

## Управление изменениями как часть проектной деятельности Результаты исследования





# 1. Введение

Мы рады представить вам результаты первого исследования существующей практики Управления Изменениями в российских и международных компаниях, осуществляющих деятельность в Российской Федерации. Исследование было нацелено на определение степени важности инструментов управления изменениями для осуществления проектной деятельности и выявление среди них наиболее часто применяемых на сегодняшний день. С помощью исследования были оценены тенденции развития управления изменениями не только как одного из направлений проектной работы, но и как одного из процессов управления организацией в целом.

Сегодня руководители компаний отмечают важность применения методов управления изменениями для обеспечения роста и развития организаций. Наши клиенты высказывают схожие мнения о том, что ключевым элементом в работе организаций являются сотрудники, и от их способности адаптироваться к изменениям зависит успех внедрения преобразований как в процессах, так и в системах. Именно поэтому модель поведения сотрудников в организационной среде является основным объектом работы специалистов по управлению изменениями.

Анкета для проведения исследования была построена таким образом, чтобы определить степень осведомленности участников опроса о том, что такое управление изменениями, и выявить взаимосвязь между успешным внедрением новаций и применением основных инструментов по управлению изменениями. Представленные в настоящем отчете результаты позволили сделать вывод о том, что такая взаимосвязь существует и может применяться для повышения эффективности проектов.

Во время подготовки настоящего отчета мы рассматривали индивидуальные ответы участников исследования как строго конфиденциальные, а обработка результатов производилась консолидированно, без ссылок на определенные компании или конкретных руководителей. По некоторым вопросам мы провели анализ по группам респондентов, выбравшим определенный вариант ответа, для выявления закономерностей при оценке различных утверждений.

Большая часть участников исследования (42,5%) является представителями крупных компаний. Наиболее широко в отчете представлено мнение сотрудников компаний топливно-энергетического сектора (30% респондентов).



## 2. Информация об исследовании и участниках

Участники исследования представляют разнообразную выборку компаний по отраслям, численности сотрудников и годовой выручке. При этом 27% участников являются руководителями проектов, отвечающими за внедрение преобразований в своих компаниях.

