателей эффективности работы организации. Это может касаться таких аспектов, как:

- Производительность: Увеличение количества выполненной работы в единицу времени.
- Качество: Улучшение продукции или услуг, что ведет к повышению удовлетворенности клиентов и снижению затрат на исправление ошибок.
- Прибыль: Оптимизация процессов и сокращение издержек для увеличения финансовых показателей.

Для достижения этой цели необходимо разработать четкие метрики и систему мониторинга, которые позволят отслеживать прогресс и корректировать стратегию при необходимости.

2) Каждый отвечает за изменение себя

Важно, чтобы изменения начинались с индивидуального уровня. Каждый сотрудник должен осознать свою роль в процессе и принять ответственность за собственное развитие и адаптацию к новой среде:

- Личная ответственность: Каждый должен понимать, что его вклад влияет на общий успех изменений.
- Саморазвитие: Сотрудники должны быть готовы работать над своими навыками и знаниями, чтобы успевать за изменениями.

Создание культуры ответственности способствует формированию проактивной команды, готовой к изменениям.

3) Поощрение импровизации и инициативы команд

Для достижения лучших результатов важно стимулировать творчество и инициативу сотрудников:

- Импровизация: Открытость к новым идеям и неформальным подходам позволяет находить нестандартные решения проблем.

- Командная работа: Создание междисциплинарных команд, где сотрудники могут взаимодействовать и обмениваться идеями, способствует улучшению креативности и производительности.

Разработка программ поощрения для инициативных сотрудников может повысить уровень вовлеченности и мотивации.

4) Осознание роли в организации

Каждый участник команды должен осознавать свою роль и значимость в рамках организации:

- Четкие ожидания: Установление четких ожиданий относительно обязанностей сотрудников помогает им лучше понять свою значимость.

- Видимость в компании: Позволить сотрудникам видеть, как их работа влияет на цели всей организации, способствуют повышению их вовлеченности и удовлетворенности. Это может быть достигнуто через регулярные встречи, обсуждения и оценку результатов.

5) Идентификация проблем, которые не удалось устранить в процессе изменений

Не все проблемы удастся решить сразу, и важно уметь идентифицировать их:

- Анализ и оценка: Постоянный мониторинг и анализ результатов помогут выявить неполадки и причины их возникновения.

- Корректировка процессов: Принятие мер для решения оставшихся проблем на основе полученной информации, чтобы не допустить их повторения в будущем.

Регулярные сессии по оценке результатов и проблем над изменениями помогут командам оставаться на правильном пути.

3.3.Как создать сопротивление

Обратной формой рекомендаций, направленной на то, чтобы подчеркнуть важность некоторых организационных аспектов управления изменениями, может быть следующий список «анти» мер:

1. Игнорировать топ менеджеров
2. Распространять ложную информацию
3. Создать атмосферу страха и недоверия
4. Не информируйте
5. Не развивайте у сотрудников навыков, необходимых для перемен.
6. Наказывайте и ругайте за идеи.
7. Не прощайте ошибок
8. Игнорируйте чувства людей
9. Будьте авторитарны
10. Сразу начинайте глобальные перемены

3.4. Роль лидеров.

Лидерство играет ключевую роль в процессе изменений:

- Позитивная энергия: Руководители с позитивным настроением могут вдохновить и мотивировать команду.
- Ораторские способности: Умение доносить идеи и изменения доступным и понятным языком помогает снижать уровень тревожности и сопротивления.

Обучение и развитие лидерских качеств среди менеджеров может значительно повысить эффективность процессов изменений.

Эффективные лидеры должны:

1. Устанавливать четкое видение изменений.
2. Вдохновлять и мотивировать команду.
3. Обеспечивать поддержку на всех уровнях.
4. Четко коммуницировать процесс и прогресс изменений.
5. Быть готовыми к точечному управлению возникающими конфликтами и сопротивлением.

4. Этапы оценки готовности предприятия к изменениям

Факторы готовности предприятия к изменениям разделены на две группы: технологические и факторы организационной культуры. Чек - листы в формате вопросов помогут оценить готовность предприятия к изменениям, акцентируя внимание на ключевых аспектах организационной культуры, готовности команды и технологических условий.

Факторы оцениваются при помощи экспертного опроса на предприятии. В качестве экспертов могут выступать представители высшего и среднего звена, ряд ключевых сотрудников, входящих в команду по внедрению изменений, а также сотрудники, чей функционал задействован в ходе перемен. Оценки проставляются по шкале от 1 до 10.

Для более точного определения коэффициентов можно оценить веса или важность критериев, по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не важно, 5 – очень важно.

1. Оценить параметры формулы Бегхарда (формула 1). Для оценки ее компонентов необходимо провести анкетирование, примеры вопросов для компонентов правой стороны формулы в Приложении А. для компонента левой стороны формулы (уровня сопротивления) - Приложение Б. Оценивается каждый критерий, оценка усредняется;

2. Измерить готовность организационной культуры к изменениям, на основе чек- листа (Приложение В). Оценивается каждый критерий, оценка усредняется;

3. Измерить технологическую готовность, на основе чек- листа (Приложение Г). Оценивается каждый критерий, далее оценка усредняется;

4. На основании анализа построить матрицу Организационной/ Технологической готовности к изменениям (рисунок 5);

5. Определить квадрант, в котором находится предприятие;

6. Разработать мероприятия в соответствии с квадрантом.

7. На основании анализа построить матрицу Готовность/Сопротивление изменениям (рисунок 6);

8. Определить квадрант, в котором находится предприятие;

9. Выбрать модель изменений.

10. Разработать мероприятия в соответствии с квадрантом и выбранной в п.9 моделью изменений, учесть результаты матрицы Организационной/Технологической готовности к изменениям.

4.1. Формула изменений Бекхарда

Для успешного управления изменениям целесообразно использовать формулу изменений Бекхарда:

$$R < \text{или} > A * B * D * F / 1000 \quad (1)$$

где R – сопротивление переменам;

знак * обозначает использование для анализа одновременно всех признаков изменений;

A – неудовлетворенность существующим положением

B – четко сформулированные цели перемен

D – конкретные первые шаги для достижения целей

F – достаточность ресурсов (кадровых, технологических, материальных, финансовых, информационных) для осуществления перемен.

Параметры A, B, D, F измеряются при помощи экспертного опроса в рамках шкалы, от 1 до 10, где 1 – минимальное значение параметра, 10 – максимальное значение (примеры вопросов в Приложении А).

Параметр R также измеряется при помощи экспертного опроса (примеры вопросов в Приложении Б, ВНИМАНИЕ: шкала обратная).

