*Публікація*

**Асоціації професіоналів з управління змінами® (ACMP®)**

# Стандарт з управління змінами©

*та*

# Кодекс Етики з управління змінами ACMP

**ВИДАННЯ ПЕРШЕ**

*Друкується за підтримки наступних компаній:*

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Зміст


**ЧАСТИНА І. СТАНДАРТ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ©** 1

Застереження та зауваження 2

Передмова 3

Подяка 5

Вступ 7

1 Сфера застосування Стандарту 7

2 Нормативні посилання 7

3 Терміни та визначення 8

3.1 Прийняття 8
3.2 Вигода 8
3.3 Зміна 8
3.4 Вплив зміни 8
3.5 Управління змінами 8
3.6 Ризик для зміни 8
3.7 Насиченість змінами 8
3.8 Компетентність 8
3.9 Залучення 9
3.10 Врядування 9
3.11 Результат 9
3.12 Готовність 9
3.13 Опір 9
3.14 Спонсор 9
3.15 Стейкхолдер 9
3.16 Сталість 9
3.17 Бачення 9

4 Концепції 10

4.1 Зміна — це процес 10
4.2 Зв'язок зі стратегічним плануванням 11
4.3 Типи організаційних змін 11
4.4 Зв'язок з управлінням проєктами 12
4.5 Організаційні та індивідуальні зміни 13
4.6 Ролі та обов'язки в управлінні змінами 14
4.7 Організаційне узгодження та управління змінами 15

5 Процес управління змінами 16

5.1 Оцінка впливу зміни та організаційної готовності 18
5.2 Формулювання стратегії управління змінами 28

5.3 Розробка Плану управління змінами 38
5.4 Виконання Плану управління змінами 49
5.5 Завершення процесу управління змінами 57
Додаток А. Заява АСМР щодо управління змінами 61
Додаток Б. Групи процесів, відображені у Тематичних групах 64
5.1 Оцінка впливу зміни та організаційної готовності 65
5.2 Формулювання стратегії управління змінами 66
5.3 Розробка Плану управління змінами 67
5.4 Виконання Плану управління змінами 68
5.5 Завершення процесу управління змінами 69
Обсяг ініціативи зміни 70
Комунікація 71
Залучення лідерів\стейкхолдерів 71
Навчання та розвиток 72
Вимірювання та реалізація вигід 72
Управління ресурсами 73
Управління ризиками 73
Управління та залучення стейкхолдерів 74
Сталість 74
ЧАСТИНА II. КОДЕКС ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ АСМР 75
Відповідність до візії АСМР 76
I. Мета Кодексу Етики АСМР 76
II. Відповідність етики АСМР до Стандарту з управління змінами 76
III. Сфера застосування 77
Структура Кодексу 77
Обов'язкова поведінка 77
IV. Стандарти етики АСМР 77
4.1 Обов'язок чесності 77
Чесність у комунікаціях 77
Чесність у вчинках і поведінці 77
4.2 Обов'язок відповідальності 78
4.3 Обов'язок справедливості 79
4.4 Обов'язок поваги 79
4.5 Обов'язок розвитку дисципліни та підтримки практиків 79
V. Процес ухвалення рішення та апеляції 80

# Частина I:

# Стандарт з управління змінами©

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Застереження та зауваження

Інформація, що міститься в цій публікації, була визнана технічно обґрунтованою за згодою тих, хто займався розробкою і затвердженням документа під час його створення. Згода не обов'язково означає одностайну домовленість учасників розробки цього документа.

Стандарт з управління змінами© Асоціації професіоналів з управління змінами (ACMP), далі іменований Стандартом ACMP, був розроблений через добровільну згоду у процесі розробки стандартів. Цей процес об'єднує волонтерів та/або враховує точки зору осіб, які мають зацікавленість і знання з теми, що охоплюється даною публікацією. Хоча ACMP адмініструє процес і встановлює правила, що сприяють справедливості у розвитку домовленостей, вона не пише цей документ і не проводить незалежну перевірку, оцінку або перевірку точності або повноти будь-якої інформації, що міститься в публікаціях стандартів.

ACMP — це некомерційна асоціація з індивідуальним членством, яка не має жодних регулюючих або ліцензійних повноважень щодо своїх членів або кого-небудь ще. ACMP не вносить в списки, не сертифікує, не тестує, не інспектує, не контролює і не затверджує будь-які політики, практики або організації на предмет відповідності до своїх стандартів; вона лише публікує стандарти для використання в якості добровільних керівних принципів, які треті сторони можуть або можуть не приймати, змінювати або відхиляти. Жодна сертифікація або інша заява про відповідність будь-якій інформації в цьому документі не належить ACMP і є виключною відповідальністю сертифікатора або автора заяви.

ACMP не приймає і не бере на себе обов'язок дбати про Стандарт перед широкою громадськістю. ACMP не несе ніякої відповідальності за будь-які тілесні ушкодження, майновий, фінансовий збиток або інші збитки будь-якого характеру, будь то спеціальні, прямі, непрямі, наслідкові або компенсаційні, що прямо або побічно виникли в результаті публікації, використання, застосування або ґрунтування на цьому документі. ACMP відмовляється і не дає ніяких гарантій, явних або неявних, щодо точності або повноти будь-якої інформації, опублікованої в цьому документі, а також відмовляється і не дає ніяких гарантій того, що інформація, що міститься в цьому документі, буде відповідати конкретним цілям або потребам будь-якої особи або організації. ACMP не бере на себе зобов'язань за цим стандартом гарантувати продуктивність будь-якої організації чи її співробітників, продуктів або послуг.

Публікуючи та роблячи цей документ доступним, ACMP не бере на себе зобов'язання надавати юридичні, професійні чи інші послуги для або від імені будь-якої фізичної або юридичної особи. Будь-яка особа, яка використовує цей документ, повинна покладатися на своє власне незалежне судження або, залежно від обставин, звернутися за консультацією до компетентного фахівця при визначенні розумної обережності в будь-яких даних обставинах. Інформація та інші стандарти за темою, що охоплюється цією публікацією, можуть бути доступні з інших джерел, з якими користувач може ознайомитися для отримання додаткових точок зору або інформації, що не охоплюються цією публікацією.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Передмова

Стати сертифікованим фахівцем™ з управління змінами (CCMP)™ Асоціації професіоналів з управління змінами стало для мене визначною професійною подією. Іспит CCMP є суворим і ретельним, і він базується на Стандарті управління змінами та Кодексі Етики. Я використовував Стандарт© та навчальні ресурси ACMP, які допомогли мені вивчити та поглибити своє розуміння управління змінами навіть після більш ніж 30 років професійної роботи в цій дисципліні. Дійсно, з першого погляду очевидно, що Стандарт є вичерпним посібником з керівництва, впровадження та підтримки змін, який принесе користь будь-якому фахівцю, залученому у зміни.

Не дивно, наскільки ґрунтовним є Стандарт, враховуючи його походження. Перше видання Стандарту управління змінами розроблялося протягом цілих двох років під керівництвом міжнародної робочої групи. Фактично, ця різноманітна глобальна група волонтерів представляла вісім країн з широкого спектру галузей.

Робоча група зі стандартів (SWG) ACMP на чолі з Сумрін Ахмад зібрала та скоординувала зібрані дослідження та документацію щодо практики управління змінами, щоб сформулювати та розробити перший юридично обґрунтований, глобально прийнятий Стандарт управління змінами. Дотримуючись процесу, що відповідає вимогам ISO, встановлених Міжнародною організацією зі стандартизації, робоча група залучила понад 1100 лідерів думок та волонтерів з управління змінами з 57 країн, кожен з яких має в середньому понад 10 років досвіду, щоб зібрати, переглянути та відповісти на понад 3 500 унікальних коментарів.

Робоча група запросила всіх членів ACMP ознайомитися з чернеткою Стандарту та надати коментарі. Крім того, членам Асоціації було запропоновано переслати цю чернетку всім, кого вони знали, щоб отримати ще ширші відгуки та коментарі. Підхід до розробки Стандарту був надзвичайно інклюзивним, і після дворічного періоду створення, перше видання Стандарту було, нарешті, опубліковано у 2014 році.

З тих пір, коли сфера управління змінами зросла в геометричній прогресії, були засвоєні нові уроки та ідеї, і в даний час Стандарт проходить адаптацію, щоб краще відобразити поточний стан нашої дисципліни. ACMP розглядає Стандарт як документ, який завжди буде розвиватися, включаючи майбутнє нове мислення, зміни в нашій галузі та ідеї від вас. Цей процес оцінювання буде неймовірно надійним, і потребуватиме часу, необхідного для того, щоб майбутнє видання повністю відображало останні досягнення в нашій галузі.

Бачити, що Стандарт є загальновідомим у нашій галузі, що він справді представляє дебати та думки фахівців з усього світу, є таким позитивним віддзеркаленням Стандарту. Він використовується практично у всіх галузях, включаючи комерційні, некомерційні, академічні, малі та надзвичайно великі підприємства, а також внутрішні організаційні ролі. Крім того, консультанти з суміжних дисциплін, таких як управління проєктами, організаційний розвиток, розвиток лідерства, коучингові комунікації, навчання та HR, прийняли Стандарт як свій власний, використовуючи його для доповнення інших стратегій у своїй галузі.

Перш за все, Стандарт допомагає нам виконувати нашу роботу. Замість різноманіття власних визначень

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

управління змінами, Стандарт допоміг об'єднати багато пояснень того, що таке зміни, в основоположний документ для всієї дисципліни. Стандарт надає нашій професії та нашій галузі легітимності, слугуючи фундаментом, на якому можуть базуватися різноманітні методи. Він слугує основою для програми Сертифікованих Професіоналів Управління Змінами ACMP, в результаті чого зростає кількість професіоналів, які продемонстрували свою майстерність у процесі змін.

***Ми сподіваємося, що ви знайдете цінність у Стандарті та поділитеся ним зі своїми колегами, оскільки знання Стандарту можуть допомогти у всіх видах проєктів змін. І, як уже згадувалося, ACMP має намір бути живим і дихаючим документом, адаптуючись за потреби в міру того, як наша дисципліна рухається вперед. Ми з нетерпінням чекаємо на те, щоб завжди бути лідером у тому, як працюють зміни!***

***Річ Батчелор***
ПрезидентАсоціації професіоналів з управління змінами

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Подяка

Асоціація професіоналів з управління змінами® (АСМР®) визнає зусилля багатьох волонтерів та окремих осіб, які допомагали у створенні та вдосконаленні Стандарту АСМР з управління змінами©. Волонтери АСМР, починаючи з лідерів думок, які працювали з початкової АСМР Цільової Групи з Сертифікації до поточної Робочої групи зі Стандартів (РГС), зробили свій внесок, обговорили та вдосконалили Стандарт АСМР.

**Представник Правління АСМР:** Рік Ротермел
**Голова Робочої групи зі Стандартів (РГС):** Сумрин Ахмад
**Заступник Голови РГС:** Скотт Росс
**Технічний редактор РГС:** Остін Киркбрайд
**Заступник Технічного редактора РГС:** Дебра Нойес

## КЕРІВНИКИ ПІДГРУП В РАМКАХ РГС:

**Група термінів і визначень:** Карен Барнетт
**Група з Оцінки впливу змін та організаційної готовності:** Білл Маллінс
**Група з Формування Стратегії управління змінами**: Тереза Моултон
**Група з Розроблення Плану управління змінами:** Андреа Гроссман
**Група з Виконання Плану управління змінами:** Марк Болтон
**Група із Завершення зусиль з управління змінами:** Дебра Нойес

## ЧЛЕНИ РГС:

Грег Веллер
Дип Гатак
Рісто Гладден
Кірк Лаквальд Зіверт
Ейпріл Калліс
Крейг Міллс
Дебора Лінн Моррісон
Еріка Мур
Джейсон Пападопулос
Тоша Перкінс
Террі Рей
Маргарет Томпсон
Марісу Фасік
Карін Хазелкорн

## КОНСУЛЬТАНТИ ПРОЄКТУ СТАНДАРТІВ:

**The Communicators, Inc**
Джорджія Патрік, *Президент*
Анна Рубін, *Віцепрезидент*
Д-р Рорі Е. МакКоркл, *Керівник технічного процесу*
Д-р Манфред Стреле, *Керівник технічного процесу*
Олександра Кассідіс, *Науковий співробітник*
Джессіка Андерсон, *Старший редактор*

## СЛУЖБА ПІДТРИМКИ СТАНДАРТІВ АСМР:

Лінн Дж. Уілінг, *Виконавчий директор*
Стівен Сінк-Марс, *Директор проєкту*

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## РОБОЧА ГРУПА З ПЕРЕКЛАДУ СТАНДАРТУ АСМР НА УКРАЇНСЬКУ МОВУ

Аліна Ткаченко, *член робочої групи*
Анна Компанец, *член робочої групи*
Валерія Сєлєзєнєва, *член робочої групи*
Вікторія Кучерчук, *член робочої групи*
Костянтин Клименко, *член робочої групи*
Ксенія Гуренко, *член робочої групи*
Людмила Ривак, *член робочої групи*
Ірина Чернишова, *член робочої групи*
Ніна Швецова, *керівник робочої групи*
Олександр Жаріков, *член робочої групи*
Олена Кобилянська, *член робочої групи*
Юлія Мельник, *член робочої групи*

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Вступ

Стандарт ACMP з управління змінами описує галузі знань, встановлені норми, процеси, задачі та навички, необхідні спеціалістам з управління змінами для ефективного управління змінами в своїх галузях і організаціях.

Стандарт ACMP розроблено для того, щоб принести користь як окремим особам, так і організаціям. Вигоди окремих осіб полягають у можливості бути більш ефективними в просуванні тривалих, позитивних змін, які призводять до поліпшення бізнес-результатів, а також у тому що Стандарт ACMP дозволяє їм кар'єрне зростання через об'єктивне схвалення їх навичок і здібностей управління змінами. Вигоди для організацій полягають у тому, що вони можуть покращити прийняття, ефективність та сталість своїх ініціатив, а також у тому, що Стандарт ACMP забезпечує об'єктивну оцінку навичок та здібностей для більш ефективних інвестицій у найом, навчання та консультування, пов'язані з управлінням змінами.

Стандарт ACMP слугує довідковим матеріалом щодо професійних знань і розуміння управління змінами та забезпечує основу для сертифікації Certified Change Management Professional™ (CCMP®).

На наступних сторінках задокументовано загальноприйнятий професійний підхід до діяльності з управління змінами, щоб надати розуміння, структуру, процес і стандартний підхід до роботи зі змінами та проведення змін.

# 1 Сфера застосування

Стандарт ACMP надає настанови для управління змінами в організаціях. Він може бути використаний будь-яким типом організацій, включаючи державні, приватні або громадські організації, і для будь-якого типу змін, незалежно від складності, розміру, тривалості, географії або культури. Він призначений для масштабування на різноманітні застосування організаційного управління змінами.

Цей Стандарт містить високорівневі описи термінів, понять і процесів, які формують належну практику управління змінами в організаціях.

# 2 Нормативні посилання

Наступні довідкові документи є невід'ємною складовою для застосування цього документа. Для датованих посилань застосовується тільки цитоване видання. Для недатованих посилань застосовується остання редакція документа, на який надано посилання (включаючи будь-які зміни/ доповнення).

- Заява ACMP про управління змінами (наведена в додатку A до цього Стандарту)
- ISO 21500: 2012 (E) Керівництво з управління проєктами

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# 3 Терміни та Визначення

Для цілей цього документа застосовуються наведені нижче терміни і визначення. Терміни та визначення розширено пояснюються в наступних розділах.

## 3.1 Прийняття (Adoption)

Вибір прийняти і проявляти новий спосіб мислення чи поведінки. Прийняття відбувається, коли поведінка стейкхолдерів відповідає поведінці, бажаній для майбутнього стану.

## 3.2 Вигода (Benefit)

Кількісні та якісні, вимірні та невимірні результати, що є наслідком зміни.

***Реалізація вигід***
Досягнення очікуваних результатів зміни.

## 3.3 Зміна (Change)

Перехід від поточного стану до майбутнього.

***Поточний Стан***
Обставини в момент ініціації зміни.

***Майбутній Стан***
Стан на момент реалізації вигоди.

## 3.4 Вплив зміни (Change Impact)

Яким чином перехід від поточного стану до майбутнього стану впливає на людей, процеси, технології та робочий простір.

## 3.5 Управління змінами (Change Management)

Практика застосування структурованого підходу для переведення організації з поточного стану в майбутній стан для досягнення очікуваних вигід.

## 3.6 Ризик для зміни (Change Risk)

Подія або умова, яка, якщо вона відбудеться, може вплинути на вигоди від змін.

## 3.7 Насиченість змінами (Change Saturation)

Коли обсяг змін, що відбуваються в організації, перевищує рівень, з яким можуть ефективно впоратися ті, кого ці зміни торкнуться.

## 3.8 Компетентність (Competency)

Організаційна або індивідуальна сукупність знань, умінь і навичок.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 3.9 Залучення (Engagement)

Залученість стейкхолдерів в зміни та їхній вплив на процес змін.

## 3.10 Врядування (Governance)

Процеси прийняття рішень, що застосовуються уповноваженими особами або командами для затвердження/відхилення, моніторингу та коригування заходів плану управління змінами.

## 3.11 Результат (Outcome)

Конкретний, вимірний результат або вплив дії чи ситуації.

## 3.12 Готовність (Readiness)

Готовність організації або її частин прийняти, ефективно виконати та інтегрувати майбутні зміни.

## 3.13 Опір (Resistance)

Опозиція стейкхолдерів до змін.

***Управління опором***
Процес усунення опозиції стейкхолдерів до змін.

## 3.14 Спонсор (Sponsor)

Особа або група в організації, відповідальні за реалізацію вигід від зміни.

***Спонсорство***
Процес досягнення згоди зі стейкхолдерами для їхньої підтримки та відповідальності за зміну.

## 3.15 Стейкхолдер (Stakeholder)

Людина, зачеплена зміною.

## 3.16 Сталість (Sustainability)

Здатність підтримувати майбутній стан.

## 3.17 Бачення (Vision)

Опис майбутнього стану.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# 4 Концепції

Для цілей цього документа застосовуються такі концепції.

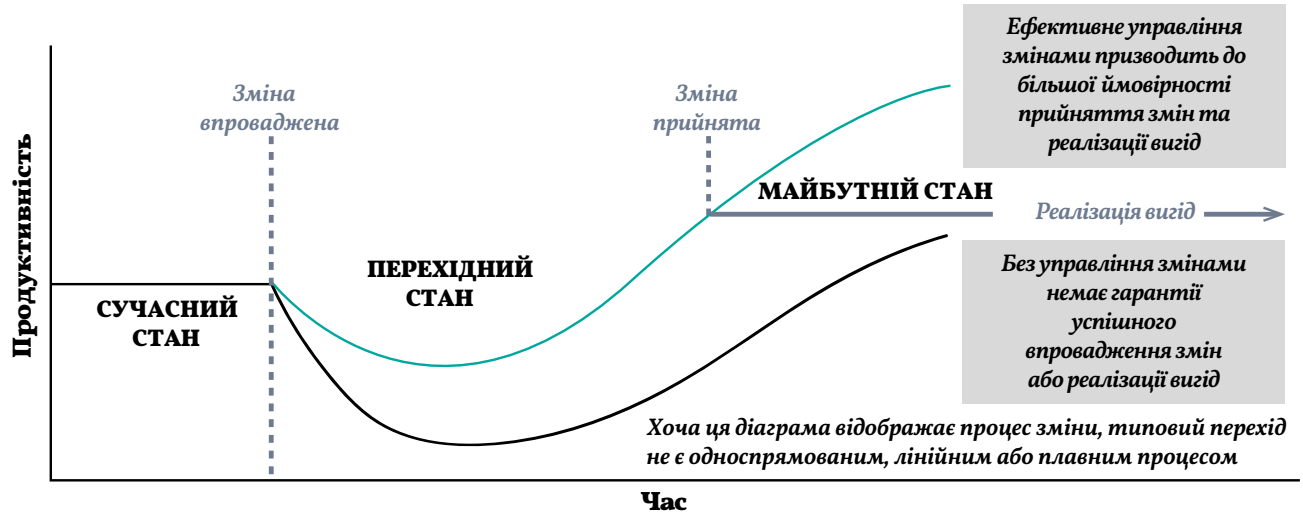
## 4.1. Зміна — це процес

Зміна — це не одинична подія, а перехідний процес з численними і різноманітними подіями, які підтримують мету переходу організації та її стейкхолдерів з поточного стану в майбутній.