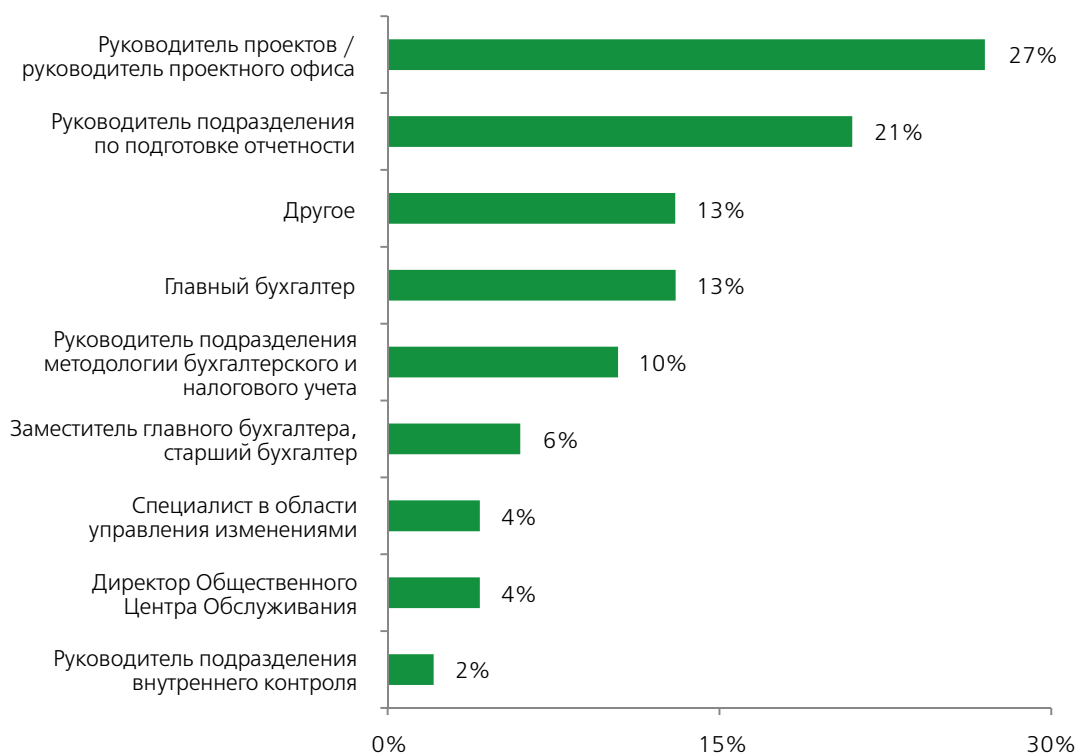


Рис. 1. Должности участников исследования

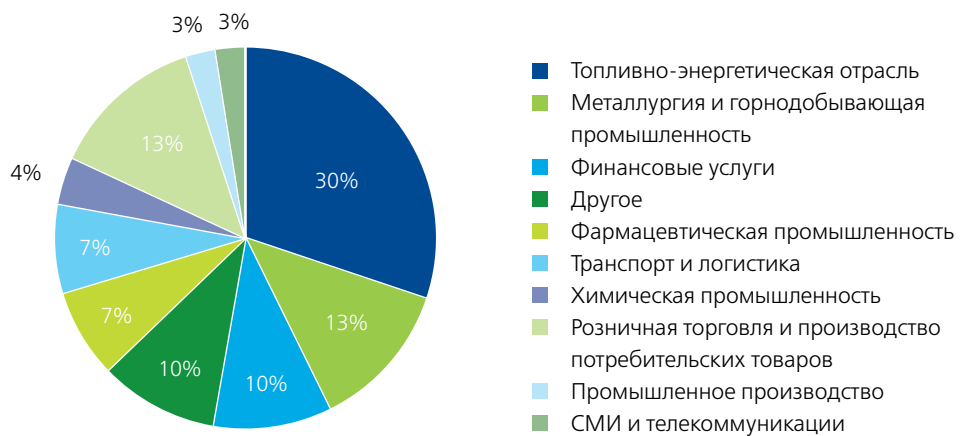


Наше первое исследование в области управления изменениями вызвало интерес у руководителей, занимающихся планированием и реализацией проектной деятельности: 97% респондентов руководят проектами или участвуют в их реализации, 62% – принимают решения о необходимости запуска проекта, 83% – называют управление изменениями среди своих задач при реализации проекта. В то же время только 67% участников планируют проводить работы по управлению изменениями в рамках подготовки проектов.



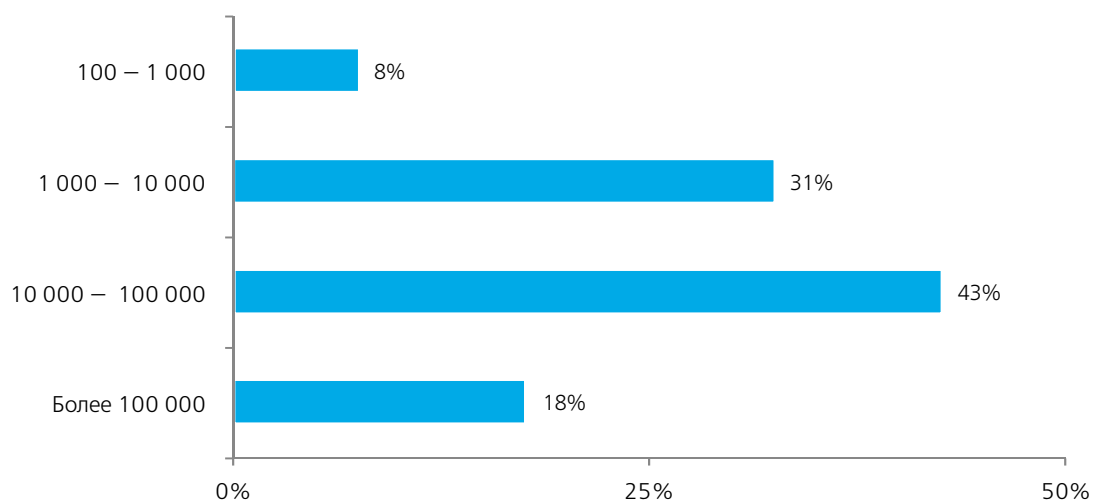
**Рис. 2. Степень участия в управлении изменениями**

Наиболее активными участниками исследования стали представители компаний топливно-энергетического сектора экономики (30% респондентов), металлургии (13% респондентов), розничной торговли и производства потребительских товаров (13% респондентов).



**Рис. 3. Участники исследования по отраслям**

Наибольший отклик исследование получило со стороны компаний с численностью персонала от 10 тыс. до 100 тыс. сотрудников по всему миру, что говорит о заинтересованности руководителей проектов в данных компаниях в применении инструментов управления изменениями.



**Рис. 4. Участники исследования по численности организаций**



Распределение участников по всему миру по размеру выручки по результатам последнего финансового года (в млн. долларов).