Если сопротивление переменам высокое, то есть переменная в левой части выражения 1 больше произведения значений критериев в правой части:

$$R > A * B * D * F / 1000,$$

значит, целесообразно разработать и осуществить комплекс мероприятий по подготовке к внедрению изменений.

Если сопротивление переменам низкое, то есть переменная в левой части выражения 1 меньше произведения значений критериев в правой части:

$$R < A * B * D * F / 1000,$$

значит, ситуация хорошая, но мероприятия по подготовке к внедрению изменений все равно стоит провести, они будут носить поддерживающий характер.

4.2. Матрица Организационной/Технологической готовности

Матрица Организационной/Технологической готовности помогает оценить текущее состояние организации или технологической инфраструктуры перед внедрением изменений (рисунок 5).

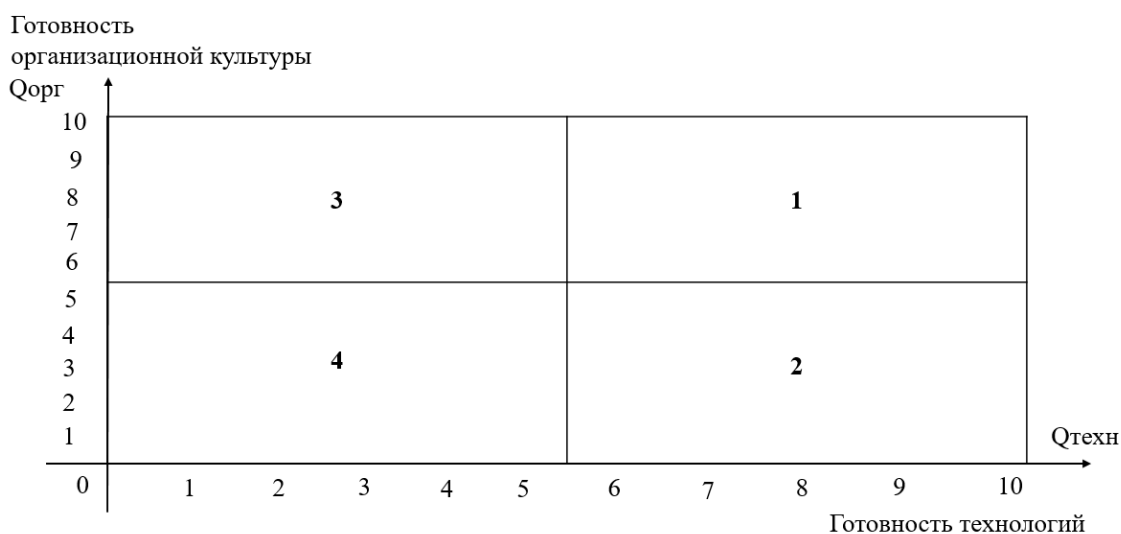


Рисунок 5. Матрица организационной/ технологической готовности к изменениям

Для нахождения точки, соответствующей положению организации в матрице, необходимо рассчитать коэффициент готовности, определенные в п. 10.1, 10.2:

$Q_{\text{орг}}$ – коэффициент организационной готовности, координата по вертикали;

$Q_{\text{техн}}$ – коэффициент технологической готовности, координата по горизонтали;

Коэффициенты являются безразмерными величинами.

Следующим шагом необходимо построить матрицу и найти точку, соответствующую положению организации в ней:

В зависимости от того, в каком квадранте оказываются результаты оценок, для предприятия разрабатываются соответствующие меры.

Интерпретация ячеек матрицы Организационной/ Технологической готовности:

1. Квадрант 1 (организация имеет доступ к современным технологиям и поддерживает высокую корпоративную культуру, обе оценки составили от 6 до 10.)

2. Квадрант 2 (есть доступ к современным технологиям, полученная оценка технологических факторов составила от 6 до 10, но низкий уровень взаимодействия в коллективе, оценка от 0 до 5 баллов)

3. Квадрант 3 (готовность команды к изменениям составила от 6 до 10, согласно экспертным оценкам, но технологии не соответствуют, оценка от 0 до 5 баллов).

4. Квадрант 4 (низкий уровень готовности как команды, так и технологий, от 0 до 5 баллов, согласно экспертным оценкам)

Возможны промежуточные варианты, для разработки мероприятий, по которым целесообразно комбинировать мероприятия из рекомендаций для разных квадрантов.

4.3. Возможные рекомендации для каждой ячейки:

1. Квадрант 1 (организация имеет доступ к современным технологиям и поддерживает высокую корпоративную культуру.)

Этот квадрант предполагает гармоничное сочетание высокой готовности команды и наличия современных технологических решений. Команда активно поддерживает внедрение изменений, и технологии способствуют этому процессу.

Рекомендации:

- 1) Поддержание динамики. Поощрять группу продолжать внедрять инновации и оптимизировать процессы.
- 2) Обмен опытом. Создать платформу для обмена мнениями и примерами успешного опыта внутри команды или организации.
- 3) Стимулирование устойчивого развития:

– Разрабатывать и внедрять инициативы по устойчивому развитию и социальной ответственности с помощью современных технологий.

- Использовать аналитические инструменты для отслеживания влияния таких инициатив на общество и экологию.

4) Постоянное обучение и развитие:

- Организовать платформы для непрерывного обучения, чтобы сотрудники могли повышать квалификацию в своей области.
- Предоставить доступ к менторским программам, где опытные специалисты смогут делиться знаниями с коллегами.

5) Индивидуальное развитие:

- Разработать персонализированные планы развития для сотрудников на основе анализа их компетенций и интересов с использованием платформ для кадровой аналитики.
- Поощрять сотрудников участвовать в внешних курсах и конференциях через компенсации и премии.
- Мониторинг успеха. Установить показатели эффективности, чтобы отслеживать прогресс внедрения изменений и вносить улучшения.

6) Совместные инновации:

- Создать пространство для совместной работы, оснащенное современными технологиями (например, VR и AR) для развития креативности и инноваций.
- Проводить сессии по генерации идей и хакатоны, привлекая команды для решения актуальных задач.

7) Награды и признание:

- Внедрить продвинутые системы признания, которые позволяют отслеживать успехи и достижения сотрудников.
- Организовать регулярные мероприятия для празднования коллективных и индивидуальных успехов.

2. Квадрант 2 (есть доступ к современным технологиям, но низкий уровень взаимодействия в коллективе)

Несмотря на наличие качественных технологий, отсутствие готовности команды представляет собой проблему. Это может быть связано с отсутствием

понимания важности изменений или внутренним сопротивлением. Требуется работа над культурой и обучение

Рекомендации:

1) Стимулирование сотрудничества:

- Внедрить инструменты для совместной работы для улучшения коммуникаций и коллективного творчества.