Під час впровадження зміни класично спостерігається падіння продуктивності через нормальну реакцію людини на зміну. Падіння продуктивності можуть відбуватися в різний час протягом перехідного процесу до досягнення майбутнього стану. У деяких випадках, особливо без професійного управління змінами, прийняття зміни може не відбутися, і тоді відновляться старі моделі поведінки. Стейкхолдери повинні почати поводитися по-іншому, щоб відбулося прийняття зміни.

Наступна діаграма є прикладом, який був сформований з численних джерел з управління змінами.

***Ілюстрація 1. Вплив професійного управління змінами на перехідний процес***




Щоб зменшити руйнівні ефекти, властиві змінам, і підвищити ймовірність досягнення майбутнього стану, професійне управління змінами може:

- **Підвищити** організаційну готовність, гнучкість та адаптивність
- **Підвищити** залученість стейкхолдерів, моральний дух та готовність до нового способу дій
- **Мінімізувати** глибину будь-якого зниження ефективності та продуктивності під час змін
- **Прискорити** та максимізувати продуктивність під час і після зміни
- **Підвищити** рівень залученості та кваліфікації стейкхолдерів у новому підході
- **Мінімізувати** криву навчання і швидкість прийняття нового способу дій
- **Підвищити** ймовірність отримання вигід
- **Оптимізувати** сталість зміни в довгостроковому періоді після досягнення майбутнього стану

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 4.2. Зв'язок зі стратегічним плануванням

Зміни ініціюються на багатьох рівнях, але необхідно звернути увагу на те, що між процесами стратегічного планування та професійного управління змінами існує критичний, природний зв'язок. Стратегічне планування встановлює бачення, а його складові визначають майбутній стан, а також поточні організаційні зміни, необхідні для його успішної реалізації і підтримки. Управління змінами стимулює індивідуальне і колективне сприйняття змін, забезпечуючи тим самим досягнення очікуваних вигід та окупність інвестицій.

Візія, провідний компонент стратегічного планування, є надихаючою і зорієнтованою на майбутнє заявою, яка, зазвичай, описує, чому зміни необхідні та яким буде майбутній стан, а іноді включає ризики для організації, якщо зміни не будуть успішними.

Візія створює початковий і основоположний зв'язок між стратегічним плануванням і професійним управлінням змінами, оскільки вона:

- Забезпечує зрозумілість та чіткість напрямку і спрямованості діяльності організації та стейкхолдерів
- Визначає верхнерівневі результати і очікувані вигоди, яких треба досягнути
- Створює умови для того, щоб лідери об'єднали стейкхолдерів навколо спільного плану
- Декларує керівні принципи для прийняття рішень, комунікації та взаємодії

Успішні зміни вимагають від лідерів формулювання послідовного, досяжного, надихаючого і легкого для розуміння бачення, яке веде організацію до вимірюваного досягнення очікуваних вигід.

## 4.3. Типи організаційних змін

Типи організаційних змін і визначення змін майже нескінченні. Визначення змін за назвою проєкту, нової системної ініціативи, редизайну процесів, придбання, оновлення політики або процедури часто буває неповним. Визначення змін має ґрунтуватися на аналізі ряду змінних, які можуть відрізнятися від однієї зміни до іншої, включаючи технологічну складність, кількість і типи груп стейкхолдерів, на яких вони впливають, ступінь зміни процесу, обсяг структурної перебудови, фізичні переміщення, вплив пільг або компенсацій, пристосування персоналу, швидкість впровадження, ступінь зміни робочої ролі і географічну розповсюдженість. Однак, що робить кожну зміну справді унікальною, це те, що вона впливає на людей та організації з унікальними системами цінностей, культурними нормами, історією, досвідом минулих змін, стилем лідерства та рівнем компетентності в управлінні змінами.

Два компоненти складають основу визначення змін і оцінки ризиків, що веде до відповідного масштабування зусиль з управління змінами, часу і ресурсів: аналіз змінних, який забезпечує уявлення про розміри і складність зміни, і оцінка організації, який забезпечує уявлення про культуру і готовність. Всі зміни в організації, а не тільки великі проривні проєкти змін із затвердженим фінансуванням, виділеними ресурсами

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

і статутами проєктів, обґрунтованими стратегічним плануванням, можуть бути оцінені за цими двома компонентами. Невеликі зміни з мінімальним впливом, які не проходять через звичайні процеси управління проєктами і все, що між ними, також можуть бути оцінені за цими компонентами.

Управління змінами не є підходом, однаковим для всіх, і може бути масштабоване відповідно до будь-яких організаційних змін.

## 4.4. Зв'язок з управлінням проєктами

Управління проєктами та управління змінами є взаємодоповнюючими, але різними дисциплінами, які можуть перетинатися під час здійснення змін і часто є взаємопов'язаними в створенні цінності для організації. Ступінь збігу і взаємозалежності може відрізнятись між організаціями відносно таких факторів, як організаційна структура, тип змін, методології, що застосовуються, компетентність та потенціал зрілості.

Ефективна інтеграція управління проєктами та управління змінами необхідна для забезпечення досягнення організаційних цілей. Інтеграція може відбуватися по-різному, включаючи:

- **Ролі та обов'язки:**

  Управління проєктами повинно бути зосередженим, в першу чергу, на застосуванні навичок, інструментів і методів до діяльності, необхідної для здійснення запланованих змін (наприклад, нових систем, нових процесів, нових ресурсів) у структурований спосіб в межах необхідного обсягу робіт, часу, витрат і параметрів якості. Управління змінами має бути зосередженим, в першу чергу, на застосуванні навичок, інструментів і методів до діяльності, необхідної для реалізації та підтримки здійснених змін, таких як вплив на індивідуальну поведінку та організаційну культуру, сприяння новим способам роботи, відстеження та забезпечення реалізації вигід, а також створення передумов для майбутніх ініціатив зі змін. Сфера охоплення і спрямованість цих двох дисциплін повинні бути чітко визначені на ранній стадії процесу планування. Збіги та взаємозалежності мають бути виявлені і задокументовані, з урахуванням того, як ці дисципліни будуть працювати разом, як буде здійснюватися обмін інформацією і як будуть прийматися рішення.

- **Методологія і план:**

  Методології управління проєктами та методології управління змінами розрізняються за спрямованістю. Методології управління проєктами зазвичай зосереджені на організації та управлінні ресурсами та заходами, необхідними для виконання проєктів (здійснення змін) в рамках певного обсягу робіт, бюджету, термінів і стандартів якості. Методології управління змінами, як правило, зосереджені на людській стороні змін і діяльності, необхідній для підготовки організації до змін, що здійснюються, на полегшенні переходу від старого способу роботи до майбутнього стану, і вбудовують зміни як нову норму. Управління проєктами та управління змінами мають бути взаємопов'язаними, щоб забезпечити належну увагу як технічній (здійснення), так і людській (впровадження) стороні змін.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Проєкти мають визначені дати початку і закінчення, але діяльність з управління змінами часто продовжується і після здійснення зміни й закриття проєкту. Тим не менш, плани управління проєктами та управління змінами повинні бути об'єднані в загальний план, оскільки основні етапи проєкту та заходи з управління змінами можуть спричиняти взаємовплив.

- **Інструменти та ресурси:**

  Практики використовують різні інструменти для реалізації, впровадження, контролю та вимірювання змін. Деякі інструменти використовуються виключно для управління проєктами або управління змінами, але деякі, такі як Аналіз стейкхолдерів, можуть бути загальними для обох. Там, де існують спільні риси, слід об'єднувати інструменти для підвищення ефективності та співпраці між двома дисциплінами. Крім того, можуть існувати можливості для об'єднання або спільного використання ресурсів (наприклад, людей, обладнання, програмного забезпечення, устаткування, фінансів), в залежності від ступеня збігу і взаємозалежності між управлінням проєктами та управлінням змінами.

- **Цілі та результати:**

  Загальна мета управління проєктами та управління змінами полягає в тому, щоб додати цінність організації. Кожна дисципліна вносить свій унікальний внесок в збільшення цінності. Управління проєктами здійснює заплановану зміну, а управління змінами гарантує, що зміна буде впроваджена і прийнята для отримання очікуваних вигід.

- **Ризики:**

  Як управління проєктами, так і управління змінами визнають, що ризики можуть мати значний вплив на здатність організації здійснювати і впроваджувати зміни. Управління змінами фокусується на ризиках прийняття змін, загрозах реалізації очікуваних вигід і загрозах реалізації змін. Управління змінами також звертає увагу на ризики, пов'язані з проєктом, таких як ризики, що впливають на терміни, обсяг, бюджет і отримання вигід.

## 4.5. Організаційні та індивідуальні зміни

Зміни здійснюються як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. Управління змінами полегшує перехід організацій та їхніх стейкхолдерів до сталого майбутнього стану. Зміна поведінки окремого працівника важлива для досягнення цієї цілі та окупності інвестиції. Важливо також визначити відповідальність для забезпечення успіху змін як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях.

**На рівні організації** зусилля з управління змінами спрямовані на те, щоб оцінити і зрозуміти:

- Існуючі культурні атрибути, які можуть забезпечити міцну основу для змін або стати перешкодою для них
- Пріоритезацію ініціатив зі зміни у намаганні відслідковувати втому та перенасичення від змін, а також підвищити їхню гнучкість
- Спільне бачення та стратегічний намір щодо змін

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Нові або модифіковані бізнес-процеси, системи, політики, моделі поведінки, винагороди, показники ефективності та процедури, необхідні для успішної роботи в майбутньому стані
- Структуру та індивідуальні ролі, необхідні для підтримки та посилення зусиль зі зміни

**На індивідуальному рівні** зусилля з управління змінами адресовані і керують наступним:

- Унікальними перспективами, упередженнями, мотивами, поведінкою, способом мислення, опором і реакцією, щоб підвищити прийняття і відданість продуктивнішим і стійкішим способам дій
- Готовність, здатність, знання, вміння та запас часу, необхідні для переходу в майбутній стан
- Потреби у спонсорстві та активному лідерстві, щоб забезпечити успішні зміни та надати особистості коучинг протягом персональної переходу

## 4.6. Ролі та обов'язки в управлінні змінами

До деяких проєктів змін можуть залучати осіб, спеціально відібраних для консультування проєктної групи щодо потенційних ризиків змін, наприклад, консультативний комітет. Команда з професійного управління змінами може залучати додаткових експертів або групи (поза командою змін), щоб допомогти оцінити наслідки змін, визначити пріоритети завдань управління змінами, забезпечити зворотний зв'язок щодо стратегії, плану і тактики управління змінами, а також виконати і підтримати процес змін на рівні стейкхолдерів.

Для виділених професіоналів зі змін визначені наступні ролі:

- **Фахівець з управління змінами**: особа, відповідальна за координацію, відстеження і застосування інструментів або заходів з управління змінами. Ця людина не несе відповідальності за стратегію змін.
- **Команда з управління змінами**: Група осіб, які спільними зусиллями сприяють діяльності з управління змінами, щоб розробити їх, проаналізувати, розвинути та дозволити організації сприйняти зміни й ефективно стимулювати їхнє впровадження, використання і досягнення майстерності. Члени команди забезпечують виконання діяльності, збір відгуків, проведення навчання та комунікацію в різних форматах.
- **Лідер управління змінами**: особа, уповноважена та відповідальна за стратегію змін, яка оцінює вплив змін, визначає план змін і впроваджує управління змінами. Ця особа має безпосередній щоденний контроль над командою з управління змінами, графіком проєкту змін та пов'язаними з ними бюджетами і ресурсами. Лідер управління змінами є головною сполучною ланкою зі спонсором змін, керівником проєкту, керівництвом, загальною проєктною командою та стейкхолдерами.

Ролі в процесах змін можуть мати різні назви, асоційовані з самою роллю, в залежності від самої організації. Додаткові або консолідовані ролі можуть знадобитися в залежності від складності цілей зміни.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Для підтримки результатів стейкхолдерів створюються наступні ролі:

- **Спонсор:** особа або група осіб в організації, що відповідальні за реалізацію вигід змін. Спонсор визначає та відстоює загальні цілі змін, обсяг змін і визначення успіху. Ця особа чи група осіб впливає на колег та інших керівників вищого рівня, щоб отримати підтримку та забезпечити лідерство для досягнення заявленого бачення змін. Ця роль передбачає наявність повноважень щодо прийняття рішень та фінансування змін, а також забезпечує постійну видимість зусиль щодо змін.
- **Агенти змін**: функціональні або соціальні лідери, керівники середньої ланки та експерти в різних областях організації, яким довіряють колеги, стейкхолдери та керівники за їх залучення та розуміння організації. Ці особи можуть бути обрані за їхні (неформальні, неієрархічні) зв'язки і вплив (без додаткових повноважень) на інших осіб або групи осіб. Вони моделюють потрібну поведінку в своїх областях, надають зворотний зв'язок про діяльність щодо впровадження зміни та активно взаємодіють з іншими учасниками змін.

## 4.7 Організаційне узгодження та управління змінами

Узгодження є важливим елементом успішних ініціатив змін. Керівники повинні мати чітке розуміння мети і зосереджуватися на узгодженні дій людей, процесів, систем і структур в період змін. Вони також повинні розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій для виявлення та усунення проблем узгодження, які можуть виникнути до, під час або після впровадження зміни. Спроможність і здатність до змін можуть суттєво відрізнятися від однієї організації до іншої, але ймовірність успішного впровадження та прийняття змін зростає, коли структура організації, процеси та люди постійно звіряються зі спільним баченням.

Організаційна культура є ще одним важливим елементом організаційного узгодження, який може вплинути на успіх стратегії змін; тому важливо, щоб керівники створювали середовище, де послідовники мали б необхідний час і простір, щоб залучитися в зміни та комфортно використовувати нові методи роботи.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# 5 Процес управління змінами

Процес — це сукупність взаємопов'язаних дій і видів діяльності, які виконуються для отримання певного продукту або результату. За умови належного застосування, процес управління змінами підвищує ймовірність ефективного переходу окремих осіб та організацій у майбутній стан для досягнення очікуваних вигід.

Окремі особи та стейкхолдери потребують інформації, підтримки керівництва, навчання, коучингу, винагороди, підтримки та часу, щоб вирішити, чи залучатися у зміни і в якій мірі.

Перехід від поточного стану до майбутнього досягається шляхом застосування процесів управління змінами таким чином, щоб стейкхолдери були залучені до, під час і після процесу змін. Ефективне управління змінами веде до мінімізації передбачуваних негативних наслідків і ризиків змін, і досягнення загальних очікуваних вигід — в ідеалі, в рамках бюджету і графіка.

Групи процесів — це поєднання подібних або споріднених процесів, які слугують орієнтирами у застосуванні знань, навичок та умінь по управлінню змінами в процесі впровадження управління змінами. Ці групи пов'язані тим, що 'вихід' або результат одного процесу стає 'входом' іншого процесу. Процеси всередині кожної групи є ітеративними, іноді одночасними, і можуть застосовуватися багаторазово протягом управління змінами.

Ініціативи щодо організації впровадження зміни можуть використовувати різні підходи (наприклад, waterfall, agile). Процеси управління змінами, враховуючи їхній ітеративний, а іноді й одночасний характер, повинні бути належним чином адаптовані для підвищення ефективності впровадження, незалежно від залученої методології управління проєктами.

Процес управління змінами, описаний в цьому документі, спирається на багато існуючих методологій управління змінами і визначає загальноприйняту практику, а не відтворює якусь одну конкретну методологію. Практикуючі фахівці, які використовують певну методологію, знайдуть спільні риси і, можливо, додаткові пропозиції для збагачення зусиль в управлінні змінами.

Як нова дисципліна, Стандарт ACMP не вимагає конкретних дій або етапів процесу. Відповідно, ті, хто знайомі з мовою стандартів, не будуть здивовані відсутністю слова «повинні» в описі процесів. Замість цього, мова описує загальноприйняту практику; тому процеси, підпроцеси і дії є тим, що зазвичай використовуються, але не тим, що є обов'язковими.

Наступні групи процесів використовуються для організації та деталізації процесів, що виконуються фахівцями з управління змінами під час ініціативи змін.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Групи процесів управління змінами | |
|---|---|
| **5.1 Оцінка впливу зміни та організаційної готовності** | Процеси в цій групі призначені для оцінки і прогнозування готовності й спроможності організації та її стейкхолдерів до переходу від поточного стану до майбутнього. Ці процеси також включають оцінку зміни та її впливу на людину та організацію. Історія, культура та системи цінностей відіграють ключову роль у цих оцінках. Результати дають фахівцям з управління змінами інформацію для калібрування очікувань лідерів, а також для масштабування і налаштування планів і заходів з управління змінами. |
| **5.2 Формулювання стратегії управління змінами** | Процеси в цій групі призначені для розробки високорівневого підходу до управління змінами зі спонсорами, лідерами змін, розробниками контенту, менеджерами програм, клієнтами та іншими учасниками проєкту. Цей підхід включає в себе керування, ризики, ресурси, бюджет і звітність. Стратегія змін включатиме, інтегруватиме та узгоджуватиме плани, заходи, завдання та етапи управління змінами з іншими видами діяльності та операціями в організації та її стейкхолдерами на початку змін (терміни та послідовність). Залучення стейкхолдерів входить в цю групу процесів. |
| **5.3 Розробка Плану управління змінами** | Процеси в цій групі застосовують конкретні методології та інструменти управління змінами для розробки детальних планів реалізації стратегії управління змінами. Ці плани включають комунікації, спонсорство змін, залучення стейкхолдерів, навчання та розвиток, управління ризиками, вимірювання та реалізацію вигід. У цю групу процесів входить безперервна інтеграція з управлінням проєктами. |
| **5.4 Виконання Плану управління змінами** | Процеси в цій групі зосереджені на виконанні роботи/дій в докладних планах управління змінами. Робота в цьому напрямку необхідна для досягнення очікуваних вигід від застосування управління змінами. |
| **5.5 Завершення зусиль з управління змінами** | Процеси в цій групі закріплюють роботу згідно з планами управління змінами, визначають ефективність роботи, відстежують прогрес і передають ініціативу змін бізнесу. Ці процеси включають в себе вимірювання результатів і порівняння з очікуваними вигодами або бізнес-цілями. Ці процеси також включають в себе діяльність з постійного вдосконалення, яка є результатом постпроєктного аналізу та отриманих уроків. |

У наступних розділах Стандарту ACMP® до описів процесів управління змінами включені таблиці «Входи-Виходи». Ці таблиці пояснюють процес, документацію або інформацію, необхідні для завершення етапу процесу, і те, який процес, документація або інформація є результатом цього етапу. Вхідні та вихідні дані, інформація, документи тощо, перераховані в цих таблицях, не є вичерпними, а скоріше вказують на загальноприйняті Входи та Виходи. Входи і Виходи не мають однозначного відношення один до одного.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.1 Оцінка впливу зміни та організаційної готовності

Мета **етапу Оцінки впливу зміни та організаційної готовності** полягає в тому, щоб:

- Проаналізувати зміну в цілому і те, як вона вплине на організацію
- Встановити, чи готова і чи здатна організація прийняти запропоновану зміну.