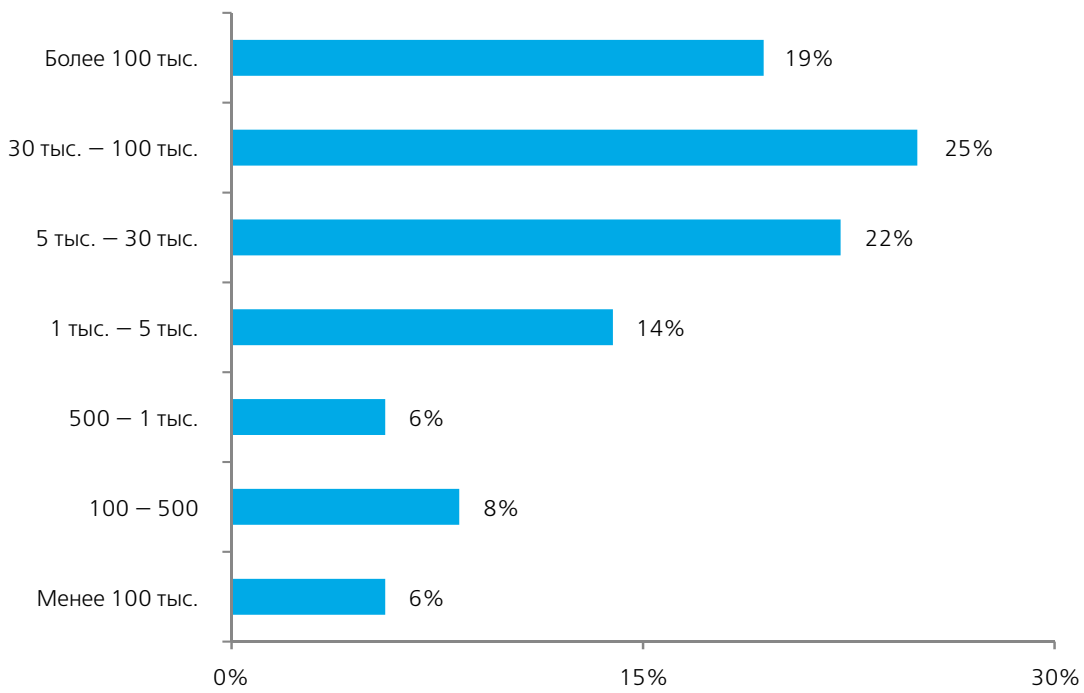


Рис. 5. Участники исследования по объему годовой выручки

# 3. Управление изменениями

Управление изменениями — это направление работ в рамках проектной деятельности в организациях, нацеленное на обеспечение внедрения преобразований. Управление изменениями позволяет повысить эффективность проектной работы за счет подготовки персонала и бизнес-среды компании к принятию изменений, которые предусматривает проект. Управление изменениями — это работа с персоналом организации, которая помогает изменять восприятие изменений внутри компании, обеспечивать позитивное отношение персонала к нововведениям и подготовку сотрудников к получению новых знаний и применению их на практике.

Участники опроса разделяют мнение о том, что изменения непрерывны и охватывают все сферы деятельности человека (90% респондентов частично или полностью согласны с данным предположением).

**Изменение — это переход из одного состояния в другое. Изменения непрерывны, они охватывают все сферы жизни и деятельности человека, организации, общества в целом.**

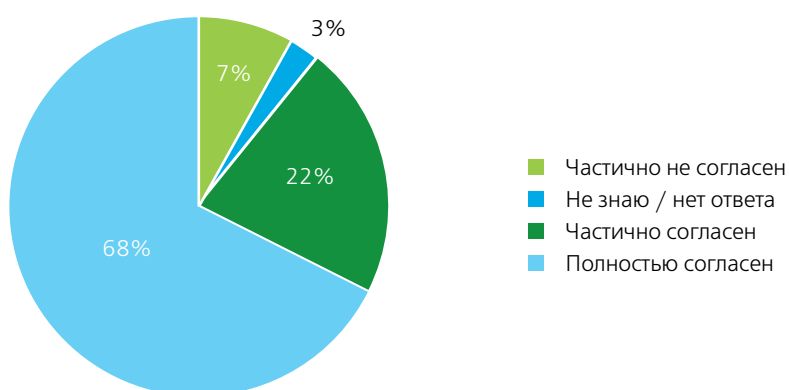


Рис. 6. Понимание понятия «изменение»

---

Проект — это деятельность, представляющая собой скоординированный процесс выполнения взаимосвязанных действий и направленная на достижение определенного результата. Сроки реализации проектов четко определены, цели проектов — измеримы, а также известны ограничения и механизмы достижения целей.