- Проводить регулярные обсуждения и сессии обратной связи с использованием технологий видеоконференций для повышения вовлеченности.

2) Обучение и развитие культурных ценностей:

- Разработать программу обучения по основам корпоративной культуры и ценностям с использованием онлайн- курсов

- Создавать интерактивные модули, такие как сценарные игры или ролевые игры, для практического освоения культурных норм.

3) Лидерство и примеры:

- Разработать программу лидерства, где руководители будут обучаться и активно внедрять ценности корпоративной культуры.

- Проводить воркшопы на тему эффективного лидерства с приглашением внешних экспертов.

4) Механизмы обратной связи:

- Внедрить систематические опросы сотрудников о культуре в организации с использованием платформ .

- Обозначить анонимные каналы для обратной связи, чтобы сотрудники могли делиться своими мнениями без страха.

5) Программы вовлеченности:

- Организовать регулярные собрания команд и обмены опытом с использованием технологий (например, виртуальные квесты или турниры).

- Документировать успехи сотрудников и команды через внутренние новости или видеоролики.

6) Прозрачность процессов:

- Внедрить инструменты для прозрачности в управлении проектами и задачами, для повышения доверия и понимания среди сотрудников.

- Регулярно информировать коллектив о прогрессе команд и успешных проектах через внутренние каналы.

7) Награды и признание:

- Разработать систему внутреннего признания достижений сотрудников с использованием цифровых платформ.

- Организовать церемонии награждения для повышения их вовлеченности и мотивации.

8) Подход к коммуникациям. Создать эффективную стратегию коммуникации, объясняющую необходимость изменений и их преимущества для сотрудников.

9) Создание команды изменений. Сформировать группу «изменений» из сотрудников, которые смогут стать проводниками изменений в команде.

10) Работа с лидерами мнений. Найти влиятельных сотрудников внутри команды, которые могут помочь поддержать изменения и объяснить их ценность.

3. Квадрант 3 (команда готова к изменениям, но технологии не соответствуют)

Команда имеет высокую готовность к изменениям и активное участие, но технологии не соответствуют современным требованиям. Это может быть связано с устаревшими системами, отсутствием необходимых инструментов или нехваткой функций.

Рекомендации:

1) Выбор доступных технологий:

- Провести исследование доступных технологий, которые легко интегрируются с существующими системами и не требуют значительного времени на обучение.

- Рассмотреть внедрение облачных решений для улучшения совместной работы и доступа к ресурсам.

2) Пилотные проекты:

- Запустить пилотные проекты для тестирования новых технологий в небольших группах, чтобы оценить их эффективность перед полным развертыванием.

- Использовать Agile- подход для гибкого управления пилотными проектами и быстрой адаптации к результатам.

3) Визуализация процессов:

- Внедрить инструменты для визуального управления проектами, чтобы улучшить прозрачность процессов и управление задачами.

- Использовать ментальные карты для структурирования идей и проектов.

4) Обучающие платформы:

- Создать внутреннюю платформу для обучения сотрудников самыми необходимыми навыками использования новых технологий.

- Проведение семинаров и вебинаров на темы территориального применения технологий, организованных внешними экспертами.

5) Интернет вещей (IoT):

- Рассмотреть возможность внедрения IoT- решений для повышения эффективности процессов (например, датчики для мониторинга условий работы).

- Создание систем, направленных на автоматизацию рутинных задач на основе данных, получаемых от IoT- устройств.

6) Кросс- функциональные группы:

- Создать кросс- функциональные команды для тестирования и внедрения технологий, что повышает вовлеченность и обмен знаниями.

- Включить представителя из каждой функции или отдела для обеспечения мультидисциплинарного подхода.

7) Платформы для обмена опытом:

- Внедрить внутренние платформы для документирования лучших практик и получения обратной связи по использованию новых технологий.

- Создать онлайн- сообщество для обсуждения и решения проблем, связанных с технологиями.

8) Системы управления знаниями:

- Внедрить систему управления знаниями, предназначенную для хранения и обмена опытом, документами и ресурсами.

- Расширить доступ к ресурсам и материалам для обучения, чтобы любой сотрудник мог получить необходимые знания.

9) Использование бизнес- аналитики:

- Внедрить инструменты для анализа данных для принятия обоснованных решений и оптимизации процессов на основе анализа.

- Создавать регулярные отчеты для мониторинга ключевых показателей производительности (KPI).

10) Обратная связь через технологии:

- Внедрить системы для сбора анонимной обратной связи по использованию технологий и процессов.

- Использовать встроенные аналитические инструменты для оценки удовлетворенности сотрудников новыми технологиями и процессами.

4. Квадрант 4 (низкий уровень готовности как команды, так и технологий)

Недостаточная готовность команды и устаревшие технологии ставят под угрозу успех изменений. Необходимо срочно разрабатывать стратегии для устранения этих проблем. Очень опасная ситуация, где как командная готовность к изменениям, так и технологическая база находятся на низком уровне. Это может привести к значительным сбоям в процессе изменений.

Рекомендации:

2) Технологическая диагностика:

- Провести аудит текущих технологий для выявления слабых мест и недостатка функциональности.

- Использовать инструменты для анализа продуктивности сотрудников, чтобы определить узкие места в технологических процессах.

3) Внедрение адаптивных технологий:

- Использовать облачные решения, которые легко внедряются и могут изменяться со временем.

- Рассмотреть возможность использования интеграционных платформ для автоматизации процессов и улучшения взаимодействия между различными системами.

4) Постепенное внедрение технологий:

- Внедрять простые и интуитивно понятные инструменты, которые легко освоить (например, задачи из облачных сервисов, платформы для совместной работы).

- Реализовать поэтапное обновление устаревших систем с минимальным влиянием на текущие процессы.

5) Образование через практику:

- Создать лабораторию для экспериментального использования новых технологий, где сотрудники могут учиться, не боясь ошибиться.

- Организовать «дни открытых дверей» для демонстрации новых технологий, их преимуществ и правильного использования.

6) Введение системы управления изменениями:

- Применить инструменты управления проектами (например, методологии Agile или Scrum) для структурирования изменений и более гибкого подхода к внедрению технологий.

- Использовать диаграммы Ганта или Kanban для визуализации процессов и управления потоками задач.

7) Культура открытого общения и коммуникационные технологии:

- Ввести регулярные внутренние тренинги по услугам, продуктам и технологиям для формирования единого стандарта знаний среди сотрудников.