Ця комплексна оцінка включає в себе ряд процесів. Кожен процес окреслює призначення діяльності, головні зони фокусу, а також ключові Входи і Виходи. Ці процеси тісно пов'язані з порядком, в якому вони зазвичай виконуються.

Нижче наведений перелік цілей процесів оцінки з розрахунку на очікуваний ефект від зміни та організаційну готовність:

1. Дати визначення зміні і чому вона має відбутися.
2. Розробити і повідомити чітке бачення майбутнього стану.
3. Визначити ключових стейкхолдерів і тих, на кого вплине зміна.
4. Оцінити культуру, спроможність і готовність організації до зміни.
5. Оцінити розуміння та відданість лідерів змін програмі змін.
6. Оцінити ризики та ймовірність успіху, щоб визначити потенційні дії, що сприятимуть впровадженню зміни.

Оцінка наслідків і готовності до зміни повинна починатися до розробки стратегій і планів управління змінами. Кожен вихід процесу повинен бути результатом численних та проактивних консультацій для усунення розриву між стратегічними намірами та формуванням стратегій і планів, які дозволять досягти очікуваних вигід.

### *5.1.1 Визначення Зміни*

Мета етапу **Визначення Зміни** полягає в тому, щоб визначити і конкретизувати зміну, яку організація має намір прийняти для досягнення стратегічної мети. Ключовими для визначення зміни є фундаментальні питання, пов'язані зі зміною; мета впровадження зміни; на кого і як впливатиме зміна, а також відповідність зміни цілям і потребам організації. Питання можуть включати наступне:

- Зміна стосується одного відділу чи всієї організації?
- Зміна орієнтована на людей, процеси або технології?
- Чи є зміна частиною інших або сполученою з іншими змінами, що відбуваються в організації?
- Чи буде зміна трансформуючою або інкрементною?
- Як зміна вплине на організацію та її структуру?

Чітко сформульована зміна принципово необхідна для визначення підходу до її успішної реалізації.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Дослідження<br>▸ Статут<br>▸ Стратегічний план<br>▸ Виміри успіху | ▸ Визначення зміни<br>▸ Статут |

### *5.1.2 Визначення, чому потрібна зміна*

Мета етапу **Визначення, чому потрібна зміна**, полягає в тому, щоб пояснити поточні можливості, ризики або наслідки і вигоди.

Цей процес додатково проробляє **Обґрунтування зміни**, щоб підтримати бачення організації та чітко сформулювати очікувані вигоди для неї. Він має включати чіткий опис наслідків у разі невпровадження зміни. Він може виявляти ризики, пов'язані з відсутністю відданості або з опором зміні, якщо вона не має переконливої причини для впровадження і вважається стейкхолдерами непотрібною. Одним з найбільших ризиків для успішного прийняття зміни стейкхолдерами може бути невірно зрозуміле або неповне обґрунтування зміни.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Визначення зміни<br>▸ Статут<br>▸ Стратегічний план<br>▸ Виміри успіху | ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Статут |

### *5.1.3 Розробка чіткого бачення майбутнього стану*

Мета процесу **Розробки чіткого бачення майбутнього стану** полягає в тому, щоб полегшити розвиток операційної діяльності в організації після прийняття зміни.

Цей процес зосереджується на розробці та описі спільного напрямку дій для досягнення майбутнього стану, щоб стейкхолдери могли уявити його в дії та передбачити його цінність.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Візія організації, Місія, Цінності<br>▸ Бізнес-кейс<br>▸ Визначення Зміни<br>▸ Стратегічний план | ▸ Визначення Бачення |

### *5.1.4 Визначення цілей, завдань і критеріїв успіху*

Мета етапу **Визначення цілей, завдань і критеріїв успіху** полягає в тому, щоб забезпечити реальні, конкретні, вимірювані та керовані цілі, які відображають запланований прогрес на шляху до прийняття майбутнього стану.

Цей процес спрямовує увагу на фактичні і очікувані результати, а не на відстеження процесу змін. Він має встановити ключові цілі та завдання, які визначають прогрес у напрямку зміни. Процес також має описувати ключові параметри, які вимірюють, коли цілі та завдання досягнуті, що дозволить визначити відповідні критерії успіху.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Статут<br>▸ Стратегічний план<br>▸ Визначення бачення<br>▸ Визначення зміни | ▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Критерії успіху та виміри |

### *5.1.5 Визначення спонсорів, відповідальних за зміну*

Мета етапу **Визначення спонсорів, відповідальних за зміну**, полягає в тому, щоб зв'язати зміну з її власниками і визначити вимоги до підзвітності.

Цей процес визначає спонсорів, відповідальних за зміну на вищому рівні, і оцінює їхню узгодженість навколо зміни та відданість їй. Це може включати здійснення аналізу ролей, щоб відрізнити осіб і групи, відповідальних на вищому рівні, від тих, хто несе відповідальність на виконавчому рівні. Особи, відповідальні на вищому рівні, зобов'язані довести план впровадження зміни до завершення, в той час як особи, відповідальні на виконавчому рівні, мають виконувати повсякденну роботу з проведення зміни для досягнення цілей і завдань.

Як і в процесі **5.1.6 Визначення стейкхолдерів, яких стосується зміна**, цей процес має фіксувати інформацію, пов'язану з мотивацією, здібностями, очікуваннями та занепокоєннями щодо змін. Ця інформація може бути отримана за допомогою різноманітних методів, у тому числі структурованих інтерв'ю та загальних дискусій для виявлення потенційних обмежень, конфліктів або побоювань.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Визначення зміни<br>▸ Статут<br>▸ Аналіз стейкхолдерів<br>▸ Поточні організаційні схеми та описи посад | ▸ Визначення Спонсорів<br>▸ Оцінка Спонсорів |

### *5.1.6 Визначення стейкхолдерів, яких стосується зміна*

Мета процесу **Визначення стейкхолдерів, яких стосується зміна**, полягає в тому, щоб визначити ознаки стейкхолдерів, такі як рівень впливу, зобов'язання або правила, а також визначити розмір, масштаб і складність впливу зміни на ключових учасників і групи.

Цей процес ідентифікує тих, кого стосується зміна, і тих, хто здатний вплинути на результат. Цей процес також встановлює ролі в рамках зміни і може ідентифікувати окремих осіб або групи з декількома ролями. Цей процес повинен об'єднувати стейкхолдерів для сприяння організаційним та індивідуальним заходам з впровадження зміни.

При розробці Стратегії управління змінами використовується комплексний Аналіз стейкхолдерів. Він також використовується для підготовки планів залучення стейкхолдерів, комунікацій та навчання і розвитку.

Цей процес повинен фіксувати інформацію про мотивацію, очікування, занепокоєння та ставлення до зміни. Ця інформація може бути отримана за допомогою різноманітних методів, у тому числі структурованих інтерв'ю, загальних дискусій та анкет.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Визначення зміни<br>▸ Визначення бачення<br>▸ Поточні організаційні схеми та описи посад<br>▸ Дослідження<br>▸ Статут | ▸ Аналіз стейкхолдерів |

### *5.1.7 Оцінка Впливу Зміни*

Мета етапу **Оцінки впливу зміни** полягає в тому, щоб проаналізувати, яким чином ця зміна вплине на стейкхолдерів, і яким буде її вплив на людей, процеси, інструменти, організаційну структуру, ролі та технології.

Цей процес включає в себе визначення і категоризацію того, на кого і на що вплине зміна, оцінку ступеня змін, що відбуваються в цих областях, і опис змін.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Цей процес визначає розмір, масштаб, терміни і складність зусиль зі впровадження зміни. Він використовується для інформації та керування формуванням стратегії змін і визначення заходів, необхідних для управління ризиками та опором, які можуть бути пов'язані зі змінами.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Визначення зміни<br>▸ Визначення бачення<br>▸ Дослідження<br>▸ Аналіз стейкхолдерів | ▸ Оцінка впливу зміни |

### *5.1.8 Оцінка узгодження зміни зі стратегічними цілями організації та підходами до вимірюваннями ефективност.*

Мета **Процесу оцінки узгодження зміни зі стратегічними цілями організації та підходами до вимірюваннями ефективності** полягає в тому, щоб передбачити вплив очікуваних вигод на стратегічні цілі і завдання організації.

Процес оцінює, де виникають узгодженість і неузгодженість цілей, завдань, результатів і показників ефективності між майбутнім і поточним станом. Це досягається шляхом перегляду стратегії з відповідними організаціними утвореннями та особами, такими як вище керівництво (правління), відділ стратегічного планування, відділ управління змінами та проєктний/програмний офіс. Інструменти стратегічного планування — збалансовані системи показників, стратегічні плани і дорожні карти тощо — повинні бути оцінені та співставлені із запропонованою зміною.

Фахівці з управління змінами несуть відповідальність за здійснення відповідних дій для подолання перешкод і уникнення або мінімізації негативних наслідків. Цей процес виявляє потенційні перешкоди для змін, конфлікти, а також можливості для управління ними або їхнього усунення.

Цей процес дає один з чотирьох результатів:

- Підтверджує, що зміна та стратегія узгоджені між собою
- Вказує на необхідність адаптувати стратегію, якщо зміни вважаються необхідними, але вони недостатньо узгоджені з поточною стратегією
- Рекомендує відкласти зміни до тих пір, поки вони не будуть більш узгоджені зі стратегією організації
- Виявляє необхідність скасувати зміни

Результат впливає на виходи процесу, отримані або модифіковані.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Стратегічний план<br>▸ Поточне визначення бачення<br>▸ Визначення бачення майбутнього стану<br>▸ Обґрунтування зміни<br>▸ План управління ризиками | ▸ Оцінка організаційної узгодженості<br>▸ Модифікація організаційних і корпоративних цільових показників ефективності (цілей і завдань)<br>▸ Модифікація Стратегічного плану<br>▸ Модифікація бізнес-кейсу<br>▸ Модифікація визначення бачення |

### *5.1.9 Оцінка зовнішніх факторів, які можуть вплинути на впровадження організаційної зміни*

Метою процесу **Оцінки зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організаційні зміни**, є виявлення клієнтських, ринкових, соціальних, правових, економічних, політичних, технологічних та інших факторів поза межами організації, що можуть вплинути на прийняття стейкхолдерами майбутнього стану.

Цей процес використовується для визначення зовнішніх факторів, які уможливлять або обмежать зусилля зі зміни, і визначення того, як ці сили вплинуть на підхід до зміни. Це регулярно повторюваний процес, оскільки зовнішнє середовище може принести нові ризики або можливості, які можуть вплинути на результати впровадження зміни.

Цей процес використовується як джерело настанов та інформації при розробці Стратегії управління змінами.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Визначення Бачення<br>▸ Стратегічний план | ▸ Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища |

### *5.1.10 Оцінка організаційної культури (культур), пов'язаної(-их) зі зміною*

Мета процесу **Оцінки організаційної культури (культур), пов'язаної (-их) зі зміною**, полягає в тому, щоб визначити культурні елементи всередині організації, які можуть допомогти або перешкодити реалізації зміни та досягненню очікуваних вигід. Організаційна культура визначається як спільні цінності та поведінка, унікально властиві організації. Організаційна культура є невід'ємною складовою у визначенні того, як виконуються завдання, як люди взаємодіють один з одним, якою мовою спілкуються, яке мають ставлення, цілі, цінності та прояви лідерської поведінки.

Цей процес визначає, чи буде поточна культура, структура, процеси та система управління ефективністю організації підтримувати реалізацію зміни. Якщо так, то процес буде досліджувати, як можна керувати поточною культурою в контексті реалізації зміни. Якщо

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

поточна культура не підтримуватиме зміну, то процес визначає аспекти поточної культури, що потребують змін для реалізації майбутнього стану.

Показники того, що культурні зміни можуть знадобитися для підтримки та утримання впроваджуваної зміни, включають наступне:

- Нинішня культура не дозволяє стейкхолдерам працювати так, щоб підтримувати майбутній стан
- Поточна культура не підтримує запланований організаційний процес або зміну поведінки
- Нинішні цінності знаходяться в протиріччі з тим, що очікується від стейкхолдерів і лідерів
- Процес фокусується на явних помітних культурних елементах, які регулярно проявляються в організації, і неявних елементах, які є неписаними або невисловленими переконаннями і поведінкою, що бувають неочевидні. Цей процес визначає, де існує культурна узгодженість або сумісність.

Результати оцінки культури можуть бути використані для того, щоб передбачити та уникнути перешкод.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Основні цінності та поведінка<br>▸ Наявні канали комунікацій, інструменти і методи<br>▸ Дослідження думок та збір зворотного зв'язку<br>▸ Визначення бачення | ▸ Оцінка культури |

### *5.1.11 Оцінка організаційної спроможності щодо зміни*

Мета етапу **Оцінки організаційної спроможності щодо змін** полягає в тому, щоб визначити здатність різних стейкхолдерів, на яких впливають зміни, прийняти їх і просуватися до майбутнього стану.

Потенціал організації приймати нові зміни залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи:

- Оперативну здатність увібрати зміну
- Здатність увібрати додаткові зміни
- Історичний досвід реалізації змін, включаючи зміни, що сприймаються як позитивні та негативні
- Зрілість процесу впровадження змін, тобто рівень використання методології, методів та інструментів управління змінами або проєктами
- Економічну, екологічну і політичну стабільність (зовнішню і внутрішню)

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Існує безліч методів та інструментів, які допоможуть фахівцю з управління змінами виміряти ці фактори, в тому числі:

- Проведення оцінки культури
- Аналіз даних аудитів зрілості управління змінами та проєктами
- Аудит отриманих уроків, звітів про окремі зміни, проєкти та портфелі проєктів для оцінки поточних і запланованих змін в організації, а також минулого досвіду прийняття змін аналогічного масштабу

Огляд незалежних звітів про зовнішні та внутрішні фактори, включаючи економіку, навколишнє середовище та політичні умови.

Необхідні зміни в поведінці, набори навичок, компетенції та потенційні бар'єри для зміни можуть бути визначені, наприклад, шляхом співпраці з вищим керівництвом, лінійними менеджерами, HR-фахівцями та співробітниками. Ці кроки слід розглядати як передумови для успішних змін, оскільки вони визначатимуть мінімальну спроможність, необхідну організації для впровадження запропонованих змін.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Оцінка компетентності<br>▸ Оцінка культури<br>▸ Історичний досвід організації у змінах<br>▸ Оцінка стейкхолдерів<br>▸ Оцінка впливу на зовнішнє середовище<br>▸ Оцінка впливу зміни<br>▸ Інвентаризація ресурсів, пов'язаних зі зміною | ▸ Оцінка організаційної спроможності щодо змін |

### *5.1.12 Оцінка організаційної готовності до зміни*

Метою **Оцінки організаційної готовності до зміни** є визначення готовності організації до діяльності з впровадження зміни.

Цей процес оцінює готовність умов, ставлення і ресурсів, необхідних для успішного здійснення змін. Цей процес має включати елементи організаційної готовності, такі як ринкові фактори, спроможність і насиченість, які стосуються ключових характеристик і атрибутів організації і запропонованих змін.

Цей процес також повинен фокусуватися на оцінці рівня розуміння, сприйняття та очікувань змін в організації. Він має виявити розриви, що існують між власними навичками, очікуваннями і ставленням лідерів змін і колективним баченням організації. Він також має оцінити зміни організаційного процесу і визначити рівень розуміння і підготовки організаційних підрозділів до переходу.

Цей процес використовується для розробки планів дій у разі виявлення серйозних недоліків у готовності організації.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Оцінка культури<br>▸ Оцінка організаційної спроможності щодо змін<br>▸ Оцінка організаційної узгодженості<br>▸ Оцінка узгодженості спонсорів навколо змін<br>▸ Визначення бачення<br>▸ Оцінка ризиків | ▸ Оцінка організаційної готовності до зміни |

### *5.1.13 Оцінка комунікаційних потреб, каналів комунікації та їхньої здатності передавати ключові повідомлення*

Мета **Оцінки комунікаційних потреб, каналів комунікації та їхньої здатності передавати ключові повідомлення** полягає у визначенні комунікативних зусиль, необхідних для підтримки переходу в майбутній стан.

Цей процес використовується для визначення комунікаційних потреб всіх стейкхолдерів і фокусується на конкретних комунікаційних потребах окремих осіб або груп зацікавлених сторін.

Оцінка комунікаційних потреб використовується для розробки комунікаційної стратегії та підготовки ресурсів та кошторису бюджету. Оцінка також використовується для виявлення ризиків, які можуть безпосередньо вплинути на ефективність комунікації та прогрес у напрямку змін.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Оцінка культури<br>▸ Оцінка організаційної спроможності щодо змін<br>▸ Оцінка узгодженості спонсорів навколо зміни<br>▸ Оцінка стейкхолдерів<br>▸ Наявні канали комунікації, інструменти і методи<br>▸ Визначення бачення<br>▸ Оцінка ризиків | ▸ Оцінка комунікаційних потреб |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.1.14 Оцінка здібностей до навчання*

Мета **Оцінки здібностей до навчання** полягає в тому, щоб визначити масштаб, охоплення та складність навчання та розвитку, необхідних для забезпечення успішного досягнення майбутнього стану.

Оцінка потреб у навчанні визначає, що саме стейкхолдери мають робити по-іншому і що вкаже на потребу в нових компетенціях, здібностях, знаннях, навичках, техніках та поведінці, необхідних для успішного виконання роботи і та підтримування майбутнього стану. Вона фокусується на потрібних у майбутньому технічних, соціальних і поведінкових навичках і здібностях. Цей процес повинен визначати стратегії та підходи до навчання, а також потребу в навчальному обладнанні, викладачах та логістиці. Він також повинен визначити ключові обмеження або бар'єри, які можуть вплинути на успіх програми навчання.

Оцінка Потреб у Навчанні використовується для розробки Стратегії навчання та розвитку. Вона також використовується для підготовки ресурсних та бюджетних кошторисів і показників ефективності.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Оцінка стейкхолдерів<br>▸ Оцінка впливу зміни<br>▸ Оцінка комунікаційних потреб<br>▸ Оцінка культури<br>▸ Оцінка організаційної спроможності щодо змін<br>▸ Оцінка організаційної узгодженості | ▸ Оцінка потреб у навчанні |

### *5.1.15 Проведення Оцінки ризиків, пов'язаних зі зміною*

Мета **Оцінки ризиків, пов'язаних зі зміною** полягає в тому, щоб визначити та передбачити ризики, які можуть бути ідентифіковані відносно запропонованої зміни. Це можуть бути ризики, типові для змін, такі як опір стейкхолдерів або відсутність видимого спонсорства з боку керівництва організації, але слід враховувати й інші можливі ризики, які можуть вплинути на зміну. Наприклад, оцінка ризику може показати значний ризик для успішної реалізації змін, якщо не зміняться ролі певних стейкхолдерів.

Оцінка повинна включати рівень вимірювання впливу виявлених ризиків на зміну (наприклад, чи буде проєкт повністю зупинений, якщо ризик стане реальністю).