Внедрение изменений — это непрерывный процесс, сопровождающий проект, начиная с этапа его задумки и заканчивая этапом достижения запланированных результатов. Управление изменениями обеспечивает переход организации из текущего состояния в целевое.

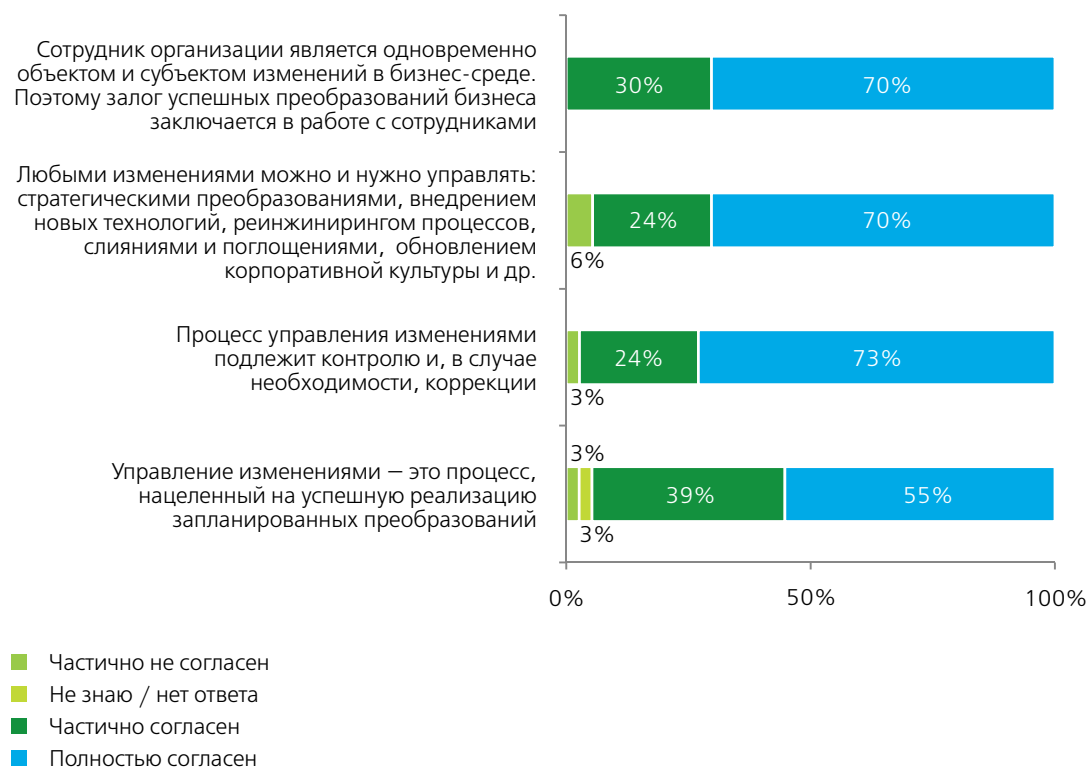
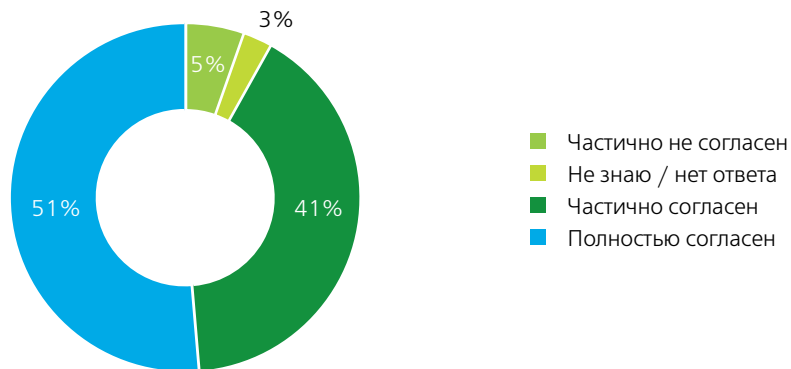


Рис. 7. Понимание процесса управления изменениями

Абсолютно все участники исследования (100%) согласны с тем, что залог успешных преобразований бизнеса заключается в работе с сотрудниками. Изменениями можно и нужно управлять – с этим утверждением согласны большинство респондентов (94%). В то же время изменения чаще всего ассоциируются с чем-то новым, неизвестным. Сотрудникам трудно самостоятельно оценить степень влияния изменений на их повседневную работу, очень часто они боятся изменений, стараются их избежать. Результаты исследования подтверждают наблюдения в этой области: 92% респондентов (рис. 8) согласны с утверждением, что сопротивление изменениям – это нормальная реакция сотрудников на любое вмешательство в привычный распорядок действий. Поэтому основная работа менеджера по управлению изменениями направлена на коррекцию восприятия проекта и нововведений персоналом компании.