- Внедрить платформы для внутренней коммуникации для повышения взаимодействия между командами.

- Регулярно обновлять информацию о текущих изменениях через внутренний портал или рассылки.

- Внедрить инструменты для сбора обратной связи для получения отзывов сотрудников о новых процессах и технологиях.

- Использовать аналитические инструменты для мониторинга прогресса и продуктивности после внедрения новых технологий.

8) Платформы для обучения:

- Создать онлайн- обучающие программы для повышения квалификации сотрудников.

- Ввести регулярные внутренние тренинги по услугам, продуктам и технологиям для формирования единого стандарта знаний среди сотрудников.

9) Технологический менторинг:

- Создать систему менторства, где опытные сотрудники будут помогать новым коллегам осваивать технологии и адаптироваться к изменениям.

- Регулярные встречи менторов и подопечных для обсуждения прогресса и решения возникающих вопросов.

10) Поощрение инновационных идей:

- Внедрить программу сбора идей от сотрудников на улучшение процессов и технологий с последующим обсуждением и поддержкой лучших предложений.

- Проводить хакатоны или конкурсы идей, где команды могут предлагать и разрабатывать технологические решения для существующих проблем.

- Создать «дни инноваций», когда сотрудники могут представить свои идеи по улучшению технологий и процессов.

11) Создание пространства для экспериментов:

- Создать «инновационное пространство» или лабораторию, где сотрудники могут пробовать новые инструменты и технологии без страха перед последствиями.

- Организовать мероприятия, такие как командные выезды или бизнес-игры, для повышения сплоченности и создания общей культуры внутри команды.

- Использовать концепцию Design Thinking для генерации идей и прототипирования технологий, ориентированных на бизнес- процессы.

Дополнительные рекомендации для всех ячеек

1. Обмен опытом внутри компании: Создавать платформы для общения и обмена впечатлениями о внедрении технологий и изменений.

2. Целостный подход к обучению: Обучение должно включать как технические, так и управленческие навыки, чтобы сотрудники могли адаптироваться к изменениям.

3. Анализ конкурентов: Регулярно анализировать действия конкурентов в области технологий и управления изменениями.

4. Фокус на результатах: Установить четкие KPI для оценки результатов внедрения изменений и достигнутых целей.

5. Гибкость и адаптивность: Поддерживать культуру гибкости и открытости к изменениям, чтобы сотрудники могли адаптироваться к новым требованиям.

4.4. Матрица Готовность/Соппротивление изменениям

Матрица Готовность/Соппротивление изменениям помогает визуализировать уровень сопротивления внутри организации и готовности к изменениям (рисунок 6). Она дает возможность оценить текущую ситуацию и определить стратегии по снижению сопротивления и повышению готовности.

Для нахождения точки, соответствующей положению организации в матрице, необходимо рассчитать коэффициент готовности к изменениям как отношение уровня сопротивления к общему уровню готовности, определенному как среднее арифметическое коэффициентов готовности организационных $Q_{орг}$ и технологических факторов (формула 2) $Q_{техн}$, определенных ранее:

$$K_{гот} = Q / R \quad (2)$$

где $K_{гот}$ - коэффициент готовности предприятия к изменениям;

Q - общий уровень готовности, координата по вертикали, $Q = (Q_{орг} + Q_{техн})/2$;

$Q_{орг}$ – коэффициент организационной готовности;

$Q_{техн}$ – коэффициент технологической готовности;

R - уровень сопротивления сотрудников изменениям, координата по горизонтали;

Коэффициенты являются безразмерными величинами.

Следующим шагом необходимо построить матрицу Сопротивление /Готовность к изменениям и найти точку, соответствующую положению организации в ней:

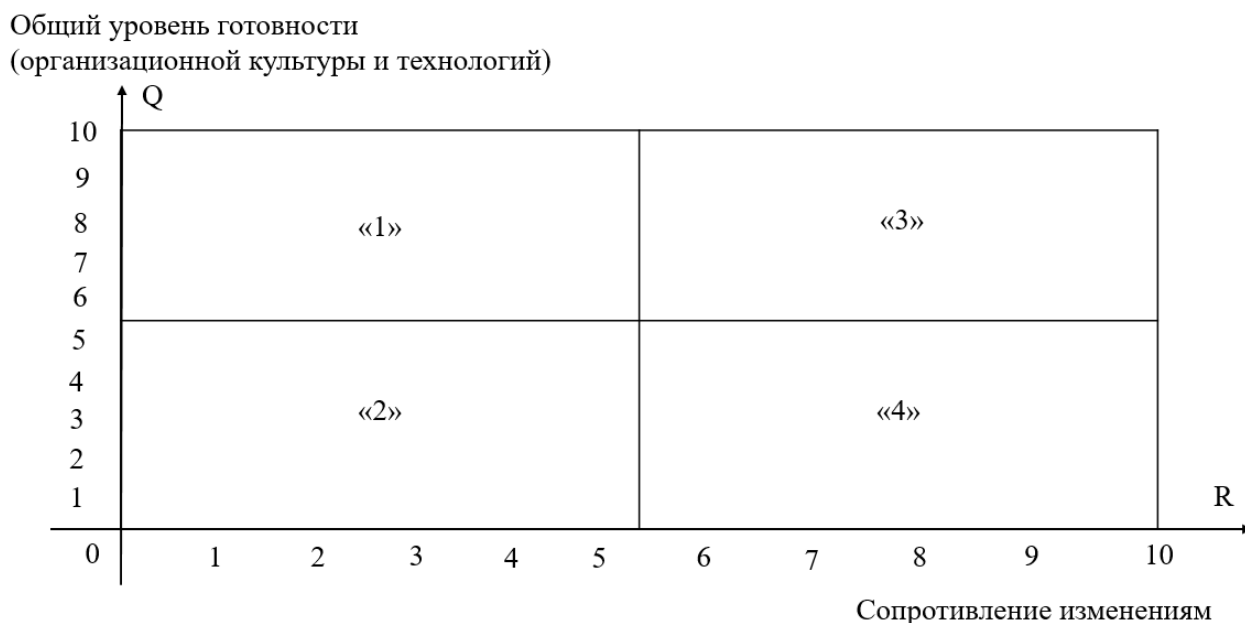


Рисунок 6. Матрица Сопротивление /готовность к изменениям

Предприятие имеет тем более высокую готовность к изменениям, чем выше значение показателя Q , и тем более низкую готовность, чем выше значение коэффициента R .

Критерием готовности предприятия к изменениям является достижение значения $K_{\text{гот}} \geq 1$.