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Оцінка стейкхолдерів<br>▸ Оцінка впливу зміни<br>▸ Оцінка культури<br>▸ Оцінка організаційної спроможності щодо змін | ▸ Оцінка ризиків зміни<br>▸ Реєстр ризиків |

## 5.2 Формулювання стратегії управління змінами

Мета **Формулювання стратегії управління змінами** полягає в розробці загального підходу до переходу організації від поточного стану до майбутнього стану. Стратегія управління змінами, як правило, призначена для реалізації певних цілей щодо досягнення конкретних організаційних результатів.

Стратегія управління змінами детально описує масштаб, обсяг і складність програми змін, а також визначає вимоги та варіанти реалізації, виклики, обмеження, можливості, критерії успіху, вимірювання, RACI та принципи керування для кожного виду діяльності з управління змінами, необхідного для успішного та сталого впровадження змін. В ній пояснюється, що потрібно зробити, чому це потрібно зробити, хто це зробить, коли це буде зроблено та очікуваний результат. Вона також може включати вимоги щодо витрат на ресурси та інших витрат для програми змін, такі як інструменти чи технологічні рішення, що використовує команда змін; маркетингові/комунікаційні матеріали або заходи.

Стратегія управління змінами чітко визначає Обґрунтування зміни (або аргументи на користь змін) і виділяє специфічні програмні підходи до розробки та реалізації всіх напрямків діяльності з управління змінами, які можуть включати:

- Відповідальність та дії спонсора
- Узгодження лідерів навколо зміни
- Залучення стейкхолдерів
- Комунікацію
- Дизайн організації та процесів
- Зміну культури та поведінки
- Оцінку впливу та управління
- Планування готовності
- Навчання та розвиток
- Управління виконанням
- Управління ризиками
- Реалізацію вигід та управління сталістю

Цей підхід ґрунтуватиметься на діагностиці змін, оцінках та взаємодії, виконаних у розділі **5.1 Оцінка впливу змін та організаційної готовності**. Діагностика та оцінка забезпечують даними для можливості адаптації стратегії змін до організації або

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

конкретних сфер організації та враховують рівень впливу змін, виклики впровадження змін, комунікаційні бар'єри та можливості, критичні фактори успіху та вимоги до залученості.

Кожна організація матиме унікальні обмеження та можливості, які повинна враховувати стратегія управління змінами. Ключові сфери, які необхідно розглянути в стратегії змін, щоб мінімізувати ризик для впровадження стратегії та максимізувати ефективність, включають наступне:

- **Сила аргументів на користь змін**: якщо Обґрунтування Зміни є сильним, добре підтриманим та постійно комунікується, тоді рівень ризику буде нижчим, оскільки ті, кого це стосується, зрозуміють необхідність зробити необхідні зміни та взяти на себе зобов'язання. Якщо аргументи є слабкими, що веде до поганого планування комунікації, недостатньої наочності, або мінімальної спонсорської підтримки, тоді рівень ризику може бути вищим, оскільки ті, кого торкнуться зміни, не підтримають або не погодяться з необхідністю змін. Неадекватне планування змін може призвести до поганого прийняття змін, недостатнього розподілу ресурсів, необхідних для стимулювання змін, і відсутності довіри до проєкту.
- **Залучення спонсорів**: чітке та видиме залучення та підтримка з боку спонсора безпосередньо впливають на успіх змін. Якщо спонсор не забезпечує підтримку, не бере активної участі в зусиллях і діяльності щодо змін, втрачає інтерес до зусиль зі змін або його відволікають під час зусиль зі змін, тоді для вирішення таких проблем повинні бути розроблені стратегії втручання та управління ризиками.
- **Ступінь залежності успіху зміни від змін поведінки**: рівень ризику буде вищим, якщо успіх зміни залежить від змін поведінки, ніж якщо зміна поведінки не потрібна, оскільки впровадити зміни у поведінці важче, ніж вивчити нову систему чи процес. Неадекватна оцінка потреби у зміні поведінки може призвести до відсутності навичок, нездатності робити речі по-іншому та до неузгодженості з цілями змін.
- **Ступінь залежності успіху зміни від оволодіння стейкхолдерами новою навичкою**: Оцінка ризику повинна вказувати ступінь, наскільки зміна залежить від оволодіння стейкхолдерами новою навичкою. Якщо стейкхолдери здатні і мали досвід навчання в минулому, то оцінка ризику повинна бути нижче.
- **Ступінь впливу змін на стейкхолдерів, клієнтів і постачальників**: Рівень змін, необхідних стейкхолдерам, клієнтами і постачальникам, може вплинути на рівень ризику. Високий рівень змін означає високий ступінь ризику. Успіх зміни піддається більшому ризику, коли зміни впливають на клієнтів та постачальників.
- **Рівень впливу зміни на фінансові показники/здоров'я організації**: більша фінансова залежність від успіху змін збільшує ризик успіху змін і, ймовірно, скоротить час, доступний для прийняття змін. Тому, результатів, швидше за все, потрібно буде досягти швидко.
- **Обсяг попереднього досвіду організації щодо зміни**: якщо організація в минулому досягла успіху щодо змін і в цілому проявляє незначний опір змінам, тоді ризик має бути нижчим. Якщо організація має досвід невдач щодо змін, то ризик буде вищим.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- **Організаційна узгодженість**: Невідповідність практик організаційного управління ефективністю, культури, організаційної структури та організаційного дизайну організації із загальною Стратегією управління змінами може призвести до відсутності готовності до змін, поганого або повільного прийняття змін або повернення стейкхолдерів до старих методів.
- **Здатність до змін**: загальна здатність вносити зміни, такі як робоче навантаження або інші ініціативи зі зміни, засновані на факторах навколишнього середовища або часу.

Стратегія управління змінами має бути підтверджена та схвалена спонсором програми змін та відповідною командою програми та керівництвом організації. Для цього також може вимагатись схвалення з боку керівників організації, партнерів та експертів предмету, які зробили внесок у розробку стратегії. У складних трансформаційних програмах може бути задіяна широка аудиторія для стратегії змін, включаючи робочі ради співробітників/колег або сторонніх постачальників. Процес розгляду та затвердження стратегії має бути чітко визначений у документах з управління програмою змін.

Питання, які слід розглянути та на які треба відповісти під час розробки Стратегії управління змінами, можуть включати наступне:

- Зміна є інкрементною або трансформаційною? Впровадження буде поетапним чи як «великий вибух»?
- Перехід буде лінійним і послідовним чи потребуватиме багатогранного, нелінійного, непослідовного підходу?
- Наскільки організація готова до змін? Ще є відомими та передбачуваними областями опору, та які механізми будуть використані для їхнього подолання?
- Які оперативні коригування будуть потрібні, щоб сприяти прийняттю змін із мінімальними перешкодами?
- Які механізми використовуватимуться для забезпечення персоналу необхідними навичками і компетенціями?
- Чи будуть потрібні технологічні компоненти для сприяння переходу? Якщо так, то як вони будуть вбудовані?
- Як буде здійснюватись управління логістикою адаптації персоналу?
- Які механізми будуть використані для забезпечення прийняття необхідної поведінки та ставлення? Як буде здійснюватись моніторинг прогресу?

### *5.2.1 Розробка Комунікаційної Стратегії*

Метою **Розробки комунікаційної стратегії** є створення стратегії, виконання якої гарантує, що організація та її клієнти знатимуть і розумітимуть раціональні аргументи на користь змін. Вона забезпечує узгодженість стейкхолдерів навколо очікуваної цінності та вигід програми для організації, ініціації, прогресу, проблем, досягнень, завершення та реалізованих вигід. Комунікаційна Стратегія включає:

- Визначені бізнес-аргументи або Обґрунтування Зміни
- Стейкхолдерів та спонсорів

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Визначені аудиторії, сегментацію аудиторії та потреби аудиторії
- Цільові повідомлення для стейкхолдерів
- Визначені канали зв'язку та частоту повідомлень
- Визначені канали та контури зворотного зв'язку
- Управління комунікацією та процес перевірки

### Комунікація щодо бізнес-обґрунтування

Стратегія комунікації повинна містити бізнес-обґрунтування того, які відбуваються зміни, чому, з ким, як і коли. Вона повинна забезпечити детальною інформацією, необхідною, щоб спонсори змін і цільова аудиторія могли зрозуміти ключові повідомлення, канали та частоту, з якою повідомлення будуть доставлені під час виконання змін. Успішна комунікація щодо Обґрунтування Зміни відбувається тоді, коли аргументи на користь змін комунікуються достатньо для того, щоб кожен тип і рівень стейкхолдерів міг чітко сформулювати, що змінюється, які вигоди несе зміна або як впливає на організацію, і як зміна стосується особисто його або її (часто згадується як «Що є в цьому для мене»). Якщо люди бачать прогрес, до якого вони дотичні, то, швидше за все, вони продовжать зусилля зі змін, допоможуть досягти майбутнього стану й будуть підтримувати зміни.

### Керівні принципи комунікаційних повідомлень

Стратегія Комунікації повинна забезпечувати керівні принципи комунікаційних повідомлень. Повідомлення — це проста і зрозуміла ідея, яка має підсумувати суть зміни. Ефективне розповсюдження повідомлень означає комунікацію правильних повідомлень через правильні канали. Повідомлення мають бути релевантними та відповідати аудиторії, а також мають поступати безперервно. Використання технік розповідання історій, які включають цікаві оповіді, людські історії і захоплюючі образи допоможе донести повідомлення до цільової аудиторії.

### Визначення каналів комунікацій та інформаційного потоку

Група стейкхолдерів і спонсори повинні показати, де і як здійснюватиметься обмін інформацією в межах їхніх організацій, склавши мапу роботи комунікації в усіх куточках організації. Необхідно зазначити канали як для формальної, так і для неформальної комунікації та визначити можливості для включення, використання та посилення змісту повідомлення.

Міркування при розробці ефективної Стратегії Комунікації включають:

- Адаптацію комунікаційної діяльності до потреб
- Використання зворотного зв'язку на повідомлення
- Використання директивних (push), залучаючих (pull) та інтерактивних комунікацій
- Визначення найкращих комунікаційних стратегій (вертикальних/горизонтальних, вербальних/невербальних, неформальних/формальних, усних/письмових, офіційних/неофіційних, внутрішніх/зовнішніх)

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### Управління комунікацією та процес перевірки

Комунікаційні процеси в організаціях можуть мати складну структуру, з перевіркою та валідацією необхідною низкою груп (наприклад: внутрішні та зовнішні корпоративні комунікаційні групи, юридичні, ризикові та комплаєнс групи), особливо якщо комунікації стосуються клієнтів або третіх сторін. Стратегія Комунікації повинна включати ролі, обов'язки, відповідальність, ресурси та часові рамки для перевірки та підписання комунікаційного контенту до його публікації.

| Входи (процес, інформація, дані, Документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Визначення зміни<br>▸ Оцінка впливу зміни<br>▸ Наявні канали комунікацій, інструменти і методи<br>▸ Оцінка готовності організації до змін<br>▸ Статут проєкту та проєктна документація<br>▸ Аналіз стейкхолдерів<br>▸ Визначення бачення | ▸ Стратегія комунікації |

#### *5.2.2 Розробка стратегії спонсорства змін*

Метою **Розробки стратегії спонсорства змін** є створення високорівневого підходу до підготовки та залучення спонсорів для просування, отримання підтримки та стимулювання прийняття змін. Відповідальність за розробку стратегії спонсорства змін має бути покладена на керівника з управління змінами та включати внесок інших осіб, що володіють знаннями і досвідом роботи зі спонсорами.

### Опишіть, чому спонсори важливі

Стратегія Спонсорства Змін повинна окреслити, чому спонсори є критично важливими для успіху зусиль зі змін.

Спонсори мають вирішальне значення для успіху змін, оскільки:

- Стейкхолдери хочуть дізнаватися про зміни та причини для змін від спонсорів
- Важливість, якою стейкхолдери наділяють зусилля для зміни, може визначатися важливістю, яку демонструють спонсори
- Спонсори надають підтримку змінам на всіх рівнях організації
- Спонсори можуть надати підтримку у виявленні та пом'якшенні ризиків, пов'язаних з опором змінам
- Спонсори забезпечують ресурси та бюджет, встановлюють очікування та тримають організації та окремих осіб відповідальними під час змін
- Спонсори руйнують бар'єри та усувають перешкоди, які стримують впровадження змін
- Спонсори забезпечують послідовну високорівневу передачу повідомлень під час програми змін

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### Розробіть високорівневий підхід для отримання зобов'язань спонсорства змін

Необхідно визначити прогалини у спонсорстві змін, які необхідно усунути для успішного впровадження змін, і треба якомога раніше розробити високорівневий підхід для усунення прогалин. Цей високорівневий підхід високого рівня включає діяльність зі створення коаліції, яка буде проводити та підтримувати Стратегію спонсорства змін.

Ризики, які слід враховувати, включають відсутність спонсорського зобов'язання і підтримки змін, прогалини в компетентності спонсорства змін і виклики спонсорства змін з минулого досвіду.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Ризики зміни<br>▸ Оцінка готовності організації до змін<br>▸ Оцінка організаційної узгодженості<br>▸ Аналіз стейкхолдерів | ▸ Стратегія спонсорства змін |

#### *5.2.3 Розробка стратегії залучення стейкхолдерів*

Метою **Розробки стратегії залучення стейкхолдерів** є визначення підходу для забезпечення того, щоб окремі особи чи групи, яких стосуються зміни, і ті, хто може позитивно вплинути на загальний успіх змін, були залучені до зусилля зі зміни. Основою управління та залучення стейкхолдерів є вжиття відповідних заходів для визначення стейкхолдерів, проведення Аналізу Стейкхолдерів, визначення необхідного залучення різних стейкхолдерів та визначення заходів, необхідних для досягнення необхідного залучення.

Стейкхолдери змін можуть бути численними і варіюватися від внутрішніх стейкхолдерів, таких як співробітники, на роботу яких впливають зміни, до зовнішніх стейкхолдерів, таких як споживачі або клієнти, які через зміни можуть сприймати або відчувати щось по-іншому. Стратегія Залучення Стейкхолдерів доречна не для всіх зусиль із управління змінами, але в більш складних, масштабних змінах розробка загального напрямку та підходу до залучення стейкхолдерів допомагає узгодити та інтегрувати плани залучення стейкхолдерів, заходи, вимоги та показники.

Залучення стейкхолдерів вимагає уваги та залучення людей, на яких вплинуть зміни, або які можуть вплинути на успіх змін, і зосереджується на тому, що стейкхолдери та групи стейкхолдерів повинні знати про зміну та що їм потрібно робити. Добре залучення стейкхолдерів пригортає та утримує увагу стейкхолдерів до рівня, необхідного для успіху змін. Ступінь і тип необхідної участі стейкхолдерів залежить від таких змінних, як час, доступність ресурсів, обговорювані елементи стану майбутнього, Стратегія управління змінами (директивна чи колаборативна) і роль стейкхолдера. Залежно від зміни, Стратегія Залучення Стейкхолдерів може включати визначення ключових стейкхолдерів, пріоритезацію стейкхолдерів, посилання на Аналіз стейкхолдерів, необхідні зобов'язання стейкхолдерів, а також методи та доцільність запиту внеску від стейкхолдерів.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Аналіз поточного стану<br>▸ Оцінка впливу зміни<br>▸ Наявні канали комунікацій,інструменти і методи<br>▸ Стратегія комунікації<br>▸ Стратегія спонсорства змін<br>▸ Аналіз стейкхолдерів | ▸ Стратегія залучення стейкхолдерів |

### *5.2.4 Розробка стратегії впливу змін і готовності до них*

Метою **Розробки стратегії впливу змін і готовності до них** є визначення підходу, сфери охоплення, ролей і обов'язків при проведенні детального аналізу впливу і планування готовності до здійснення змін. Розуміння конкретних впливів на людей, процеси, інструменти, організаційну структуру, робочі ролі і технології надає інформацію для всіх основних областей стратегії змін і має вирішальне значення для розробки Стратегії навчання і Стратегії готовності.

Стратегія готовності фокусується на тому, які дії та заходи додатково повинні бути завершені до впровадження зміни. Вона включає в себе критерії готовності до впровадження, структуру управління та відповідальність за заходи підготовки, які визначатимуть, чи готова організація прийняти зміни. Управління готовністю — це критично важлива діяльність, яка підтримує проєкти на етапах, передуючих впровадженню змін, і забезпечує плавний перехід до нових способів роботи.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Стратегія залученнястейкхолдерів<br>▸ Оцінка впливу зміни | ▸ Стратегії впливу змін і готовності до них |

### *5.2.5 Розробка стратегії навчання та розвитку*

Метою **Розробки стратегії навчання та розвитку** є визначення знань, навичок та компетенцій, необхідних стейкхолдерам для прийняття змін, яке забезпечує інформацію для створення та реалізації програм навчання та розвитку, а також навчальних курсів. Ключовими компонентами, які визначає Стратегія навчання та розвитку є навички та компетенції, які необхідні для роботи у зміненому середовищі, і які потребують навчання, щоб закрити розрив у компетентності, а також зміст програм, метод їхнього проведення та методи визначення ефективності навчання.

#### Демонстрація необхідності

У Стратегії навчання та розвитку має бути задокументовано, що саме стейкхолдери повинні вміти робити по-іншому через зміни і як вони повинні вміти працювати, щоб бути успішними в майбутньому стані. Стратегія гарантує, що стейкхолдери володіють необхідними знаннями, навичками та здібностями для досягнення майбутнього стану.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### Визначення високорівневого підходу

Стратегія навчання та розвитку повинна визначати високорівневий підхід, що забезпечує розуміння передбачуваних робочих зусиль.

### Пояснення різних методів та інструментів навчання та розвитку

Метод навчання та розвитку залежить від типу змін та культури організації. При визначенні високорівневого підходу слід визначити найбільш ефективні методи та інструменти навчання і розвитку. Ключові методи навчання та розвитку можуть включати наступне:

- Під керівництвом інструктора (особисто та віртуально)
- Цифровий
- Веб-трансляції/Подкасти
- Рольові ігри
- Симуляції/Моделювання
- На робочому місці
- Гейміфікація

**Визначення можливих ресурсів**: Деякі організації мають внутрішні відділи навчання та розвитку, які можуть бути використані для проведення навчання та розвитку. Інші організації покладатимуться на зовнішню експертизу консультантів або аутсорсинг для проведення цих заходів. Високорівневий підхід повинен окреслювати план виділення ресурсів для проведення заходів з навчання та розвитку.

**Оцінка графіка**: Високорівневий план повинен включати в себе розрахований графік навчання і розвитку, який узгоджується з графіком проєкту. Навчання і розвиток повинні бути достатньо близькі до реальних змін, щоб зацікавлені сторони пам'ятали, чого вони навчилися, і могли перенести нові навички на свою роботу.

**Визначення запропонованих результатів**: Очікувані результати навчання та розвитку та допоміжні матеріали повинні бути визначені в Стратегії навчання та розвитку. Це дозволить оцінити трудові зусилля, що очікуються для здійснення навчання та розвитку. Результуючими продуктами можуть бути план навчання та розвитку, навчальна програма, матеріали (наприклад, посібник користувача, короткий довідковий посібник) та оцінка.