**Сопротивление изменениям – это обычная реакция сотрудников на любое нововведение.**



**Рис. 8. Понимание понятия «сопротивление изменениям»**



### Методология управления изменениями компании «Делойт»

Существующая практика применения инструментов управления организационными изменениями чаще всего нацелена на обеспечение готовности персонала к работе в новом формате и поддержку основных направлений проекта, связанных с достижением запланированных результатов работ. В соответствии с методологией «Делойта» эта работа включает семь основных направлений.



**Рис. 9. Методология управления изменениями «Делойта»**

«Делойт» применяет уникальную методологию управления изменениями, основанную на собственных разработках и многолетнем опыте наших сотрудников. Мы рассматриваем управление изменениями как один из важнейших процессов, обеспечивающих эффективный переход организаций на качественно новый уровень работы, их рост и развитие. Каждое направление работ нацелено на решение конкретных задач и достижение определенных преимуществ.

Направления работ	Основные задачи	Преимущества
<b>Вовлечение руководства и заинтересованных сторон и управление их ожиданиями</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование видения, названия и бренда проекта</li> <li>• Анализ аудитории, определение стратегии и плана вовлечения заинтересованных сторон</li> <li>• Реализация плана и мониторинг уровня вовлеченности</li> <li>• Формирование сети ответственных за преобразования (агентов изменений), координация их деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизация сопротивления со стороны ключевых сотрудников организации</li> <li>• Принятие взвешенных и качественных решений в срок</li> </ul>
<b>Коммуникации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение подхода и разработка детального плана коммуникаций в рамках проекта</li> <li>• Реализация плана коммуникаций</li> <li>• Сбор и анализ обратной связи, обновление плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение общего уровня сопротивления изменениям</li> <li>• Основа для формирования новых стандартов деятельности</li> </ul>
<b>Оценка влияния изменений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ изменений (бизнес-процессы, структура, персонал, технологии и др.) и анализ их влияния на организацию и сотрудников</li> <li>• Разработка плана необходимых мероприятий, определение ответственных сотрудников и сроков реализации</li> <li>• Мониторинг реализации плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение готовности бизнеса к работе в новой операционной модели</li> <li>• Минимизация рисков потери ключевых талантов, потери знаний</li> </ul>
<b>Изменение элементов корпоративной культуры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целевых моделей/стандартов поведения, необходимых для эффективной деятельности</li> <li>• Определение необходимых мероприятий для их формирования (система мотивации, обучение, коммуникации, обучение руководителей и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование основы для изменения модели поведения сотрудников</li> </ul>
<b>Оценка готовности к изменениям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование подхода и материалов для проведения оценки (анкетирование)</li> <li>• Проведение оценки, сбор и анализ результатов</li> <li>• Обновление существующих планов мероприятий по снижению выявленных рисков</li> <li>• Поддержка реализации планов, мониторинг эффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение и снижение проектных рисков</li> </ul>
<b>Обучение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение требований и подхода к обучению в рамках проекта</li> <li>• Разработка программы обучения, плана обучения</li> <li>• Координация работ по подготовке и проведению обучения</li> <li>• Оценка эффективности проведенного обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка сотрудников к работе в новых условиях</li> <li>• Эффективная передача знаний от проектной команды к сотрудникам</li> </ul>



## Управление изменениями в цифрах

### Видение и стратегия проекта:

# 74%

респондентов согласны с тем, что изменения в их компаниях соответствуют стратегическим целям развития их бизнеса.

### Коммуникации:

# 71%

участников исследования признают, что наиболее важным каналом информирования участников о преобразованиях на уровне бизнеса является личная беседа руководителя с подчиненными.

### Оценка влияния изменений:

# 74%

участников исследования считают, что оценка влияния изменений на бизнес-среду компании проводится в их компаниях своевременно и контролируется руководством.

### Оценка готовности к изменениям:

# 85%

участников уверены, что управление ожиданиями сторон является важным элементом проектной деятельности.