При разработке мер необходимо учесть результаты предыдущего этапа, анализа с применением матрицы организационной/ технологической готовности к изменен

Интерпретация ячеек матрицы Сопротивление /Готовность к изменениям

1. Квадрант 1:

– Оптимальная ситуация, когда сотрудники готовы к изменениям и поддерживают процесс.

2. Квадрант 2:

– Сотрудники не проявляют активного сопротивления к изменениям, но недостаток готовности может затруднить внедрение.

3. Квадрант 3:

– Есть центры с высокой готовностью к изменениям, но при этом есть и группы с активным сопротивлением. Необходимо работать над устранением страхов и культурных барьеров.

4. Квадрант 4:

– Ситуация с высоким сопротивлением и низкой готовностью к изменениям требует активного управления и внимания к недовольству сотрудников.

Возможные рекомендации для каждой ячейки:

2. Квадрант 1

Цель управления в данном квадранте: устойчивое поддержание вовлеченности и положительного настроения сотрудников.

Рекомендации:

- Признание успехов: Установите систему вознаграждений и признаний для сотрудников, активно участвующих в изменениях.
- Обратная связь: Проведите регулярные опросы и обсуждения для сбора отзывов о процессе изменений и их последствиях.
- Поддержка инициатив: Дайте возможность сотрудникам предлагать идеи и инициативы по улучшениям в рамках изменений.

1. Квадрант 2

Цель управления в данном квадранте: увеличение ясности и уверенности сотрудников.

Рекомендации:

- Информационные сессии: Организуйте регулярные встречи для разъяснения сути изменений, их целей и ожидаемых результатов.
- Тренинги и семинары: Проведите обучающие мероприятия для повышения компетенций сотрудников в области изменений.

– Открытое общение: Стимулируйте обсуждение, создавая площадки для свободного обмена мнениями и вопросами.

4. Квадрант 3

Цель управления в данном квадранте: снизить уровень сопротивления и повысить уверенность сотрудников.

Рекомендации:

– Культурные исследования: Проведите анализ корпоративной культуры для выявления барьеров, сдерживающих изменения.

– Психологическая поддержка: Предложите программы психологической поддержки для сотрудников, испытывающих страх или тревогу из-за изменений.

– Диалоговая платформа: Создайте постоянную платформу для диалога между управляющим составом и сотрудниками, чтобы обсуждать изменения и решать возникающие проблемы.

Эти указания могут помочь в организации и проведении изменений, учитывая особенности каждой ситуации.

3. Квадрант 4

Цель управления в данном квадранте: идентифицировать и устранить причины сопротивления.

Рекомендации:

– Анонимные опросы: Запустите анонимные опросы для выявления проблем и недовольств среди сотрудников.

– Фокус- группы: Создайте фокус- группы, состоящие из представителей различных подразделений, для глубокой проработки вопросов сопротивления.

– Корректирующие меры: На основе полученной информации разработайте план действий для устранения выявленных проблем.

5. Модели управления изменениями

Существуют различные модели, которые организации могут использовать для управления изменениями:

5.1. Модель Курта Левина

Модель Курта Левина [1- 10] (рисунок 1) - это модель классической теории управления изменениями, которая предлагает структурированный подход к процессу изменений в организациях. Она состоит из трех основных этапов:

Этапы модели Курта Левина

1. Размораживание

На этом этапе необходимо подготовить организацию и её сотрудников к изменениям. Это включает в себя:

- Создание осознания необходимости изменений.
- Исследование текущего состояния и выявление проблем.
- Коммуникация с сотрудниками для объяснения причин изменений и их выгод.

Основной задачей является устранение сопротивления и создание мотивации для изменений.

2. Изменение

В этом этапе производятся фактические изменения. Это может включать внедрение новых процессов, технологий или структур. Ключевые аспекты включают:

- Обучение сотрудников новым навыкам и подходам.
- Реализация изменений на практике с поддержкой руководства.
- Постоянное общение с командой для обеспечения понимания и вовлеченности.

Важно отслеживать прогресс и вносить коррективы по мере необходимости.

3. Замораживание

На финальной стадии необходимо закрепить изменения, сделав их частью корпоративной культуры. Это может включать:

- Создание систем поддержки для новых практик.
- Поддержание коммуникации и подведение итогов для оценки успеха изменений.
- Учёт полученных уроков и закрепление успешных подходов.

Цель - сделать изменения устойчивыми и интегрировать их в повседневную работу организации.



Рисунок 1. Модель Курта Левина [1]

Модель Курта Левина подчеркивает важность подготовки к изменениям, активного их внедрения и закрепления результатов. Такой подход позволяет организовать процесс изменений структурировано и эффективно, учитывая эмоциональные и психологические аспекты, связанные с адаптацией сотрудников к новым условиям.

5.2. Модель ADKAR

Модель ADKAR [1- 10] (рисунок 2) - это инструмент управления изменениями, разработанный компанией Prosci, который фокусируется на индивидуальном уровне изменений. Она состоит из пяти ключевых элементов, которые необходимы для успешного внедрения изменений в организации:

Пять элементов модели ADKAR

1) Awareness (Осознание)

– Сотрудники должны осознавать необходимость изменений. Это включает в себя понимание причин изменений и угроз, которые могут возникнуть, если изменения не произойдут. Коммуникация играет ключевую роль в создании осознания.

2) Desire (Стремление)

– Осознание недостаточно для успешного изменения; необходимо создавать стремление к изменениям. Это означает, что сотрудники должны хотеть

изменения и видеть их пользу для себя и организации. Мотивирование и вовлечение сотрудников в процесс изменений помогают развить это стремление.

3) Knowledge (Знание)

– Для успешного осуществления изменений сотрудники должны обладать знаниями о том, как они могут внести свой вклад в изменения. Это включает в себя обучение новым навыкам, процессам и технологиям, необходимым для реализации изменений.

4) Ability (Способность)

– Сотрудники должны быть в состоянии применять свои знания на практике. Даже если есть осознание, стремление и знания, без практических навыков изменения не будут успешными. Поддержка и обучение становятся критически важными на этом этапе.

5) Reinforcement (Подкрепление)

– Для обеспечения устойчивости изменений необходимо внедрить механизмы подкрепления. Это может включать в себя поощрения, признание и поддержку со стороны руководства. Устойчивость изменений обеспечивается, когда новые подходы становятся частью корпоративной культуры, а успешные практики отмечаются.