Ключові міркування при визначенні підходу до навчання та розвитку можуть включати:

- Вартість ліцензій для навчальних інструментів
- Введення в експлуатацію навчальних середовищ для навчання новим технічним або цифровим рішенням
- Дані, що використовуються в навчальних матеріалах, і будь-які вимоги до конфіденційності даних
- Підхід пілотного тренінгу до масового запуску навчання для забезпечення його відповідності поставленій меті
- Управління затвердженням змісту навчання, особливо якщо існує юридична або нормативна вимога

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Підхід до переходу навчання від програми змін до навчання «бізнес як завжди», включаючи передачу знань і управління

### Визначення методів оцінки

Існує велика різноманітність підходів і методів оцінки навчальних заходів. Стратегія навчання і розвитку повинна роз'яснювати важливість оцінки навчання і розвитку, а також те, як до неї слід підходити. Вимірювання успішності програми навчання та розвитку показує, чи оволоділи учасники необхідними навичками. Цілі навчання повинні використовуватися для визначення змісту навчання та вимірювання прийняття після навчання. Визначення цілей програми навчання та розвитку ще до початку навчання також дозволяє фахівцю зі змін оцінити успіх впровадження після завершення навчання.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Оцінка потреб у навчанні<br>▸ Аналіз стейкхолдерів | ▸ Стратегія навчання та розвитку |

## *5.2.6 Розробка стратегії вимірювання та реалізації вигід*

Мета **Розробки стратегії вимірювання** та реалізації вигід полягає в тому, щоб визначити критерії та виміри успіху з метою контролю за досягненням очікуваних вигід, і адаптувати ефект змін у разі необхідності.

Важливо почати вимірювання якомога раніше на життєвому циклі зусилля зі змін. Це забезпечує своєчасну інформацію для оцінки ефективності стратегії змін, відстеження ходу реалізації змін, коригування курсу та забезпечення реалізації організаційних вигід, визначених у статуті проєкту.

**Розробка стратегії вимірювання**: Цілі та завдання зміни повинні використовуватися для визначення того, що потребується для досягнення майбутнього стану. Ці цілі повинні бути конкретними та кількісними, щоб організація могла зрозуміти, що саме очікується.

Іншим аспектом Стратегії вимірювання є оцінка ефективності стратегії, яка використовується для стимулювання зусиль зі зміни як такої. Загальні сфери уваги включають комунікацію та навчання, щоб при необхідності їх можна було вдосконалити. Методи можуть включати опитування стейкхолдерів і зворотний зв'язок від лінійних менеджерів, агентів змін і фокус-груп.

**Стратегія реалізації вигід**: Повинні бути встановлені механізми контролю за досягненням цільових показників ефективності. Ці механізми включають розробку процесу, збір даних і вимоги до звітності по кожному показнику.

Компонентами Стратегії реалізації вигід є:

- Призначення власників (відповідальних) для кожного показника та мети
- Визначення того, коли і як будуть збиратися дані вимірювань, частота подання звітів і спосіб обміну інформацією

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Створення підходу для вирішення проблеми пробуксовування або повільного досягнення показника
- Узгодження зі стратегіями винагород
- Встановлення термінів вирішення питань, пов'язаних з досягненням цільових показників
- Інформування організації про цільові показники ефективності

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Стратегічний план<br>▸ Обґрунтування зміни<br>▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Статут проєкту<br>▸ Критерії успіху | ▸ Стратегія вимірювання та реалізації вигід<br>▸ Оновлені показники ефективності та винагород |

### *5.2.7 Розробка стратегії сталості*

Мета процесу **Розробки стратегії сталості** полягає в тому, щоб описати, яким чином зміни стануть частиною нормального функціонування організації. Він має визначати високорівневий підхід для вбудовування або інституціоналізації змін для досягнення очікуваних вигод і включати всі потоки діяльності з управління змінами, такі як комунікація і залучення, відстеження показників, управління виконанням, винагорода і визнання, навчання та розвиток, підтримка відповідальності і постійне вдосконалення.

Стратегія сталості детально описує підхід до вбудовування змін в організацію після того, як програма здійснила ці зміни. Вона визначає критерії сталості, включаючи метрики виконання, культурні показники, бажану поведінку співробітників/клієнтів, ключові показники ефективності, системи показників, обсяги транзакцій, відсоток винятків, показники задоволеності клієнтів і перевірки настрою співробітників. Вона може також включати дії щодо забезпечення сталості для функцій підтримки змін.

Стратегія сталості визначає обсяг, масштаб, ролі, обов'язки, потреби в ресурсах, відповідальність та структуру управління програмою сталості. Вона дає чітку Дорожню карту для підтримки формальних або неформальних мереж або спільнот практиків, які підтримали ініціативу зміни, і показує довгостроковий план постійного управління знаннями. Ключовим внеском у Стратегію сталості є уроки, отримані на кожному етапі програми змін.

Стратегія сталості має охоплювати:

- Комунікацію (постійну соціалізацію змін)
- Відстеження метрик
- Управління виконанням
- Нагороди і визнання (зв'язування винагород і визнання з поведінкою, необхідною для зміни)
- Сталу відповідальність (забезпечення передачі досвіду і знань)

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Передачу знань (послідовний і ефективний процес для оцінки компетенцій стейкхолдерів і організаційних компетенцій, а також систем, структур і механізмів, необхідних для забезпечення того, щоб стейкхолдери розвивали навички та мотивацію для виконання очікуваних дій у зміненому середовищі)
- Безперервне вдосконалення процесу

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Бізнес-кейс<br>▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Оцінка ризиків для змін<br>▸ Статут і документація проєкту<br>▸ Стратегічний план<br>▸ Критерії та виміри успіху | ▸ Стратегія сталості |

## 5.3 Розробка Плану управління змінами

Метою процесу **Розробки Плану управління змінами** є документування дій, термінів і ресурсів, необхідних для здійснення змін. Стратегія управління змінами визначає «чому» і «що», а План управління змінами — «як». План управління змінами — це серія складових планів, які визначають масштаб зусиль зі зміни і те, як вони будуть здійснюватися, контролюватися і моніторитися.

План управління змінами має відображати загальну складність зусиль зі зміни і враховувати:

- Цілі/завдання і передбачувані результати зусиль зі зміни, визначені в розділі **5.1 Оцінка впливу змін і організаційної готовності**
- Кроки щодо зміни і ким мають виконуватися
- Як створити умови для здійснення зміни
- Як будуть здійснюватися, передаватися і підтримуватися зусилля з управління змінами
- Види діяльності, які залежать від діяльності за планом змін
- Допущення, проблеми та ризики

При розробці Плану управління змінами, питання, що вимагають розгляду і відповіді, можуть включати наступне:

- Які механізми використовуватимуться для того, щоб працівники мали або отримали необхідні навички та компетенції?
- Чи будуть потрібні технологічні складові для полегшення переходу? Якщо так, то як вони будуть включені?
- Як буде здійснюватися управління логістикою адаптації персоналу?
- Які механізми будуть використовуватися для забезпечення прийняття необхідних моделей поведінки та установок? Як буде відслідковуватися прогрес?

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.3.1 Розробка комплексного Плану управління змінами*

**План управління змінами** повинен включати в себе необхідні дії і базові заходи, оскільки вони відносяться до масштабу зусиль зі зміни, очікуваних вигід, рольових вимог, ресурсів, графіку діяльності, ризику і вимірювання. Рівень деталізації Плану управління змінами має відображати складність і ризик зусиль зі зміни.

Ключові складові Плану управління змінами включають:

- **План ресурсі**в: визначає, які ресурси (наприклад, люди, здібності або навички, локація, обладнання) будуть необхідні для виконання завдань.
- **План спонсорства змін**: визначає спонсорів змін і визначає курс дій з розвитку та зміцнення компетенцій, необхідних для ефективного керівництва/спонсорства ініціативи змін.
- **План залучення стейкхолдерів**: визначає дії щодо залучення груп та окремих осіб, на яких впливає зміна, а потім пом'якшує їхній опір і заручається їхньою підтримкою, прийняттям і відповідальністю за зміну.
- **План комунікації**: визначає внутрішню і зовнішню аудиторію, вимоги до інформації та зворотного зв'язку тих, хто керує змінами і на кого вони впливають, а також конкретні комунікаційні заходи і події.
- **План оцінки впливу та готовності**: визначає дії, ролі та обов'язки для детального аналізу впливу після аналізу впливу високого рівня, проведеного на етапі оцінки, описаному в розділі **5.1 Оцінка впливу змін та організаційної готовності**. Він детально описує, як і коли вплив буде фіксуватися під час фази проєктування, побудови та реалізації проєкту, включаючи категоризацію і картування впливу, а також відповідальність за пом'якшення впливу і управління ним. План готовності визначає критерії готовності організації/клієнта і підхід до управління готовністю.
- **План навчання та розвитку**: визначає потреби та розриви в знаннях тих, на кого впливають зміни, і забезпечує курс дій для підготовки кінцевих користувачів по навичках і знаннях, необхідних для навігації по змінах.
- **План вимірювання та реалізації вигід**: визначає процеси та дії з моніторингу та відстеження прогресу за ключовими показниками ефективності проєкту, визначеними в статуті проєкту, і визначає, коли стратегії пом'якшення повинні бути реалізовані, якщо зусилля зі зміни не досягають своїх цілей.
- **План забезпечення сталост**і: забезпечує підхід до підтримки нових процесів і впровадження щоденного методу ведення бізнесу після того, як зміни стали звичайним способом роботи і ведення бізнесу.
- **План управління змінами** доводиться до відома ключових стейкхолдерів і розглядається разом з ними, а також має постійно контролюватися і оновлюватися в міру необхідності.

У наступних розділах наводяться конкретні деталі про складові плани.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### 5.3.1.1 План ресурсів

**План ресурсів** визначає людські, фізичні та фінансові ресурси, необхідні для реалізації очікуваних вигід від зусиль зі зміни. Він визначає, як отримати ресурси і в які терміни їх треба використати. У наступних розділах описуються ключові складові Плану ресурсів.

#### *Людські ресурси*

План ресурсів визначає тип праці, необхідної для підтримки зусиль з управління змінами. Визначення ролей і обов'язків для кожного типу праці гарантує, що люди з певними навичками і здібностями знаходяться у потрібних ролях і виконують необхідні завдання. Це ролі враховують як найвищу підтримку/спонсора, що керує зміною, і лідерів змін, відповідальних за них на операційному рівні, так і тих, хто надає підтримку і є учасником команди управління змінами.

Для забезпечення того, щоб правильні люди виконували ключові ролі в змінах, необхідно визначити навички і можливості, а також кількість людей, необхідних для кожної ролі. Одна людина може мати кілька ролей залежно від масштабу змін, розміру організації, географії та інших факторів. Наступним кроком є проведення аналізу прогалин, щоб визначити, чи існують в організації необхідні навички, чи можуть вони бути закриті стейкхолдерами або буде потреба у сторонніх постачальниках послуг (наприклад, консультантах). Заключним кроком є створення кадрового плану, який доручає конкретним ролям і людям виконання конкретних завдань управління змінами.

#### *Фізичні ресурси*

План ресурсів визначає фізичні ресурси, необхідні для підтримки зусиль зі зміни. Внутрішні ресурси або зовнішні постачальники можуть надати фізичні ресурси, такі як обладнання, програмне забезпечення та іншу технічну інфраструктуру, а також приміщення, робочий простір, меблі або інші фізичні потреби для досягнення цілей ініціативи.

#### *Фінансові ресурси*

План ресурсів забезпечує, щоб витрати на всі ресурси, що підтримують зусилля зі зміни, були належним чином закладені в бюджет і затверджені в загальному плані проєкту.

Витрати, пов'язані з планом ресурсів, відповідатимуть визначеному процесу перегляду та затвердження. Ресурси, визначені в плані, будуть закладені в бюджет і укомплектовані персоналом в рамках загального плану проєкту.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія ресурсів, ролей та обов'язків управління змінами<br>▸ Комунікаційна стратегія<br>▸ Стратегія навчання та розвитку<br>▸ Інвентаризаційний опис ресурсів для зміни<br>▸ Керівні принципи та політика закупівель | ▸ План ресурсів |

### 5.3.1.2 План спонсорства змін

**План спонсорства змін** повинен описувати, як визначити, розвинути та зміцнити компетенції, необхідні для керівництва/спонсорства ініціативи зі зміни. Цей план забезпечує обізнаність, встановлює розуміння і визначає основні обов'язки лідера/спонсора в діяльності з управління змінами. Якщо спонсор чинить опір будь-яким з обов'язків, то ці питання повинні бути вирішені на ранніх стадіях.

Ключові складові Плану спонсорства змін включають:

- Визначення конкретних обов'язків лідерів/спонсорів
- Згода лідерів/спонсорів щодо їхніх обов'язків, включаючи те, як вони працюватимуть з іншими учасниками процесу змін
- План навчання та розвитку для лідерів/спонсорів

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія спонсорства<br>▸ Оцінка узгодження спонсорів щодо змін<br>▸ Аналіз стейкхолдерів<br>▸ Оцінка спонсорів | ▸ План спонсорства змін |

### 5.3.1.3 План залучення стейкхолдерів

У **Плані залучення стейкхолдерів** викладаються заходи та показники, які будуть встановлені для забезпечення того, щоб стейкхолдери та групи стейкхолдерів могли здійснити необхідні зміни або кроки, які допоможуть зробити зміни успішними в організації.

Заходи залучення стейкхолдерів розробляються для пропрацювання результатів аналізу стейкхолдерів. Аналіз стейкхолдерів виявляє розриви між поточним станом стейкхолдера або групи стейкхолдерів і майбутнім станом. Для того щоб відбулися успішні організаційні зміни, необхідно усунути розриви між нинішнім і майбутнім станами.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Добрий аналіз стейкхолдерів виявляє ключові складові цих розривів, а План залучення стейкхолдерів передбачає відповідні заходи щодо пропрацювання цих компонентів і усунення розривів.

У Плані залучення стейкхолдерів може бути використаний ряд тактичних прийомів. Найбільш поширені види діяльності включають формальну, двосторонню та неформальну комунікацію; навчання, розвиток, дослідницьку діяльність; а також винагороди, визнання, підкріплення та наслідки. Успішні плани залучення стейкхолдерів включають чіткі показники, що гарантують, що план відповідає очікуваним результатам. При розробці заходів залучення стейкхолдерів слід враховувати ряд факторів, включаючи організаційну культуру, інші ініціативи зі зміни, що стосуються зацікавлених сторін, заходи, які пригорнуть і утримають увагу стейкхолдерів, потреби стейкхолдерів і конкретна участь окремих стейкхолдерів або груп, необхідна для успішного здійснення змін.

Як і багато інших складових добре керованих змін, аналіз стейкхолдерів та плани залучення стейкхолдерів є ітеративними. Плани залучення стейкхолдерів оновлюються в міру необхідності і коригуються на основі показників, що вимірюють ефективність діяльності.

Плани залучення стейкхолдерів також включають заходи, спрямовані на стимулювання такої поведінки стейкхолдерів, яка може вплинути на загальний успіх змін. Ці заходи можуть включати інструменти, шаблони та ключові повідомлення, які дозволять стейкхолдерам налаштувати та персоналізувати свою поведінку та повідомлення, орієнтовані на співробітників, на яких вони намагаються вплинути. Ці заходи та їхні терміни визначаються такими факторами, як план проєкту, терміни реалізації проєкту, позиція або потенційний вплив стейкхолдера або групи стейкхолдерів, а також стан загальної зміни в будь-який даний момент. Заходи щодо плану залучення стейкхолдерів мають узгоджуватися з планами спонсорства зміни. Більш чітке і цілісне повідомлення може бути отримане, коли спонсори змін і впливові стейкхолдери передають послідовні повідомлення.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія залучення стейкхолдерів<br>▸ Стратегія комунікації<br>▸ Стратегія спонсорства зміни<br>▸ Ризики, пов'язані зі зміною | ▸ План залучення стейкхолдерів |

### 5.3.1.4 План комунікації

**План комунікації** визначає внутрішню та зовнішню аудиторію, вимоги до інформації та зворотного зв'язку тих, хто керує змінами, та на кого вони впливають, а також конкретні комунікаційні заходи.

Стратегічна комунікаційна діяльність може включати в себе обмін повідомленнями, в яких розглядається Обґрунтування Зміни, узгодження зміни зі стратегією організації, чому

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

відбуваються зміни, очікувані результати, вигоди від змін і ризики або наслідки невдалих зусиль. Більш тактичні комунікації можуть включати звіти про стан справ і керівництва «як це зробити» для технологічних змін. План комунікації має включати всі дії, необхідні для підвищення обізнаності про зміну, і чітко окреслити, що очікується від людей, яких стосується зміна.

План комунікації включає в себе такі ключові складові, як:

- **Цільова аудиторія(ї):** сегменти аудиторії стейкхолдерів відповідно до демографії, результатів та ролей груп стейкхолдерів у зусиллях щодо зміни. Часто існує кілька груп стейкхолдерів з різними комунікаційними потребами, і комунікація повинна розроблятися відповідним чином. Аудиторія має охоплювати стейкхолдерів, на яких зміна впливає безпосередньо, а також тих, хто має бути обізнаний про зміну.
- **Результати**: визначає, що аудиторія має знати, думати і робити в результаті комунікативних дій. Деякі повідомлення можуть бути лише для інформаційних цілей, тоді як інші можуть бути необхідними для управління бажаною поведінкою.
- **Відправник**: визначає, від кого буде виходити комунікація. Стратегічні комунікації повинні виходити від керівництва організації або інших ключових лідерів, щоб забезпечити максимальний ефект. Спонсор змін зазвичай спілкується за темами, які визначають зміну, і спонсор повинен продемонструвати підтримку. Інші лідери або команда змін можуть безпосередньо спілкуватися з групами зацікавлених сторін для тактичної комунікації.
- **Ключові повідомлення**: описує слова та візуальний ряд, які сприятимуть досягненню наміченої комунікаційної мети для кожної унікальної групи стейкхолдерів.
- **Канали комунікації**: визначає конкретні способи донесення інформації до аудиторій стейкхолдерів та отримання від них зворотнього звязку. Канали слід вибирати, виходячи з їхньої потенційної ефективності в досягненні кожної цільової аудиторії. Для досягнення максимальної ефективності вибір каналу повинен враховувати мету комунікації, демографію аудиторії, зміст, обмін повідомленнями та вимоги до взаємодії або зворотного зв'язку. Приклади каналів зв'язку включають електронну пошту, соціальні мережі, сесії для відповідей на запитання, вебінари, зустрічі, внутрішню мережу (інтранет), сайти для спільної роботи, відео, інформаційні бюлетені, плакати та цифрові дисплеї. Більшість заходів змін вимагають використання декількох каналів для ефективної комунікації. Ефективний План комунікації повинен передбачати двосторонні бесіди, що надають можливості для спілкування і діалогу.
- **Частота**: вказує, скільки разів ключові повідомлення будуть передаватися по вибраних каналах. Більшість заходів щодо зміни вимагають відносно високої частоти повідомлень, переданих аудиторіям стейкхолдерів
- **Хронологічний розклад**: визначає графік комунікаційної діяльності. Це забезпечує своєчасність комунікацій і запобігає дублюванню комунікацій з боку численних стейкхолдерів. Аналіз позапроєктних комунікацій відповідно до плану комунікації змін може допомогти уникнути насичення.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- **Витрати та ресурси**: визначає ресурси та пов'язані з ними витрати, необхідні для виробництва та розповсюдження повідомлень. Ці витрати мають бути включені до загального бюджету проєкту.
- **Рецензенти та затверджувачі**: визначає осіб, які мають розглянути і затвердити план.
- **Моніторинг та зворотній зв'язок:** моніторинг та коригування комунікаційного плану забезпечує постійну ефективність для досягнення очікуваних вигід від зусиль зі зміни. Чітко визначені механізми зворотного зв'язку (наприклад, опитування, фокус-групи, запити в службу підтримки) оцінюють ефективність плану. Комунікація може потребувати модифікації, щоб враховувати різні культурні норми різних працівників організації.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія комунікації<br>▸ Наявні канали комунікації, інструменти та методи<br>▸ Ключові повідомлення<br>▸ Стратегія навчання та розвитку<br>▸ Статут і документація проєкту<br>▸ Графік і план проєкту<br>▸ Стратегія спонсорства змін<br>▸ Аналіз стейкхолдерів<br>▸ Стратегія залучення стейкхолдерів<br>▸ Стратегія переходу | ▸ План комунікації |

### 5.3.1.5 План навчання та розвитку

**План навчання та розвитку** визначає розриви у знаннях і потреби в навчанні тих, на кого впливають зміни, а також визначає курс дій з розвитку кінцевих користувачів, щоб вони були підготовлені, з новими знаннями і навичками для успішного прийняття змін.