### Вовлечение заинтересованных сторон:

# 88%

участников исследования считают, что участие персонала организации во внедрении преобразований зависит от степени поддержки проектов на уровне руководства.

### Изменение элементов корпоративной культуры:

# 78%

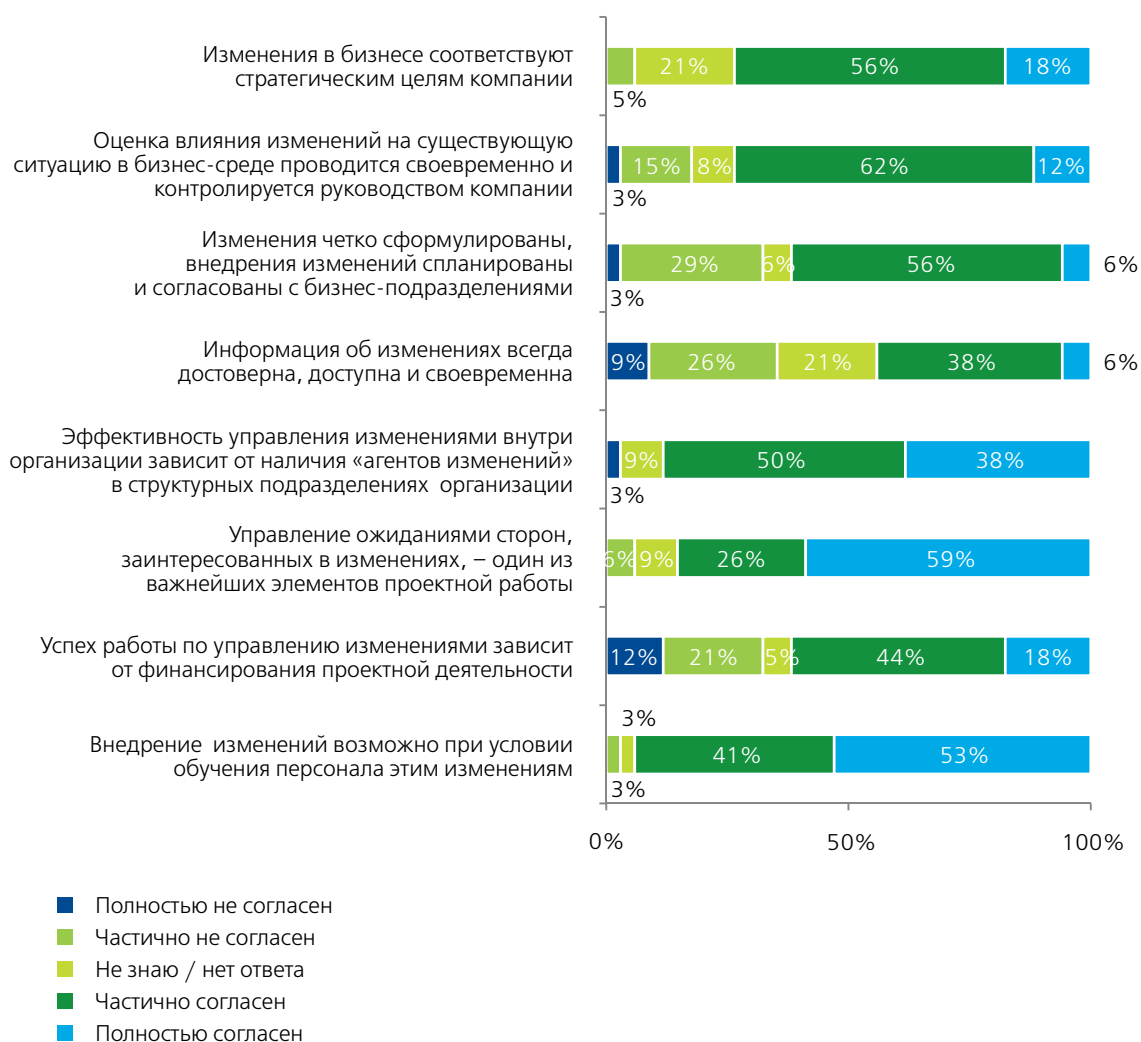
респондентов считают, что степень сопротивления изменениям в организациях зависит от корпоративной культуры.

### Обучение:

# 94%

участников исследования уверены, что обучение изменениям лежит в основе успешного внедрения преобразований в бизнесе.