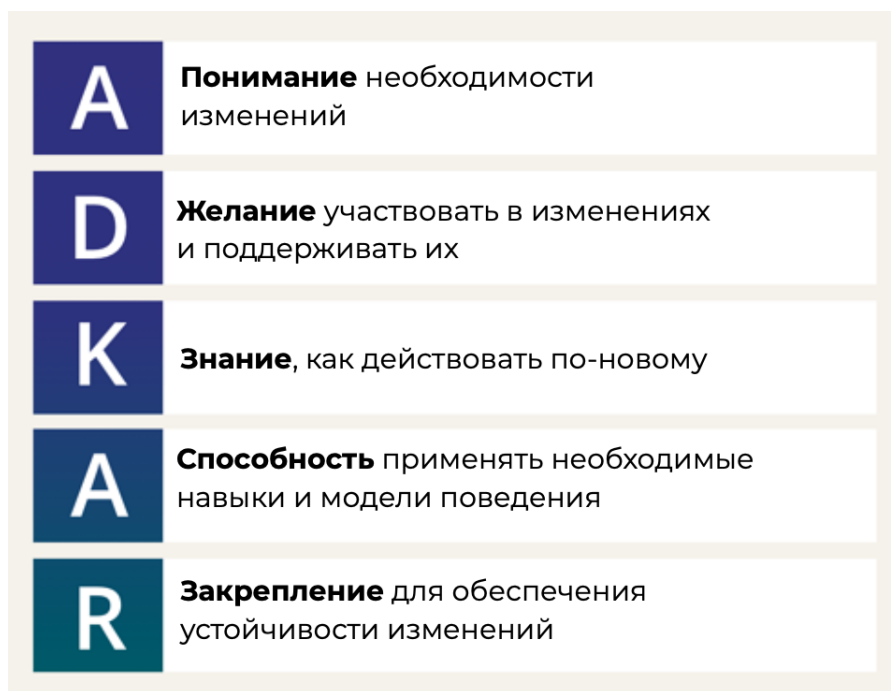


Рисунок 2. Пять элементов модели ADKAR [2]

Модель ADKAR фокусируется на том, как индивидуальный уровень изменений влияет на организацию в целом. Ее использование помогает организациям планировать и управлять изменениями более эффективно, учитывая критические аспекты, необходимые для создания устойчивых изменений. Эта модель позволяет не только инициировать, но и закрепить изменения в культуре компании.

5.3. Модель Джона Коттера

• Модель Джона Коттера [1- 10] (рисунок 3) - это структура для управления изменениями в организации, основанная на восьми этапах. Эта модель фокусируется на важности понимания и управления процессом изменений, чтобы увеличить шансы на успешную реализацию.

Восьмиступенчатая модель Коттера

1) Создание осознания неотложности

– Определить и публично обозначить важность изменений для организации. Необходимо показать, что изменения необходимы, чтобы избежать потенциальных угроз и будущих проблем.

2) Создать коалиции изменения

– Сформировать группу сторонников изменений, включающую влиятельных сотрудников и лидеров на всех уровнях. Коалиция должна обладать авторитетом и ресурсами для продвижения изменений.

3) Разработать видения и стратегий

– Создать четкое видение будущего после изменений и сформулируйте стратегии для достижения этого видения. Видение должно быть понятным и вдохновляющим.

4) Коммуникация видения

– Эффективно донести видение и стратегии до всей организации. Использовать разные каналы коммуникации, чтобы каждый понимал, что и почему меняется.

5) Устранение препятствий

– Идентифицировать и устранить барьеры, мешающие изменениям. Это может включать в себя кадровые ограничения, старые технологии или корпоративные культуры, которые противоречат новой стратегии.

6) Достижение краткосрочных результатов

– Определить и отметить достижения на ранних стадиях изменений, чтобы укрепить поддержку и мотивацию сотрудников. Празднуйте маленькие успехи, чтобы увеличить доверие к процессу изменений.

7) Закрепление изменений

– Убедиться, что изменения становятся частью корпоративной культуры. Используйте успешные примеры изменений для внедрения новых практик и поведений.

8) Поддержание и масштабирование изменений

– Поддерживать новые подходы, оценивайте их эффективность и масштабируйте успешные практики на другие части организации. Продолжайте отслеживать и адаптировать изменения по мере необходимости.

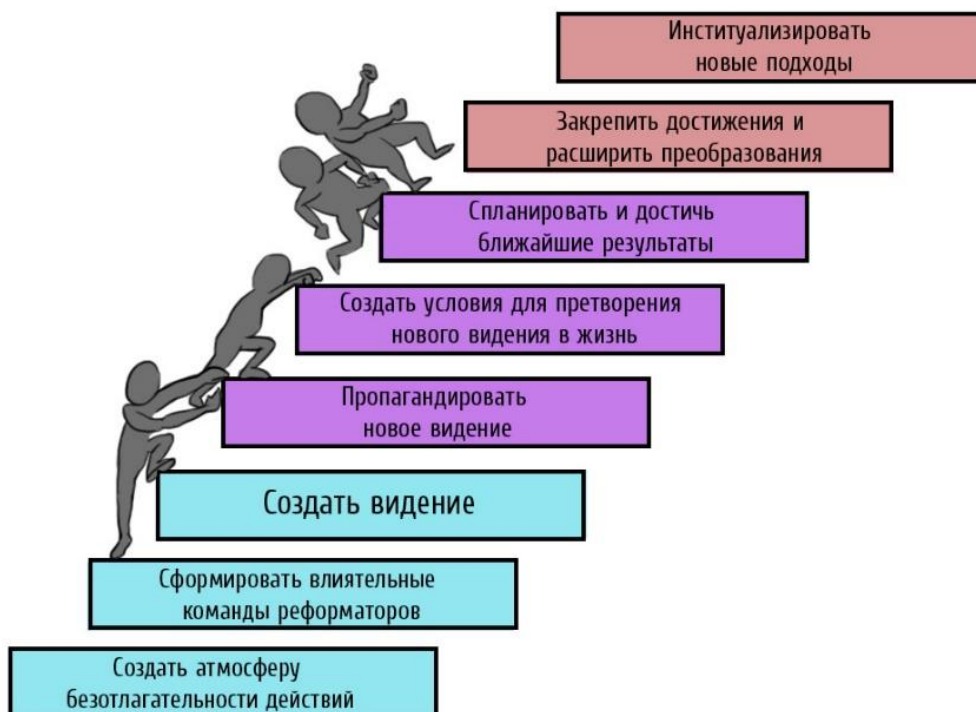


Рисунок 3. Восьмиступенчатая модель Коттера [3]

Модель Коттера предоставляет четкий и структурированный подход к управлению изменениями, сосредотачиваясь на важности коммуникации, вовлеченности и поступательного процесса. Успешная реализация модели требует активного участия всех уровней организации, а также постоянной оценки и корректировки стратегии по мере продвижения изменений.