Ключові компоненти Плану навчання та розвитку включають в себе:

- Навчальні групи
- Навчальну програму
- Інвентаризацію навичок та аналіз прогалин для кожної навчальної групи
- Поточні інструменти навчання (наприклад, робочі посібники, короткі поради, поширені питання, посібники для підвищення кваліфікації)
- План проведення навчання
- План оцінки та оптимізації навчання

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Розробка і реалізація програми з навчання і розвитку повинні постійно оцінюватися і коригуватися в міру необхідності, щоб забезпечити постійну ефективність для досягнення очікуваних вигод від зусиль зі зміни. У плані повинні бути визначені додаткові тренінгові та інші навчальні ресурси в міру впровадження нових етапів або процесів.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія навчання та розвитку<br>▸ Аналіз стейкхолдерів<br>▸ Оцінка потреб у навчанні | ▸ План навчання та розвитку |

### 5.3.1.6. План вимірювання та реалізації вигід

**План вимірювання і реалізації вигід** визначає процеси та дії з моніторингу та відстеження прогресу ключових показників ефективності проєкту та очікуваних вигід, як зазначено в статуті проєкту та стратегічному плані. План вимірювання та реалізації вигід забезпечує засіб визначення того, коли стратегії пом'якшення наслідків повинні бути реалізовані, якщо зусилля не досягають своїх цілей.

План оцінки та реалізації вигід повинен включати стартову оцінку виконання за ключовими цілями та завданнями та відстежувати, як ці ключові показники/цілі змінюються протягом здійснення змін. У ньому повинні бути вказані заходи з вимірювання, які забезпечують достовірні та надійні дані для відстеження діяльності та впливу на продуктивність.

Ключові компоненти плану вимірювання та реалізації вигід:

- Графік вимірювальних заходів, включаючи тип, частоту, спосіб і відповідальних за проведення
- Шаблон звіту для представлення результатів вимірювань через певні проміжки часу певним групам і окремим особам, які несуть відповідальність за метрики і за вжиття заходів щодо забезпечення досягнення цільових показників.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Стратегія вимірювання і реалізації вигід<br>▸ Визначення зміни<br>▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ Визначення бачення | ▸ План вимірювання та реалізації вигід |

### 5.3.1.7. План забезпечення сталості

**План забезпечення сталості** має бути розроблений, щоб визначити механізми, які використовуватимуться для закріплення і впровадження змін, як тільки вони будуть реалізовані і будуть визнані ефективними.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

План забезпечення сталості повинен, як мінімум, включати наступні компоненти:

- **Комунікація**: механізми переконливої комунікації і постійної соціалізації змін, ритуали розставання (прощання зі старими способами ведення справ) і ритуали посилення (визнання швидких перемог і постійне прийняття)
- **Відстеження показників**: послідовний і ефективний процес постійного вимірювання та звітності про результати для відстеження прогресу і забезпечення стійких результатів
- **Управління виконанням**: послідовний процес спостереження і об'єктивного вимірювання бажаної поведінки і ставлення, включаючи процес винагород за виконання, підвищення або зниження на посаді, переведення, а також навчання і розвиток
- **Нагороди та визнання**: програма внутрішніх і зовнішніх стимулів для зміцнення бажаної поведінки та установок
- **Підтримка відповідальності**: послідовний процес забезпечення стійкої участі в змінах за допомогою постійної передачі досвіду і знань
- **Безперервне вдосконалення**: механізми реагування на мінливі вимоги і впровадження покращень на основі зворотного зв'язку, спостережень і показників

Питання, які необхідно враховувати, і на які слід відповідати при розробці Плану забезпечення сталості, можуть включати:

- Як слід відзначати організаційні досягнення, що підкріплюють зміну?
- Яку поведінку слід регулярно спостерігати і вимірювати?
- Які результати слід регулярно спостерігати і вимірювати?
- Які показники слід використовувати для вимірювання поведінки та результатів?
- Які механізми слід використовувати для звітування про результати?
- Які критерії слід використовувати для розподілу винагород і кар'єрного просування?
- Які механізми слід використовувати для навчання, коучингу та рольового моделювання?
- Які процеси та процедури повинні бути впроваджені для забезпечення сталої відповідальності за зміну?
- Які механізми безперервного вдосконалення дозволять вирішити проблему низького рівня прийняття зміни і забезпечити, щоб зміна стала частиною звичного функціонування?

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Звіт про стан реалізації/ Аналіз прогалин по вигодах<br>▸ Ресурсний план | ▸ План забезпечення сталості |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.3.2 Інтеграція (поєднання) планів управління змінами та управління проєктом*

Взаємозв'язок між управлінням змінами та управлінням проєктами значною мірою залежить від характеру програми змін, як це визначено в розділі **4.4 Зв'язок з управлінням проєктами**.

Рекомендується, щоб взаємозв'язок між управлінням проєктом і управлінням змінами був визначений на ранній стадії проєкту, коли створюється структура управління. Загальні структури включають фахівців з управління проєктами та управління змінами, які функціонують як колеги і узгоджують свою діяльність або позиціонують управління змінами як частину проєктної команди з її власним робочим потоком.

Інтеграція планів управління проєктами та управління змінами може забезпечити узгодження зусиль зацікавлених сторін в організації для сприяння прийняттю змін. Інтеграція може відбуватися за такими напрямками:

- **Ролі та обов'язки**: визначте відносини команди управління змінами із загальною проєктною групою і уточніть обов'язки кожного з них. Слід встановити партнерські стосунки на основі співпраці, з тим щоб домогтися максимального успіху в загальних зусиллях.
- **Методологія та план**: Дотримуйтесь структурованої методології, яка узгоджується із загальною методологією управління проєктами. Зусилля з управління змінами повинні починатися на етапі ініціювання проєкту.
- **Інструменти та ресурси**: Шукайте можливості для використання спільних інструментів в обох дисциплінах для цілісного підходу. План комунікації, плани оцінки ризиків/пом'якшення наслідків та плани ресурсів є загальними інструментами для використання в Управлінні Змінами та Управлінні Проєктами.
- **Цілі та результати**: Встановіть цілі управління змінами, що стосуються прийняття та реалізації, та інтегруйте в загальні цілі плану проєкту.
- **Ризики**: Усуньте ризики, які безпосередньо пов'язані зі стейкхолдерами (наприклад, ризики супротиву). Відповідальність за відстеження та пом'якшення ризиків, особливо пов'язаних зі стейкхолдерами, повинна бути визначена на ранній стадії проєкту.

Керівник з управління змінами буде стежити за Планом управління змінами, щоб забезпечити узгодженість з проєктом і повідомляти оновлення відповідним членам команди.

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ План управління змінами<br>▸ Статут проєкту та проєктна документація<br>▸ Графік і План проєкту | ▸ План управління змінами (оновлений)<br>▸ План проєкту (оновлений) |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.3.3 Перегляд та затвердження Плану управління змінами у співпраці з керівництвом проєкту*

Мета **Розгляду та затвердження плану змін у співпраці з керівництвом проєкту** полягає в забезпеченні того, щоб керівництво проєкту знало і узгоджувало основні етапи плану управління змінами.

Перегляд та затвердження Плану управління змінами необхідні для забезпечення того, щоб він був включений в План проєкту і щоб заходи та основні етапи були скоординовані з виконанням проєкту.

Співпраця з керівництвом проєкту має важливе значення для запобігання дублювання зусиль, узгодження робочих планів та підвищення обізнаності стейкхолдерів.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План управління змінами<br>▸ План проєкту | ▸ План управління змінами (затверджений) |

### *5.3.4 Розробка Механізмів зворотного зв'язку для моніторингу статусу виконання Плану*

Моніторинг виконання та тримання у фокусі результатів, згенерованих з Плану управління змінами, дозволяє коригувати План залежно від результатів роботи. Зміни в загальному Плані проєкту, а також несподівані результати і зміни в обсягу проєкту, вплинуть на План управління змінами.

Зворотній зв'язок буде надходити з багатьох джерел. Неформальні джерела зворотного зв'язку можуть включати бесіди, відповіді по електронній пошті і форуми для обміну інформацією. Механізми зворотного зв'язку збирають формальний зворотний зв'язок і дозволяють команді розробляти відповідні заходи і контролювати ефективність Плану управління змінами.

Зворотній зв'язок треба збирати часто і заплановано з певною періодичністю для порівняння отриманих даних. Зібрана інформація має бути передана керівній групі проєкту і включена в планування майбутніх заходів управління змінами.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План комунікації<br>▸ План навчання та розвитку<br>▸ План вимірювання та реалізації вигід<br>▸ Графік і План проєкту<br>▸ План залучення стейкхолдерів | ▸ План комунікації (оновлений)<br>▸ План навчання та розвитку (оновлений)<br>▸ План вимірювання та реалізації вигід<br>▸ План залучення стейкхолдерів |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.4 Виконання Плану управління змінами

Мета **Виконання Плану управління змінами** полягає в тому, щоб реалізувати завдання по реалізації зміни шляхом моніторингу, вимірювання та контролю виконання в порівнянні з початковим планом.

План управління змінами визначає, як буде застосовуватися внутрішні засоби контролю. Він включає в себе управління людьми (стейкхолдерами і спонсорами) та іншими ресурсами при одночасному розвитку компетенцій співробітників за допомогою навчання, розвитку і передачі знань.

Виконання Плану управління змінами включає в себе узгодження стратегічних цілей, виявлення ризиків, пом'якшення наслідків і внесення змін до плану в міру необхідності.

### *5.4.1 Виконання, управління, моніторинг реалізації Плану управління змінами*

**Виконання, управління та моніторинг реалізації Плану управління змінами** вимагає, щоб всі ресурси, стратегії, терміни, комунікації та знання об'єднувалися для досягнення наміченої мети Плану управління змінами.

Він застосовує процеси, виявлені в ході оцінок і аналізу, до потреб виконання завдань і заходів Плану управління змінами.

#### 5.4.1.1 Виконання ресурсного плану

Для забезпечення **Виконання ресурсного плану** необхідна координація фінансів, людей, інформації та фізичних ресурсів.

*Управління фінансовими ресурсами*

У ході виконання запланований на зміну бюджет буде контролюватися таким чином, щоб відповідні витрати здійснювалися задля досягнення поставлених результатів. Може знадобитися переглянути запланований бюджет в світлі додаткової інформації, коли почнеться виконання. Можливо, будуть потрібні збільшення, зменшення чи переміщення бюджету між категоріями витрат, здійснювані за допомогою контрольованого процесу запиту і на основі затверджень відповідними стейкхолдерами.

Процес витрат повинен бути задокументований і зрозумілий всім учасникам, особливо тим, хто забезпечує контроль за витрачанням коштів. Контроль включатиме в себе тип і обсяг витрат.

Для забезпечення прозорості слід готувати регулярні звіти про витрати згідно бюджету і звітувати старшим стейкхолдерам.

*Управління людськими ресурсами*

Управління людськими ресурсами — це стратегічна функція з виявлення найбільш ефективного застосування людських умінь і навичок. Очікувані вигоди можуть бути відкладені, зменшені або навіть ніколи не реалізовані, якщо відповідні людські ресурси будуть недоступні в той час, коли треба виконати певні завдання і впровадити зміни.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Конфлікти доступності ресурсів можуть виникати через конкуруючі пріоритети, одночасні завдання або неминучі обставини. Ці конфлікти можуть вимагати перепланування дій і можуть привести до зміни потреб в ресурсах для поточної або подальшої діяльності. Слід розробити процедури для виявлення такої нестачі, полегшення перерозподілу ресурсів і зниження ймовірності і наслідків конфліктів, пов'язаних з наявністю ресурсів.

Повинні бути описані конкретні ролі, а також необхідні набори навичок, рівні досвіду і тривалість залучення. Процеси залучення різних видів ресурсів (наприклад, постійних співробітників, підрядників, консультантів) повинні бути повністю визначені, зрозумілі і задокументовані, щоб забезпечити виконання кадрового плану.

Персонал має бути набраний, відібраний і орієнтований на проєкт, а також інтегрований з командою змін, щоб створити спроможність для змін і підтримати план ресурсів.

### *Управління інформаційними ресурсами*

Управління інформаційними ресурсами включає в себе систематичний процес створення, зберігання, обміну і поширення записів даних, документів і звітів, пов'язаних із управління змінами.

Повинні бути встановлені процеси, що дозволять групам стейкхолдерів створювати, переглядати, оновлювати або видаляти певні типи записів, документів і звітів. Очікувано і прийнятно, що конфіденційні та інші типи записів, документів і звітів не будуть доступними для стейкхолдерів, яких стосується зміна. Безпечний доступ, належний для конкретних груп стейкхолдерів, можуть забезпечити інформаційні сховища (наприклад, електронна система обміну файлами, спільний веб-сайт, фізичні документи).

Організаційні ресурси які можуть надати допомогу, включають функцію інформаційних технологій/послуг (IT/IS) і юридичну функцію/функцію зберігання документації.

### *Управління фізичними ресурсами*

Управління фізичними ресурсами включає в себе забезпечення наявності відповідного обладнання та матеріалів. Основні функції включають в себе визначення потреб і забезпечення того, щоб постачальники надавали обладнання та матеріали, необхідні для здійснення змін. Сюди ж входить управління закупівельними відносинами, які включають в себе переговори з постачальниками для укладення угод, що забезпечують цінність і відповідають організаційним вимогам, ведення точного обліку матеріалів, а також вжиття відповідних заходів у разі виникнення проблем з матеріалами.

Для моніторингу фізичних ресурсів та їхньої ефективності мають бути створені належні процеси. Ці процеси забезпечать підтримку стандартів обслуговування і доставки, ефективне використання фізичних ресурсів, виконання постачальниками необхідних заходів і забезпечення результатів.

Такі ресурси, як будівлі, приміщення, технології та інші потрібні фізичні ресурси, повинні бути придбані для підтримки виконання плану. Фізичні ресурси мають задовольняти потреби, визначені при плануванні, і охоплювати такі аспекти як якість, кількість і тривалість. Вони повинні бути залучені або придбані в рамках узгодженого, документованого процесу контролю для забезпечення задоволення потреб і отримання цінності.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи,тощо) |
|---|---|
| ▸ План управління змінами<br>▸ Графік і План проєкту<br>▸ Ресурсний план | ▸ План управління змінами<br>▸ Оновлення Плану фінансових ресурсів / Звіти про вплив<br>▸ Оновлення Плану людських ресурсів / Звіти про вплив<br>▸ Оновлення Плану інформаційних ресурсів / Звіти про вплив<br>▸ Оновлення Плану фізичних ресурсів / Звіти про вплив |

### 5.4.1.2 Виконання Плану комунікації

Успіх програми управління змінами вимагає ефективної **Реалізації Плану комунікації**.

*Виконання погодженого Плану комунікації*

Аудиторія і її специфічні характеристики (наприклад, розмір організації, розташування працівників, рівень опору змінам) служать основою для налаштування методів доставки та обміну повідомленнями. Повідомлення має бути складено з урахуванням культури стейкхолдерів та організації, а також має відповідати цілям кожного комунікаційного заходу. Коли комунікація результативна, стейкхолдери можуть підвищити обізнаність, встановити розуміння і визначити основні обов'язки за допомогою донесення повідомлень.

*Донесення повідомлень*

Повідомлення доносяться за допомогою методу, який вважається найбільш ефективним для комунікації. Крім того, повідомлення доставляються на певному етапі проєкту, щоб гарантувати, що стейкхолдери отримають правильні повідомлення в потрібний час. Експерти з комунікації можуть надавати рекомендації з донесення повідомлень і регулярно оцінювати їхню ефективність.

*Зворотний зв'язок*

Канали зворотного зв'язку та механізми, визначені в комунікаційній стратегії, повинні бути реалізовані, оскільки вони надають стейкхолдерам можливість задавати питання та надавати оновлену інформацію про те, як вони переживають зміни.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План проєкту<br>▸ План комунікації<br>▸ План залучення стейкхолдерів | ▸ Донесення комунікації |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### 5.4.1.3 Виконання Плану спонсорства змін

Спонсорство є найбільш успішним, коли лідери усвідомлюють людську сторону змін і помітно присутні разом із стейкхолдерами протягом усього проєкту. Спонсор змін формує обізнаність щодо необхідності змін безпосередньо зі стейкхолдерами.

*Підготовка спонсорів*

Команда з управління змінами розглядає роль спонсорства з кожним лідером, який бере участь в ініціативі змін, і, за необхідності, проводить коучинг з управління змінами. Коучинг повинен враховувати необхідність розуміння спонсорами своєї ролі, відповідальності та очікувань, а також включати в себе конкретні дії, які явно підтримують успішні зміни, приклади хорошої спонсорської діяльності та поширені помилки спонсорів. Спонсор також має отримувати вже підготовлені повідомлення та рекомендації для донесення повідомлень до груп стейкхолдерів.

*Стала залученність спонсора*

Керівник з управління змінами повинен регулярно надавати спонсору актуальний статус щодо ініціативи зміни.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План спонсорства змін<br>▸ План комунікації<br>▸ План залучення стейкхолдерів | ▸ Спонсорська діяльність<br>▸ Заходи з формування компетенцій спонсорів |

### 5.4.1.4 Виконання Плану залучення стейкхолдерів

Ефективне залучення стейкхолдерів має критичне значення для забезпечення успішного виконання Плану управління змінами.

План залучення стейкхолдерів визначає задачі, які необхідно виконати з метою досягнення зрозуміння та прийняття змін всіма стейкхолдерами. Виконання плану значно зменшить невизначені наслідки та дозволить визначити переваги змін для стейкхолдерів. Ефективне виконання плану дозволить стейкхолдерам швидко та з меншим опором прийняти зміни, розуміючи при цьому переваги змін для організації та окремих стейкхолдерів.

*Управління опором*

До роботи з опором і управління ним, щоб забезпечити успішний перехід до майбутнього стану, треба залучити ряд лідерів всередині організації. Ключові аспекти посадових ролей, управління виконанням, потреби у навчанні та ресурси організаційного розвитку треба розглядати і регулярно переглядати протягом всієї ініціативи зміни. Ці перегляди/рев'ю повинні включати регулярну комунікацію з лідерами та допоміжними функціями, у разі необхідності, для забезпечення належного управління опором.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План залучення стейкхолдерів<br>▸ План спонсорства змін<br>▸ План комунікації | ▸ Заходи із залучення стейкхолдерів<br>▸ Заходи із залучення спонсорів<br>▸ Заходи з Управління Опором |

### 5.4.1.5 Виконання Плану навчання та розвитку

Ініціативи змін вимагають активного управління навчальним процесом задля підвищення кваліфікації стейкхолдерів і розвитку необхідних компетенцій за допомогою відповідних навчальних заходів. Навчання і розвиток можуть включати в себе як тренінгові та розвиваючі заходи, так і оцінку знань, навичок і ставлення до і після навчальних заходів.