# 4. Влияние управления изменениями на эффективность проектов



**Рис. 10. Уровень использования инструментов УИ в проектной деятельности**

74% участников исследования подтвердили, что изменения в их организациях соответствуют их стратегическим целям. Однако 21% респондентов затруднились дать определенную оценку данному утверждению, выбрав вариант «не знаю / нет ответа». 5% участников исследования не согласны с тем, что преобразования в их компаниях осуществляются в соответствии с намеченной стратегией. Возможно, ряд проектов реализуется в соответствии с тактическими целями компании и ее текущими бизнес-задачами.

Эффективность проектов, связанных с трансформацией бизнеса, напрямую зависит от способности проектной команды доступно описать изменения и объяснить руководителям бизнес-подразделений, что необходимо изменить в текущей бизнес-практике, чтобы достичь желаемого состояния. Оценка влияния изменений (ОВИ) проводится по следующим параметрам: изменения в бизнес-процессах, политиках и процедурах, навыках персонала, ИТ-платформе и технической оснащенности, а также в корпоративной культуре. 18% респондентов отметили недостаточность работы по описанию изменений в рамках ОВИ в своих организациях. В целом 74% участников исследования отметили, что оценка влияния изменений производится своевременно и под контролем руководства компании. Очевидно, что существует потенциал для применения инструментов оценки влияния изменений в ходе реализации проектов.

Планирование внедрения изменений – это этап работ по управлению изменениями, который логически должен следовать за оценкой влияния изменений. Возможно, недостаточность работы по оценке вызывает сложности с планированием и согласованием этапов внедрения преобразований в подразделениях: 32% респондентов подтвердили необходимость усиления работы в этом направлении. В то же время 62% участников опроса сообщают, что в их компаниях изменения четко сформулированы, а этапы внедрения изменений согласованы с руководителями подразделений. Сравнительный анализ данных по графикам на рис. 10 и рис. 2 показывает, что менеджеры – руководители проектов, с одной стороны, уделяют недостаточное внимание работам по управлению изменениями (32% респондентов не занимаются таким планированием) и, с другой стороны, на практике понимают недостатки в реализации проектов, обусловленные недостаточностью планирования.

35% респондентов испытывают нехватку достоверной и своевременной информации о проектах, 21% респондентов затруднились дать точный ответ о наличии в их компаниях должного информирования о проектах. 44% участников исследования получают необходимую информацию своевременно. Информирование – один из важнейших элементов системы по управлению изменениями, необходимый для поддержания оптимального уровня осведомленности персонала организации о планируемых нововведениях и их влиянии на повседневную деятельность организации. Очевидно, что развитие инструментов информирования является одной из первоочередных задач для менеджеров по управлению изменениями и руководителей проектов.

В то же время участники исследования высоко оценили значение «агентов изменений», т.е. носителей необходимой для внедрения новаций модели ролевого поведения. 88% респондентов подтверждают необходимость создания сети «агентов изменений».

Участники исследования отметили, что успех работ по управлению изменениями может не зависеть от финансирования проектной деятельности (33% респондентов). В то же время 62% участников считают, что материальная составляющая имеет важное значение для эффективной работы в данной области. Можно с уверенностью говорить о том, что распределение ресурсов для обеспечения проектной деятельности по-прежнему является одной из важнейших задач менеджера проекта.

# 5. Роль информирования в проектной деятельности

Участники исследования оценили следующие каналы информирования:



**Рис. 11. Каналы информирования по степени эффективности**

Наиболее эффективным каналом информирования сотрудников о преобразованиях является личное общение. Это подтверждается результатами исследования: 71% респондентов считают наиболее эффективным способом передачи информации личную беседу руководителя с подчиненным, а 53% респондентов отметили важность проведения встреч между участниками проектной команды и персоналом организации. Вторым по значимости каналом информирования респонденты считают официальные публикации заявлений руководителей в корпоративных СМИ (65%). Участники исследования отмечают, что неформальные каналы информирования вполне могут конкурировать с официальными: 47% респондентов заявили, что для них неформальное обсуждение также может являться эффективным инструментом обмена информацией.

Респонденты отмечают низкую эффективность печатных информационных материалов (76% респондентов), безадресных электронных рассылок (41%) и тематических электронных сайтов (56%). При обработке результатов исследования была выявлена следующая закономерность: 89% участников от общего числа респондентов, частично согласившихся с тем, что изменения в их компаниях соответствуют их стратегическим целям, сообщили, что работа по оценке влияния изменений на существующую ситуацию в бизнес-среде в их компаниях проводится своевременно и контролируется руководством компании; эффективность управления изменениями внутри организации зависит от наличия «агентов изменений»; также уделяется внимание управлению ожиданиями сторон, заинтересованных во внедрении изменений. Основным источником получения информации о проекте такие респонденты считают личную беседу с непосредственным руководителем, а вторым по степени эффективности каналом — встречу с участниками проектной команды.