Заключение

Управление изменениями - это ключевой аспект успешного функционирования любой организации в условиях динамично меняющейся бизнес- среды. Комплексный подход к управлению изменениями, основанный на учете специфики компании, потребностей сотрудников и внешних факторов, позволяет минимизировать сопротивление и максимально эффективно реализовать запланированные трансформации.

Эффективное управление изменениями не только повышает уровень удовлетворенности сотрудников, но и способствует улучшению общих показателей эффективности компании, создавая основу для долгосрочного устойчивого роста и конкурентоспособности.

Приложение А. Чек лист для оценки параметров в правой части формулы Бегхарда

А - Неудовлетворенность существующим положением

1. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько вы считаете, что текущая ситуация в организации требует изменений (1 - не требует, 10 - требует немедленных изменений).

2. Насколько вы удовлетворены существующими рабочими процессами и результатами? (1 - полностью удовлетворён, 10 - крайне неудовлетворен)

3. Ощущаете ли вы необходимость изменений для улучшения своей работы или работы подразделения? (1 - совсем не ощущаю, 10 - ощущаю очень сильно)

В - Четко сформулированные цели перемен

1. Насколько, по вашему мнению, цели предстоящих изменений сформулированы ясно и понятно? (1 - совершенно неясны, 10 - полностью ясны)

2. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько вы понимаете, каких результатов ожидается достичь в результате изменений.

3. Насколько, по вашему мнению, цели изменений согласованы между всеми участниками процесса? (1 - совсем не согласованы, 10 - полностью согласованы)

Д - Конкретные первые шаги для достижения целей

1. Насколько вам понятны конкретные первые шаги, которые нужно предпринять для реализации изменений? (1 - совсем не понятны, 10 - полностью понятны)

2. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько план действий по внедрению изменений ясен и структурирован.

3. Насколько вы уверены, что знаете, с чего начать для достижения поставленных целей? (1 - совсем не уверен, 10 - полностью уверен)

F - Достаточность ресурсов для осуществления перемен

1. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько в организации достаточно кадровых и профессиональных ресурсов для реализации изменений (1 - крайне недостаточно, 10 - полностью достаточно).

2. Насколько, по вашему мнению, в организации достаточно финансовых и материальных ресурсов для проведения изменений? (1 - крайне недостаточно, 10 - полностью достаточно)

3. Оцените по шкале от 1 до 10, насколько вы обеспечены необходимой информацией и технологическими ресурсами для участия в изменениях (1 - крайне недостаточно, 10 - полностью достаточно).

Приложение Б. Чек лист для оценки сопротивления изменениям

(используется в левой части формулы Бегхарда и при построении матрицы №2 - Готовность/Сопротивление) ВНИМАНИЕ: шкала обратная_

1. Уровень информированности. Насколько хорошо сотрудники осведомлены о предстоящих изменениях? (1 - полностью информированы, 10 - плохо информированы);

2. Эмоциональная реакция. Каковы эмоциональные реакции сотрудников на изменения? (страх, тревога, недовольство) (1 - позитивное восприятие, 10 - сильное негативное восприятие);

3. Активность сопротивления. Выражает ли кто-либо из сотрудников открытое недовольство или протест против изменений? (1 - нет сопротивления, 10 - все проявляют сопротивление);

4. Участие в процессе изменений

4.1 Участвуют ли сотрудники в обсуждении изменений и формировании решений? (1 – все участвуют, 10 – никто не участвует);

4.2 Предлагают ли сотрудники идеи или инициативы, способствующие изменениям? (1 – постоянно предлагают, 10 – никогда не предлагают);

5. Адаптивность к изменениям

5.1 Насколько легко сотрудники адаптируются к новым условиям работы? (1 – легко адаптируются, 10 – практически не адаптируются);

5.2 Существуют ли случаи отказов выполнять новые задачи и процедуры? (1 – никогда, 10 – постоянно);

6. Коммуникация и обратная связь. Насколько открыты сотрудники в предоставлении обратной связи по изменениям? (1 – активная обратная связь, 10 – отсутствие обратной связи);

7. Готовность к обучению

7.1 Проявляют ли сотрудники интерес к обучению и повышению квалификации в ходе изменений? (1 – высокий интерес к обучению, 10 – отказ от обучения);

8. Влияние на производительность. Как изменения сказываются на производительности и эффективности работы сотрудников? Наблюдаются ли отклонения от нормальной работы? (1 – значительное улучшение производительности, 10 – значительное снижение производительности).

Приложение В. Чек лист для оценки организационной культуры и готовности команды

1. Стратегия и цели изменений. Фокус на создание ценностей

- 1.1 Сформулирована ли стратегия и установлены ли цели изменений, связанные с целями и стратегией предприятия? (1 - не сформулирован, 10 - полностью сформулированы и согласованы)
- 1.2 Можно ли доходчиво объяснить цели изменений всем работникам? (1 - невозможно, 10 - легко)
- 1.3 Направлены ли изменения на создание ценностей для потребителей и сотрудников предприятия? (1 - не направлены, 10 - полностью направлены)
- 1.4 Насколько клиенты (потребители) заинтересованы в изменениях, осуществляемых на предприятии? (1 - не заинтересованы, 10 - очень заинтересованы)

2. Обоснование изменений

- 2.1 Проанализирована ли текущая ситуация для выявления причин изменений с помощью различных методик, например, SWOT- анализа? (1 - не проанализирована, 10 - тщательно проанализирована)
- 2.2 Насколько ясно сформулированы ожидаемые выгоды от изменений? (1 - неясно, 10 - совершенно ясно)

3. Поддержка со стороны руководителей

- 3.1 Поддержка и участие руководителей в процессе изменений: (регулярное общение с командой о ходе изменений, работа над формированием внутренней культуры, способствующей изменениям, поддержка ценностей и поведения, соответствующие новым целям)? (1 - не обеспечивается, 10 - полностью обеспечивается)
- 3.2 Наличие команды и руководителя проекта по изменениям, ключевые лица, ответственные за управление изменениями (1 - не назначены и не определены, 10 - полностью назначены и определены)