*Визначення Цілей навчання*

Цілі навчання мають бути чітко сформульовані, вимірювані, реалістичні і відповідати рівню учня. Вони повинні відповідати цілям стратегії управління змінами і визначати, що саме учень буде знати або вміти робити за результатами навчальної діяльності. Вони повинні служити основою для оцінки досягнень учнів.

*Виконання Плану навчання та розвитку*

Як зазначено в пункті **5.3.1.5 План навчання та розвитку**, кожна навчальна група має унікальну навчальну програму, яка буде виконуватися. Першим кроком у виконанні плану є забезпечення розробки навчальних матеріалів, що підтримують навчальну програму (наприклад, робочі посібники, посібники користувача, короткі довідкові посібники). По-друге, логістика навчальної діяльності для кожної групи повинна бути здійснена згідно методу реалізації навчання та термінів (наприклад, бронювання конференц-залу, організація онлайн-зустрічі). Нарешті, навчальна програма надається кожній конкретній групі згідно плану. Як зазначено в Стратегії Навчання і Розвитку, можуть існувати й інші ресурси, такі як зовнішній постачальник, який здійснює навчальну діяльність.

*Оцінка навчальних заходів*

Вимірювання успішності навчальних та розвиваючих заходів показує, чи оволоділи учасники необхідними навичками. Основою для оцінки будуть служити цілі, розроблені ще до реалізації заходів.

Не всі навчальні заходи принесуть очікувану користь, можливо, через те, що урок неправильно зрозуміли, неправильно застосували або він виявився непридатним для ситуації або аудиторії. Навчальна діяльність, яка не приносить очікуваних результатів, повинна бути переоцінена, а потім змінена або видалена.

Оцінка навчання повинна визначати, які знання були отримані, які навички були розвинені або поліпшені, а також частоту і ефективність використання нових знань і навичок на робочому місці. Вона також може визначити, чи змінилося ставлення. Для оцінки результатів навчання можна використовувати різні методи, в тому числі реакції учнів, спостереження керівника і оцінки ефективності праці.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Оцінка повинна показувати як матеріальні, так і нематеріальні показники, отримані в результаті реалізації заходів з навчання і розвитку.

| Матеріальні показники | Нематеріальні показники |
|---|---|
| ▸ Навички та знання<br>▸ Ефективність праці<br>▸ Продуктивність<br>▸ Час на відповідь<br>▸ Обсяг продажів і рівень обслуговування<br>▸ Запити на допомогу | ▸ Ефективна комунікація<br>▸ Якість прийняття рішень<br>▸ Сприятлива командна робота<br>▸ Задоволеність роботою<br>▸ Рівень стресу |

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План навчання та розвитку<br>▸ План ресурсів, ролей та обов'язків<br>▸ Підтримка навчання та розвитку<br>▸ Матеріали (наприклад, робочі посібники) | ▸ Звіти про навчання та оцінку ефективності роботи |

### 5.4.1.6 Здійснення вимірювання та реалізації вигід

Точні вимірювання дають уявлення про рівень прийняття стейкхолдерами, ступінь готовності стейкхолдерів (знання і здатність) і успішність проєкту змін. Результати вимірювань мають бути доведені до відома всіх спонсорів і лідерів проєктів. Заради досягнення поставлених цілей, процеси можуть бути адаптовані, базуючись на результатах вимірювання.

*Відслідковування та вимірювання вигід*

Цей процес включає в себе відстеження та вимірювання вигід у порівнянні з цільовими показниками, щоб забезпечити відповідність змін цілям організації та очікуваним вигодам, як описано в бізнес-кейсі.

Це включає в себе вимірювання на основі вихідних даних і цільових показників, складання графіка прогресу і аналіз ефективності управління вигодами.

Оцінка також включає інформування зацікавлених сторін щодо прогресу в реалізації вигід та оцінку ефективності змінених організаційних операцій порівняно з базовими показниками ефективності.

*Моніторинг прогресу*

Прогрес повинен постійно контролюватися під час реалізації, щоб перевіряти і оцінювати обізнаність зацікавлених сторін про зміни (і, отже, успішність комунікацій), розуміти переваги змін і визначати більш широкій вплив змін.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Цей моніторинг може дати оцінку залученості зацікавлених сторін і підтримки змін.

Моніторинг прогресу дозволяє команді управління змінами звітувати про результати і відстежувати прогрес по окремих сегментах стейкхолдерів, використовуючи відповідні методи і відстежуючи плинність кадрів, відсутність на роботі, запізнення та інші фактори.

Ефективний моніторинг прогресу надає комітету представників стейкхолдерів необхідну інформацію для прийняття рішень щодо коригування ходу виконання.

### *Комунікація із стейкхолдерами*

Керівник з Управління Змінами повинен часто і чесно звітувати про стан змін. Ця людина повинна описати прогрес, досягнутий в попередній період, перешкоди, з якими він стикається в даний час, і потенційні перешкоди на шляху прогресу. Комунікації повинні здійснюватися по відповідних каналах.

### *Зворотній зв'язок від стейкхолдерів*

Зворотній зв'язок від стейкхолдерів надає докази переваг, досягнутих на сьогоднішній день, тих, які ще належить досягти, і тих, які більше не є чинними.

### *Реалізація вигід*

Досягнення прийняття запланованих змін стейкхолдерами, на яких надано вплив, є першим кроком до реалізації вигід. Прийняття запланованих змін або успішне змінювання того, як люди думають, діють і поводяться відповідно до майбутнього стану, має призвести до досягнення організаційних результатів (наприклад, поліпшення якості обслуговування клієнтів, підвищення ефективності, підвищення рівня кваліфікації співробітників).

У сукупності, ці намічені організаційні результати повинні призвести до реалізації намічених вигід, викладених в бізнес-кейсі (наприклад, збільшення продажів, економія витрат, збільшення частки ринку).

Виконання плану вимірювання та звітності щодо прогресу у готовності до змін, прийняття, досягнення організаційних результатів та реалізації вигід має включати участь бізнес-підрозділу, на який впливають зміни, з метою отримання вкладу та згоди щодо вимірювання та результатів.

Ця участь також важлива для полегшення потенційної передачі відповідальності за вимірювання та звітність, необхідної протягом часу, що виходить за рамки участі фахівця з управління змінами.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План управління змінами<br>▸ План вимірювання та реалізації вигід | ▸ Звіти про вимірювання та реалізацію вигід<br>▸ Заходи з реалізації вигід |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### 5.4.1.7 Виконання Плану забезпечення сталості

Необхідно постійно управляти змінами для досягнення стійких результатів за допомогою прийняття змін і пов'язаних з ними цінностей, принципів і процесів.

Виконання **Плану забезпечення сталості** має ініціювати заходи та механізми, необхідні для культивування культури, яка буде підтримувати зміни, як тільки вони будуть реалізовані і визначені як ефективні, а також сприяти забезпеченню того, щоб не було відступу до попереднього поточного стану.

Заходи і механізми повинні як мінімум включати наступні компоненти:

- **Комунікація**: механізми переконливої комунікації і постійної соціалізації змін, ритуали розставання (прощання зі старими способами ведення справ) і ритуали посилення (визнання швидких перемог і постійне прийняття)
- **Відстежування показників**: Послідовний і ефективний процес підтримки вимірювань і звітності щодо результатів з метою моніторингу прогресу і забезпечення результатів.
- **Управління ефективністю**: Послідовний процес спостереження і об'єктивного вимірювання стійкої поведінки і установок, включаючи процес оцінки результатів діяльності; просування по службі, пониження на посаді і переведення; а також навчання і розвиток.
- **Нагороди та Визнання**: Програма внутрішніх і зовнішніх стимулів для підтримки досягнутої поведінки та установок.
- **Стала Відповідальність**: Послідовний процес забезпечення сталої участі в змінах за допомогою постійної передачі досвіду і знань.
- **Безперервне Вдосконалення**: Механізми реагування на мінливі вимоги і впровадження поліпшень на основі зворотного зв'язку, спостережень і показників

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ План забезпечення сталості<br>▸ Стартові показники вимірювання | ▸ Комунікаційні заходи<br>▸ Перегляд вигід<br>▸ Звіти про результати діяльності<br>▸ Оцінки та оновлення |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.4.2 Оновлення Плану з управління змінами (за необхідності)*

**План управління змінами**, як правило, вимагає внесення змін протягом усього життєвого циклу зміни, щоб гарантувати, що результати залишаються правильно узгодженими з потребами організації.

Лідери змін повинні переглядати цілі та вносити корективи, необхідні для підтримки імпульсу та досягнення результатів. Коригування можуть включати додавання, усунення або перебудову компонентів програми змін для посилення змін або зменшення чи прискорення змін у відповідь на внутрішній або зовнішній тиск. Зміни в кінцевих результатах повинні контролюватися за допомогою формальних процедур, які узгоджуються з системою управління змінами організації. Після затвердження змін у Плані або Стратегії з управління змінами рішення має бути доведено до відома всіх відповідних стейкхолдерів.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ План управління змінами<br>▸ Графік і План проєкту | ▸ План управління змінами (оновлений) |

## 5.5 Завершення Процесу управління змінами

Метою процесу Завершення зусиль зі управління змінами є документування дій і ресурсів, необхідних для завершення зміни. Завершення — це точка, в якій відбувається чіткий перехід до підтримуючою діяльності.

### *5.5.1. Оцінка отриманих результатів відповідно до цілей*

Процес з управління змінами повинен включати в себе наступні дії (за необхідністю) для оцінки результатів згідно їхньої відповідності цілям:

- Порівняння результатів процесу управління змінами з цілями змін, поставленими на початку цього процесу
- Порівняння результатів управління змінами з цілями проєкту або програми (якщо використовується управління проєктом або програмою)
- Документування результатів відповідних порівнянь, що вказують на те, що зусилля зі зміни досягли поставлених цілей або не досягли чи перевищили їх
- Огляд результатів з відповідними лідерами / стейкхолдерами

| Входи (процес, інформація, дані, документи тощо) | Виходи (процес, інформація, дані, документи тощо) |
|---|---|
| ▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ План вимірювання та реалізації вигід<br>▸ План забезпечення сталості | ▸ Результати аналізу цілей змін |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *5.5.2 Розробка та проведення оцінки отриманих уроків і надання результатів для встановлення найкращих внутрішніх практик*

Мета **Аналізу отриманих уроків** полягає в тому, щоб оцінити успішність або результати впровадження Програми Управління Змінами, задокументувати те, що пройшло добре, записати отримані уроки та поділитися вдосконаленнями для майбутніх програм управління змінами з іншими спеціалістами з управління змінами або організаціями. Цей крок виконується Керівником з Управління Змінами спільно з керівником проєкту (коли це можливо). Підсумкова оцінка отриманих уроків використовує колективний зворотний зв'язок від команди і стейкхолдерів/клієнтів для розуміння результатів програми управління змінами і вдосконалення документів. Це також забезпечує корисну перевірку будь-яких невирішених питань або нездійснених заходів з управління змінами.

Проведення оцінки отриманих уроків посилює зобов'язання групи продовжувати і підтримувати успіх зміни. Це також забезпечує двосторонній зворотний зв'язок щодо того, як зміна була впроваджена, і відносно майбутніх покращень для керівників змін та організації.

Заходи з оцінки отриманих уроків полягають у наступному:

- Огляд діяльності та документів з управління змінами
- Ідентифікація та визнання позитивних результатів і можливостей для вдосконалення
- Розробка Плану коригуючих дій для діяльності з управління змінами з метою пропрацювання ключових питань
- Перевірка та документування дій для майбутніх проєктів
- Документування отриманих уроків в базі даних управління знаннями або в загальному місці зберігання документів для обміну ними з іншими фахівцями з управління змінами

#### *Ідентифікація відповідної групи для проведення оцінювання*

Ключові учасники та групи, яких це стосується, можуть бути визначені для участі за допомогою використання наявних результатів. Керівник з Управління Змінами проводить оцінку отриманих уроків, об'єднуючи членів команди, ключових стейкхолдерів, спонсора проєкту, керівництво, персонал/клієнтів, яких стосується зміна та інших доречних учасників.

#### *Здійснення оцінки отриманих уроків*

Метою об'єднання ключових учасників під час цього процесу є:

- Огляд цілей управління змінами
- Огляд кожного етапу і його ключових цілей
- Аналіз ефективності кожного напрямку діяльності з управління змінами в порівнянні з його ключовими цілями і визначеними результатами
- Огляд ефективності підходу і способів роботи
- Перевірка, що цілі ініціативи з управління змінами були досягнені, та підтвердження ключових дій по змінах на майбутнє

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

- Визначення позитивних результатів і точок для покращень, включаючи будь-яке можливе пом'якшення наслідків або поліпшення на основі поточної ініціативи
- Огляд діяльності (заходів) з управління змінами та документів для інших кращих практик або майбутніх поліпшень
- Визначення проєктів, стратегій та отриманих уроків, які сприятимуть внутрішнім кращим практикам рухатися вперед
- Оновлення бази даних управління знаннями або загального місця зберігання документів для обміну отриманих уроками з іншими фахівцями з управління змінами

Керівник з управління змінами створює документ, в якому логічно викладаються отримані уроки. Документ має містити керівництво і кращі практики для майбутніх ініціатив змін.

У документі про оцінку отриманих уроків мають бути розглянуті такі питання, як:

- Що є повторюваними успішними заходами?
- Як ми можемо забезпечити, щоб майбутні проєкти були реалізовані так само добре чи краще?
- Що б ви порадили майбутнім командам?
- Які існують індивідуальні досягнення?

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Обґрунтування зміни<br>▸ Критерії успіху та заходи<br>▸ План управління змінами | ▸ Оцінка отриманих уроків<br>▸ План коригуючих дій |

### *5.5.3 Отримання схвалення щодо завершення, передачу прав власності, та вивільнення ресурсів*

Для офіційного завершення зміни необхідно виконати кілька дій на цьому останньому етапі.

#### *Отримання схвалення щодо завершення*

Схвалення слід отримати від керівного комітету стейкхолдерів, головного спонсора або клієнта, який підтверджує виконання умов закриття, включаючи:

- Оцінка результатів у порівнянні з цілями відповідно до узгодженого обсягу змін
- Звіт про уроки, отримані протягом змін
- Документ, що демонструє передачу результатів змін відповідним зацікавленим операційним власникам
- План вивільнення будь-яких ресурсів змін, що залишилися

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

### *Передача відповідальності*

Відповідальність за всі результати зміни (процеси, технології, організації, тощо) повинна бути передана від ресурсів змін до оперативних ресурсів стейкхолдерів. Це має бути засвідчено письмовою угодою обох сторін. Крім того, передача планів стратегії майбутнього також має відбуватися, якщо вони є частиною результатів.

### *Вивільнення ресурсів*

Всі ресурси змін мають бути вивільнені і надані для використання в інших зусиллях зі змін.

| Входи | Виходи |
|---|---|
| ▸ Цілі та завдання зміни<br>▸ План вимірювання та реалізації вигід<br>▸ Звіт про отримані уроки<br>▸ План стратегії майбутнього<br>▸ Договір про передачу прав власності<br>▸ Погодження вивільнення Ресурсів | ▸ Підсумковий зведений звіт<br>▸ Завершення ініціативи зміни |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Додаток A. Заява ACMP щодо управління змінами

### *Вступ*

Асоціація професіоналів з управління змінами® (ACMP) — це глобальна членська організація, метою якої є просування дисципліни управління змінами. ACMP надає:

1. Структуроване середовище для сприяння сприйняття управління змінами як професійної дисципліни.
2. Професійне визнання та професійну сертифікацію для професіоналів з управління змінами.
3. Можливості професійного росту, нетворкінгу та навчання.
4. Всесвітньо визнаний стандарт загальновизнаних і ефективних норм, практик і процесів управління змінами.
5. Виявлення нових тенденцій, потреб і можливостей розвитку галузі.

Для досягнення своїх цілей ACMP розробляє та просуває загальне визначення та розуміння дисципліни управління змінами. Що включає загальновживану лексику, знання, навички, здібності, які очікуються від професіональних практиків з управління змінами; і процеси та практики, які застосовуються до більшості реалізацій управління змінами.

Даний документ надає граничні умови для програм Сертифікації з управління змінами ACMP та служить рамковою основою для розробки стандарту управління змінами. ACMP визнає управління змінами як професійну дисципліну та надає стандарти та сертифікацію для підтримки професіоналів в даній галузі.

### *Визначення управління змінами*

ACMP визначає управління змінами як сферу застосування знань, навичок, здібностей, методології, процесів, інструментів і технік для переходу індивіда або групи з поточного стану в майбутній стан для досягнення очікуваних вигод і цілей організації. Процеси управління змінами, якщо їх правильно застосувати, забезпечують ефективне і дієве проходження людей в організації через зміни, забезпечуючи реалізацію цілей організації. Управління змінами є невід'ємною частиною загального процесу змін і в ідеалі розпочинається на старті змін. Визначення ACMP передбачає, що організація погодилася з необхідністю змін і визначила характер змін.

### *Сфера застосування та межі*

Стандарт управління змінами ACMP перетинається з іншими професійними дисциплінами, які можуть мати власні стандарти та сертифікацію. Ефективним агентам змін потрібні сильні лідерські навички, навички міжособистісного спілкування, емоційний інтелект, а також відмінні навички усної та письмової комунікації. Їм потрібно буде орієнтуватися в складному політичному середовищі, працювати в різних географічних та організаційних культурах, працювати на кількох рівнях всередині організації та залучати багато різних типів особистостей в робочий простір.

Фахівці з управління змінами потребують широкого набору знань і навичок, щоб вони могли бути ефективними керівниками змін і консультантами зі змін. Проте, будь-яка

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

спроба створити стандартну програму сертифікації, яка б охоплювала всі ці сфери знань і навичок, може бути проблематичною за обсягом і суб'єктивною в реалізації. Таким чином, ACMP створює об'єктивний і вимірюваний стандарт для застосування управління змінами як професійної дисципліни, але не засвідчує відносну ефективність «людини» як керівника з управління змінами або консультанта зі змін. Ця відмінність дозволяє створити стандарт управління змінами та програму сертифікації з такими характеристиками:

1. Стандарт з управління змінами ACMP матиме визначені межі.
2. Стандарт з управління змінами ACMP не перетинатиметься з іншими професійними дисциплінами, які можуть мати власні стандарти та сертифікацію.
3. Стандарт з управління змінами ACMP матиме об'єктивні та вимірювані критерії ефективності.

Кінцевим результатом цієї різниці між сертифікацією особи як «ефективного менеджера змін» і сертифікацією з практики управління змінами є те, що деякі сфери знань і навичок ефективного менеджера змін будуть поза межами сертифікації ACMP і стандартного процесу, принаймні для початкової розробки сертифікації 1 та 2 рівнів. Наприклад, ACMP не буде розробляти стандарт та сертифікацію загальних лідерських компетенцій, крос-культурних компетенцій, навичок міжособистісного спілкування чи навичок консультування. ACMP може дослідити ці ширші сфери знань і навичок з точки зору їх впливу на ефективне управління змінами в майбутньому.

ACMP також визнає, що управління змінами є комплементарною дисципліною до інших професійних дисциплін, які співпрацюють над тим щоб зміни були реалізовані. Наприклад, зміни в організації можуть впливати на робочий процес стейкхолдерів, програмні продукти, системи, інструменти, організаційні структури, посадові обов'язки, робочі локації, загальне робоче середовище. Кожен тип змін потребує різних професійних дисциплін для розробки технічного елементу змін, включаючи розробку обладнання, програмного забезпечення, дизайн організаційної структури, дизайн робочої ролі, розробку стратегії, дизайн процесів та послідовність операцій робочого процесу.