63% данных респондентов подтвердили, что участие сотрудников в реализации изменений поощряется и поддерживается руководством на всех уровнях в их организации. Не исключено, что данная группа респондентов принимала участие в осуществлении проектов, реализованных с применением инструментов по управлению изменениями.



# 6. Взаимное влияние управления изменениями и организационной культуры



**Рис. 12. Уровень использования инструментов УИ с точки зрения корпоративной культуры**

Внедрение преобразований в компании связано с ее организационной культурой. Известно, что персонал компании чаще всего ориентируется на ролевые модели поведения, демонстрируемые руководителями организации. Участники исследования подтвердили значение организационной культуры для реализации проектов (78% респондентов).

Несомненно, руководители проектов и менеджеры по управлению изменениями должны уделять внимание влиянию организационной культуры на ход реализации проекта. Результаты исследования показывают, что руководство компаний на разных организационных уровнях не всегда поддерживает процесс внедрения изменений в своих компаниях: 19% респондентов указали на недостаточность этой поддержки, 16% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. В целом можно сказать, что 35% респондентов выразили сомнение в наличии необходимой поддержки со стороны руководства, и только 13% отметили безусловную поддержку изменений руководством. Безусловно, полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости уделять больше внимания вопросам вовлечения в процесс руководителей организаций и их информирования о проектах. Это становится особенно важным, когда успех внедрения преобразований зависит от единства позиций руководства и скорости принятия решений (93% респондентов), а также от степени поддержки изменений высшим руководством (88% респондентов).

Респонденты, отметившие зависимость участия сотрудников организации при внедрении изменений от степени поддержки изменений высшим руководством (66%), также отметили, что успех работы по управлению изменениями зависит от финансирования проектной деятельности (79% от общего

числа данных участников исследования), а внедрение изменений возможно только при условии обучения внедрению нововведений и управлении ожиданиями от проекта (98% от общего числа данных участников исследования).

55% участников исследования согласились с утверждением, что скорость и эффективность внедрения изменений зависят от степени автоматизации бизнес-процессов. 29% респондентов, напротив, считают, что прямой связи между этими факторами нет. Эксперты «Делойта» придерживаются мнения, что успех внедрения изменений в большей степени зависит от сотрудников, чем от ИТ-систем. При этом важное значение имеет способность организации сохранять и развивать свои знания — необходимость таких действий подтвердили 88% респондентов.

Участники исследования высоко оценили роль менеджера по управлению изменениями для повышения эффективности деятельности и развития компании: 78% респондентов согласны с тем, что наличие в организации менеджера / команды по управлению изменениями положительно влияет на процесс внедрения преобразований. Вместе с тем 9% участников сомневаются в необходимости наличия таких специалистов, а 13% затруднились ответить на данный вопрос. Респонденты, отметившие позитивную роль менеджера / команды по управлению изменениями (78%), дали следующие ответы на связанные вопросы исследования: 94% из них отметили значимую роль обучения, обмена и накопления знаний в компании при внедрении преобразований, и все 100% опрошенных отметили, что сроки внедрения изменений зависят от единства позиций руководства и скорости принятия решений в организации. 99% из них указали на то, что вовлеченность сотрудников организации в процесс внедрения изменений зависит от степени поддержки изменений высшим руководством, а степень сопротивления изменениям зависит от корпоративной культуры компании.

---

## Организационная культура — это:

- убеждения, установки, нормы поведения, разделяемые всеми сотрудниками организации и определяющие стиль работы и поведения в организации, взаимодействие и отношения сотрудников друг к другу и к организации в целом;
- ценности и мировоззрение, определяющие ролевые модели / нормы поведения на всех уровнях организации;
- выравнивание индивидуального поведения сотрудников в соответствии с принятой в компании нормой.



# Контактная информация

Мы будем рады ответить на ваши вопросы  
и обсудить условия предоставления наших услуг:



**Анастасия Осипова**

**Партнер**

*Департамент консалтинга*

+7 (495) 787 06 00



**Гульфия Аюпова**

**Партнер**

*Департамент консалтинга*

+7 (495) 787 06 00



[www.deloitte.com/ru](http://www.deloitte.com/ru)

[www.vk.com/deloitte\\_cis](https://www.vk.com/deloitte_cis)

[www.facebook.com/DeloitteCIS](https://www.facebook.com/DeloitteCIS)

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. Около 200 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).