- 3.3 Материальные и нематериальные драйверы определены (например, повышение выручки и/или снижения затрат за счет изменений) (1 - не определены, 10 – определены и достаточны)
- 3.4 Могут ли линейные менеджеры управлять изменениями в своих подразделениях и имеют ли они необходимые ресурсы? (1 - нельзя, 10 - полностью могут)
- 3.5 Достаточность финансирования, необходимое для внедрения изменений (1 - недостаточно, 10 - достаточно)
4. Обучение и развитие
- 4.1 Потребности в обучении сотрудников для реализации изменений проанализированы? (1 - не проанализированы, 10 - полностью проанализированы)
- 4.2 План повышения квалификации сотрудников в соответствии с внедряемыми изменениями и программы обучения разработан? (1 - не разработан, 10 – тщательно разработан)
- 4.3 Включено развитие цифровых навыков в планы обучения?? (1 - не разработаны, 10 - полностью разработаны)
- 4.4 Оценка успешности обучения (1 – не проводится, 10 – постоянно проводится)
- 4.5 Насколько культура предприятия поддерживает внедрение цифровых технологий и инноваций? (1 - не поддерживает, 10 - полностью поддерживает)
5. Управление рисками
- 5.1 Проведен ли анализ рисков и барьеров, связанных с изменениями? (1 - не проведен, 10 - полностью проведен)
- 5.2 Разработан ли план действий для реагирования на возможные проблемы? (1 - не разработан, 10 - детально разработан)
6. Согласие команды, готовность к изменениям
- 6.1 Оценивался ли уровень согласия и поддержки команды по поводу изменений? (1 - не оценивался, 10 - тщательно оценивался)

6.2 Созданы механизмы для работы с сопротивлениями и конфликтами? (1 - неэффективно, 10 - очень эффективно)

6.3 Причины сопротивления сотрудников изучены, смягчены или нейтрализованы, страхи преодолены? (1 - не изучено, 10 - полностью изучены и преодолены)

6.4 Разрешены ли проблемы прошлых изменений и учтен ли полученный опыт? (1 - не разрешены, 10 - полностью разрешены)

6.5 Насколько активно ключевые сотрудники вовлечены в планирование и реализацию изменений? (1 - не вовлечены, 10 - полностью вовлечены)

6.6 Разработаны ли программы вознаграждений для сотрудников, поддерживающих изменения? (1 - нет программ, 10 - очень разнообразные)

7. Коммуникация

7.1 Разработана ли стратегия коммуникации о предстоящих изменениях? (1 - не разработана, 10 – детально проработана)

7.2 Налажены ли внутренние цифровые коммуникации, для своевременного получения обратной связи по процессу изменений? (1 – каналы связи отсутствуют, 10 - отлично налажены)

7.3 Организована ли система сбора отзывов о процессе изменений и продвижению их на предприятии? (1 - не организована, 10 - отлично организована)

7.4 Насколько разнообразны каналы связи для охвата всех заинтересованных сторон? (1 - не разнообразны, 10 - очень разнообразны)

8 Тестирование и внедрение

8.1. Разработан ли план внедрения изменения? (1 - не разработан, 10 - детально разработан)

8.2. Имеется ли поэтапный план изменений, изменений с учетом обратной связи, где определены конкретные первые шаги, которые можно доходчиво объяснить всем работникам? (1 - нет плана, 10 - план полностью разработан)

8.3. Установлены ли механизмы для анализа успешности и быстрой корректировки стратегии изменений (разработаны процедуры для своевременной коррекции плана действий, установлены планы на случай отхода от первоначального плана)? (1 - нет механизмов, 10 - механизмы детально разработаны)

Приложение Г. Чек лист для оценки технологической готовности

1. Системы и процессы. Проанализированы ли текущие процессы для выявления ключевых элементов, требующих изменений? (1 - не проанализированы, 10 - полностью проанализированы)

2. Выполнен ли анализ оборудования и программного обеспечения для поддержки изменений? (1 - не выполнен, 10 - превосходно выполнен)

3. Цифровая инфраструктура: Насколько развита цифровая инфраструктура на предприятии, включая аппаратное и программное обеспечение? (1 - не развита, 10 - полностью развита)

3.1. Оценена ли текущая технологическая инфраструктура на предмет соответствия изменениям? (1 - не оценена, 10 - полностью оценена)

3.2. Исследованы ли новые инструменты и программы для реализации изменений? (1 - не исследованы, 10 - великолепно исследованы)

4. Использование цифровых инструментов: цифровые инструменты и платформы для повышения эффективности работы активно используются? (1 - не используются, 10 - активно используются)

5. Доступ к данным, качество данных.

5.1. Сотрудники имеют доступ к необходимым данным для принятия решений? (1 - сложно, 10 - очень легко)

5.2. Выполнен ли аудит данных, используемых в процессе изменений? (1 - не выполнен, 10 - тщательно выполнен)

5.3. Установлены ли стандарты и процедуры для обеспечения качества данных? (1 - не установлены, 10 - квалифицированно установлены)

6. Аналитические возможности. Аналитические возможности предприятия для обработки и анализа данных развиты? (1 - не развиты, 10 - полностью развиты)

7. Измерение успеха.

7.1.Разработаны ли тестовые изменения (изменения небольших процессов для достижения быстрого успеха?) (1 – не разработаны, 10 - полностью разработаны)

7.2.Определены ли технологические ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки процесса изменений (например, доля облачной серверной мощности, доля инициатив на основе искусственного интеллекта и др? (1 - не определены, 10 - очень четко определены)

7.3.Разработаны ли системы мониторинга и управления изменениями? (1 - неэффективно, 10 - очень эффективно)

Список литературы

1. Левин, Курт. Границы в групповой динамике: концепция, метод и реальность в социальных науках; Социальное равновесие и социальные изменения». 1947. doi: 10.1177/00187267470010010 3. S2CID 145335154.
2. Сайт компании Prosci, Интернет ресурс, режим доступа: <https://www.prosci.com/>
3. Коттер Джон П. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования Альпина Паблишер 2019. - 288 с.
4. Сайт ITB, Интернет ресурс, режим доступа: <https://www.itb-community.com/articles/managing-change-the-change-curve/>
5. Джеффри М. Хаятт, Тимоти Дж. Кризи. Управление изменениями: человеческая сторона изменений. Prosci Learning Center Publications; Издание второе, 2012 г.
6. Адизес Ицхак Калдерон. Управляя изменениями / Ицхак К. Адизес; [пер. с англ. В. Кузин]. - Санкт- Петербург [и др.] : Питер, 2010. - 223 с.
7. Harvard, Business Review (HBR) Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR). - М.: Альпина Диджитал, 2017. - 892 с.
8. Резник, С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: Монография / С.Д. Резник, Ю.П. Анискин, Э.В. Кондратьев. - М.: Инфра- М, 2017. - 64 с.
9. П.А. Амбарова, М.Ю. Архипова и др. - М.: Инфра- М, 2017. - 103 с.
10. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.