Професійні дисципліни, які створюють технічні елементи є необхідними та комплементарними дисциплінами для управління змінами, але вони не входять до сфери стандарту ACMP та робіт з сертифікації. Наприклад, стандарт ACMP не буде розробляти стандарт та сертифікацію для таких областей як візія та розробка стратегії, пропозиція нових сервісів/продуктів, дизайн та покращення процесів, організаційний дизайн, дизайн робочої ролі, розробка апаратних засобів/програмного забезпечення/обладнання чи тестування систем. Подібним чином, структуроване управління ресурсами, результатами та графіком процесу змін, яке часто називають управлінням проєктами, є додатковою дисципліною до управління змінами. ACMP не буде розробляти стандарти та сертифікацію для проєктного менеджменту.

ACMP визнає знання, навички та здібності, зазначені в таблиці нижче, унікальними та критичними для дисципліни управління змінами, і тому вони входять до сфери його програм визнання та сертифікації.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

| Знання та область навичок | Опис та приклади |
|---|---|
| Процес змін | Рушійні механізми змін, процес змін, загальний контекст того, як відбуваються зміни в організаціях, лідерство змін і управління проєктом, механізм створення «вмісту» змін, моделі успіху та невдач змін, емоційні компоненти процесу змін для окремих осіб |
| Глосарій управління змінами | Терміни та визначення, загальна рамка та контекст |
| Методології та інструменти управління змінами | Процеси та інструменти для управління змінами |
| Залежність та інтеграція управління змінами з іншими дисциплінами | Інтеграція з проєктним управлінням, інтеграція з іншими методологіями покращення бізнесу, такими як Six Sigma, Lean |
| Стратегія управління змінами, архітектура та планування | Архітектура управління змінами, розробка стратегії, планування управління змінами, оцінка впливу та ризиків |
| Структури команд управління змінами | Узгодження керівництва, ролі/відповідальності, бюджет, ресурси, підготовка команди, управління, експертиза у предметних областях |
| Розвиток лідера змін/спонсора змін | Навчання лідера змін/спонсора змін, навички та бажання, оцінка ефективності спонсора, аналіз коаліції спонсорів, створення узгодженості серед спонсорів та вищих лідерів, коучинг лідера/спонсора змін, звітність та надання статусу спонсора |
| Оцінка організації та культури | Оцінка культури, оцінка ефекту змін, оцінка готовності до змін, оцінка насиченості змінами, оцінка організації та історії змін, оцінка готовності стейкхолдерів |
| Залучення стейкхолдерів | Аналіз стейкхолдерів, планування, реалізація та сталість відповідно до потреби підтримки змін |
| Комунікація на підтримку процесу змін | Комунікаційна стратегія, планування та комунікаційні активності, необхідні для підтримки змін |
| Навчання на підтримку процесу змін | Стратегія навчання, вимоги, планування, та активності з навчання, необхідні для підтримки змін |
| Лідерство, проведення стейкхолдерів через зміну | Коучинг зацікавлених сторін протягом змін з боку керівників і менеджерів для забезпечення успішного індивідуального переходу |
| Залучення стейкхолдерів | Зворотний зв'язок, вимірювання виконання та відповідність новим робочим ролям, обов'язкам, системам і процесам |
| Управління опором | Виявлення опору та техніки управління ним для підтримки змін, укріплення прихильності та прийняття, управління ризиками |
| Компетентність з організаційних змін | Розвиток компетенцій та спроможності організації до змін, постійний процес покращення процесу змін, культурні зсуви |
| Вимірювання виконання змін | Показники успіху, процес моніторингу, сталість змін |

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Додаток Б. Групи процесів, відображені у Тематичних групах

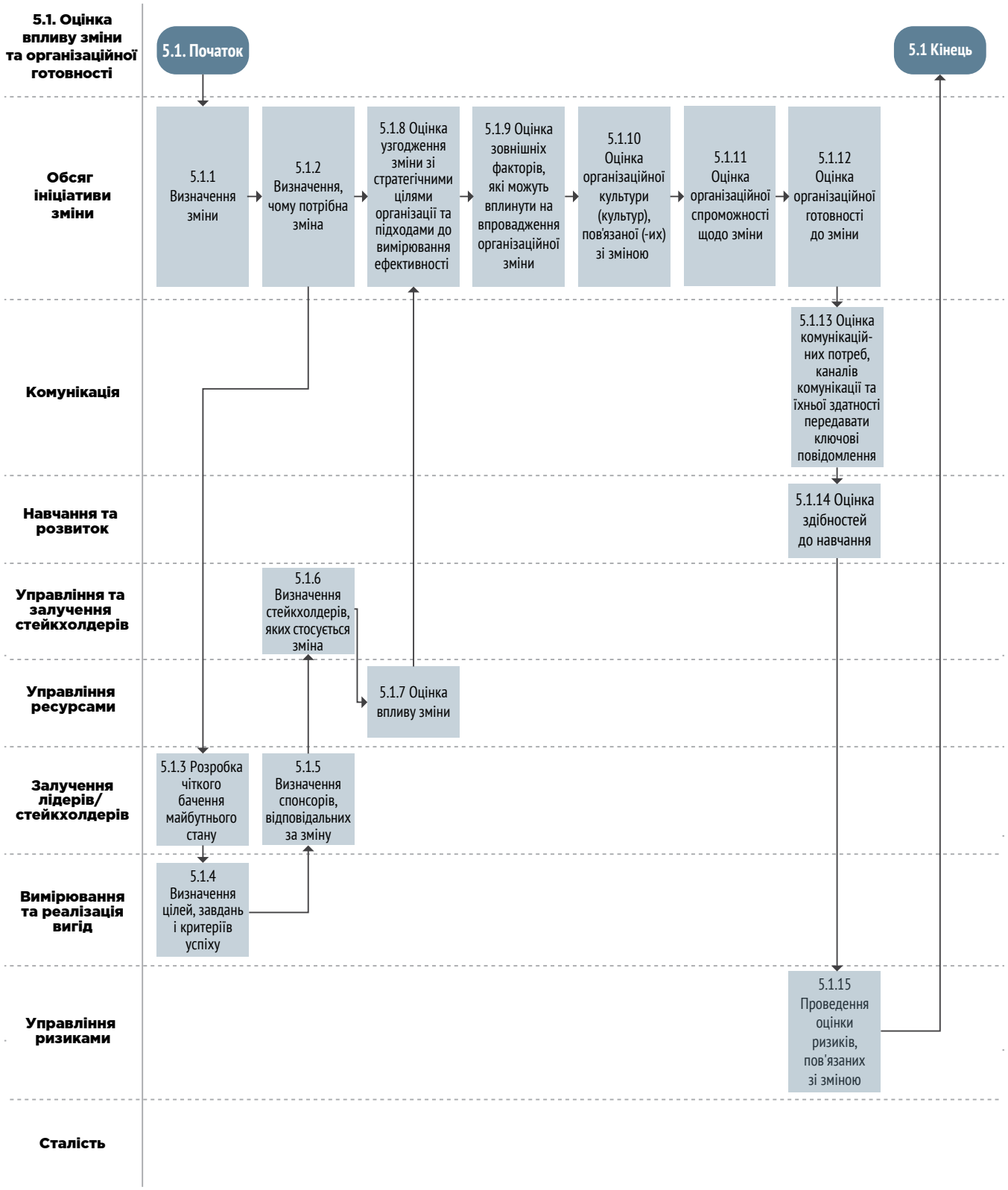
Наступні схеми ілюструють взаємодію окремих процесів у п'яти групах процесів, визначених у 5 Процесах управління змінами, відображених за темою груп. Показані взаємодії представляють лише один можливий погляд на процеси. Стрілки не обов'язково представляють послідовність процесів. Фахівець з управління змінами вирішує, які процеси потрібні та їх послідовність. Будь-який процес може бути повторений.

Перші п'ять рисунків відображають процеси в межах кожної групи процесів на основі їх тематичної групи.

Решта рисунків відображають процеси в межах кожної тематичної групи на основі груп процесів.

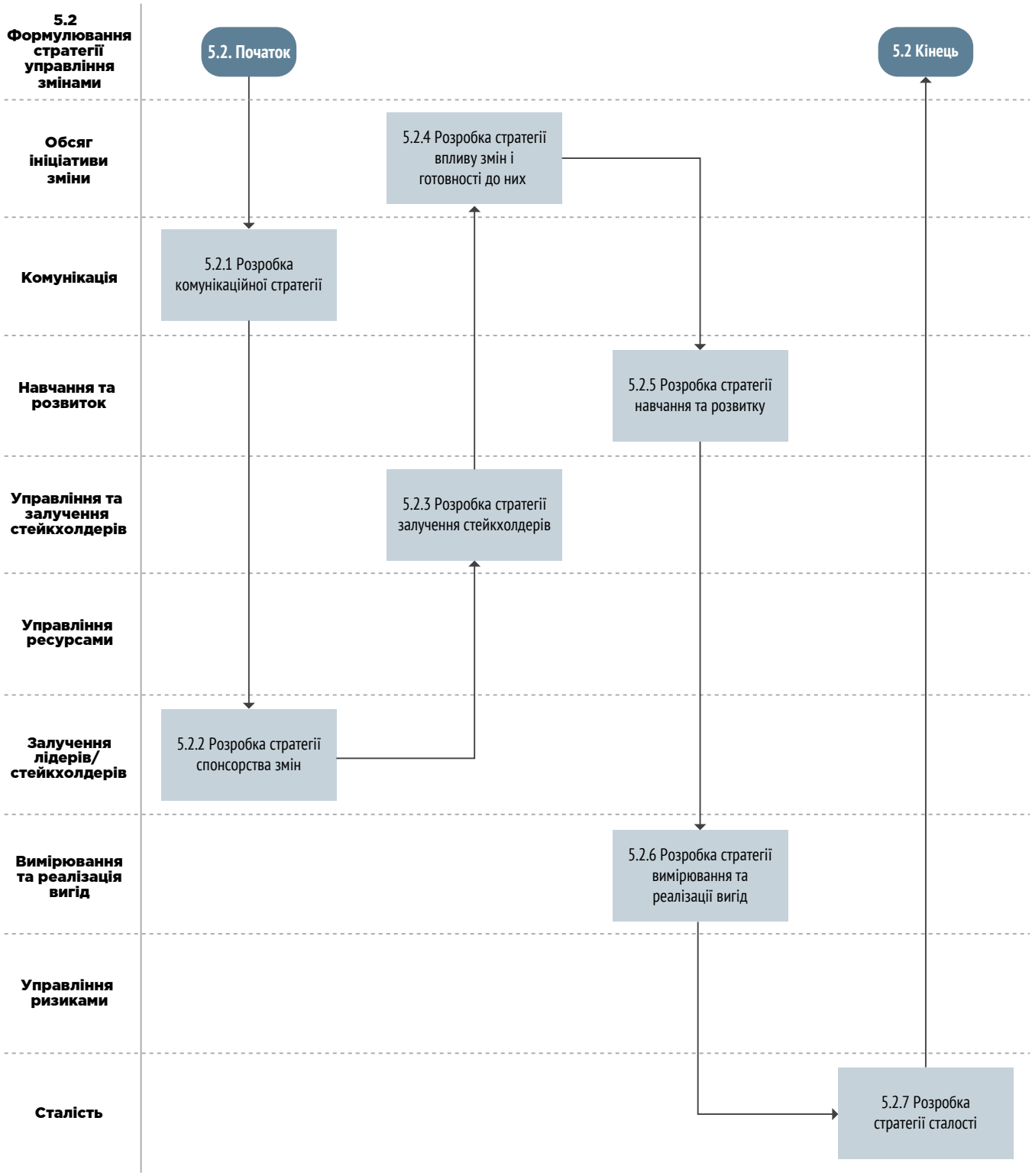
*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.1 Оцінка впливу зміни та організаційної готовності



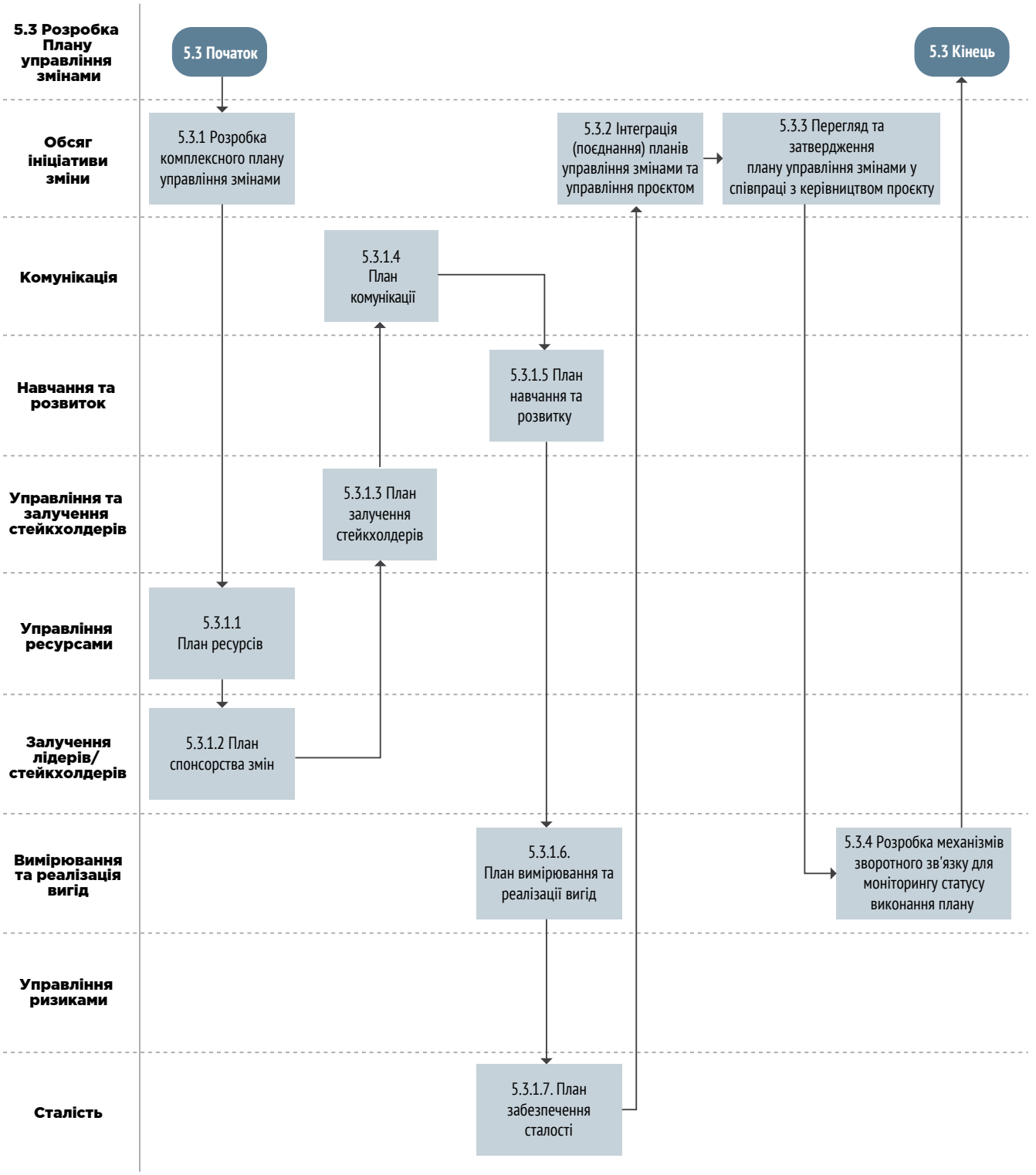

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.2 Формулювання Стратегії управління змінами



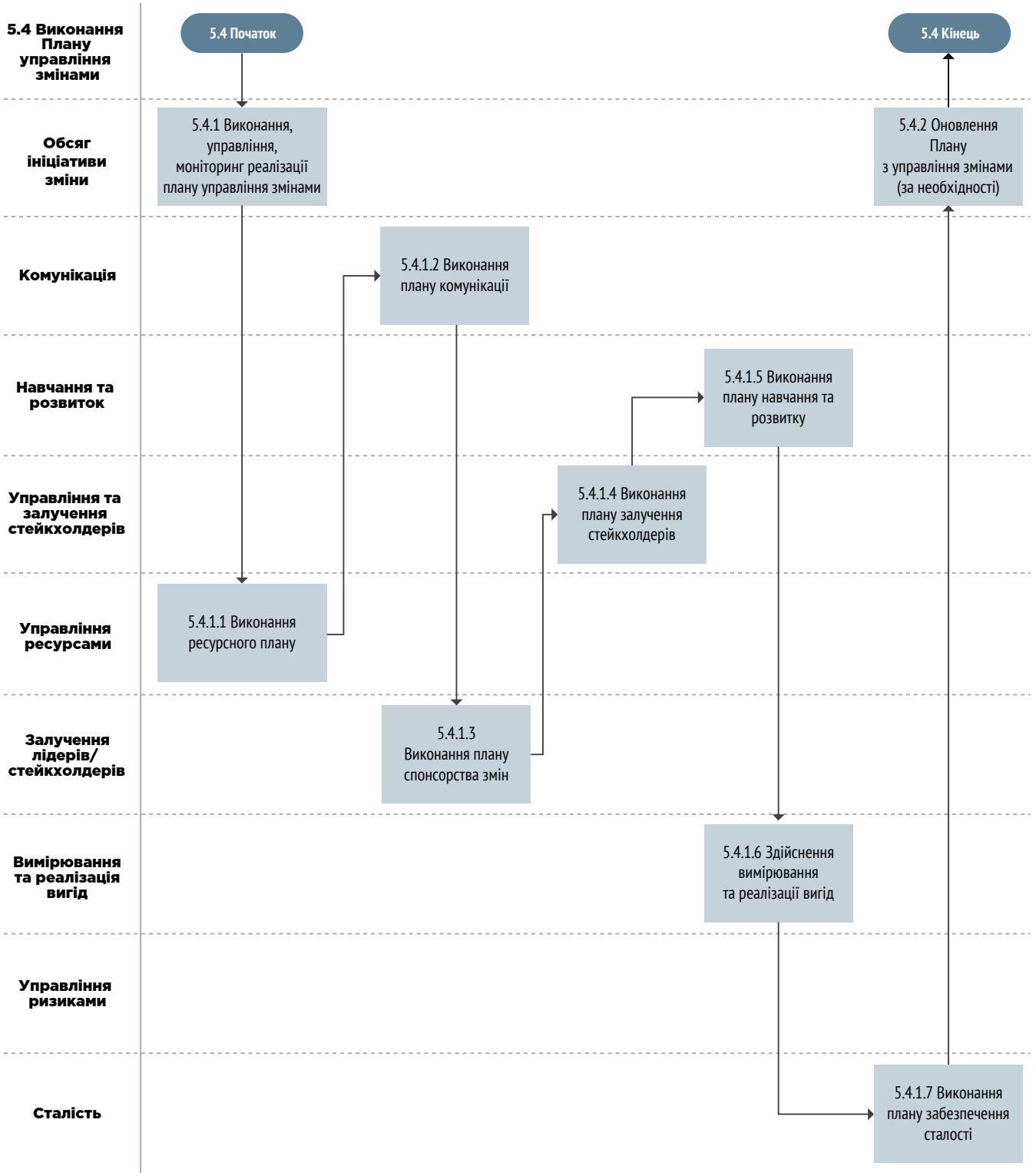

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.3 Розробка Плану управління змінами



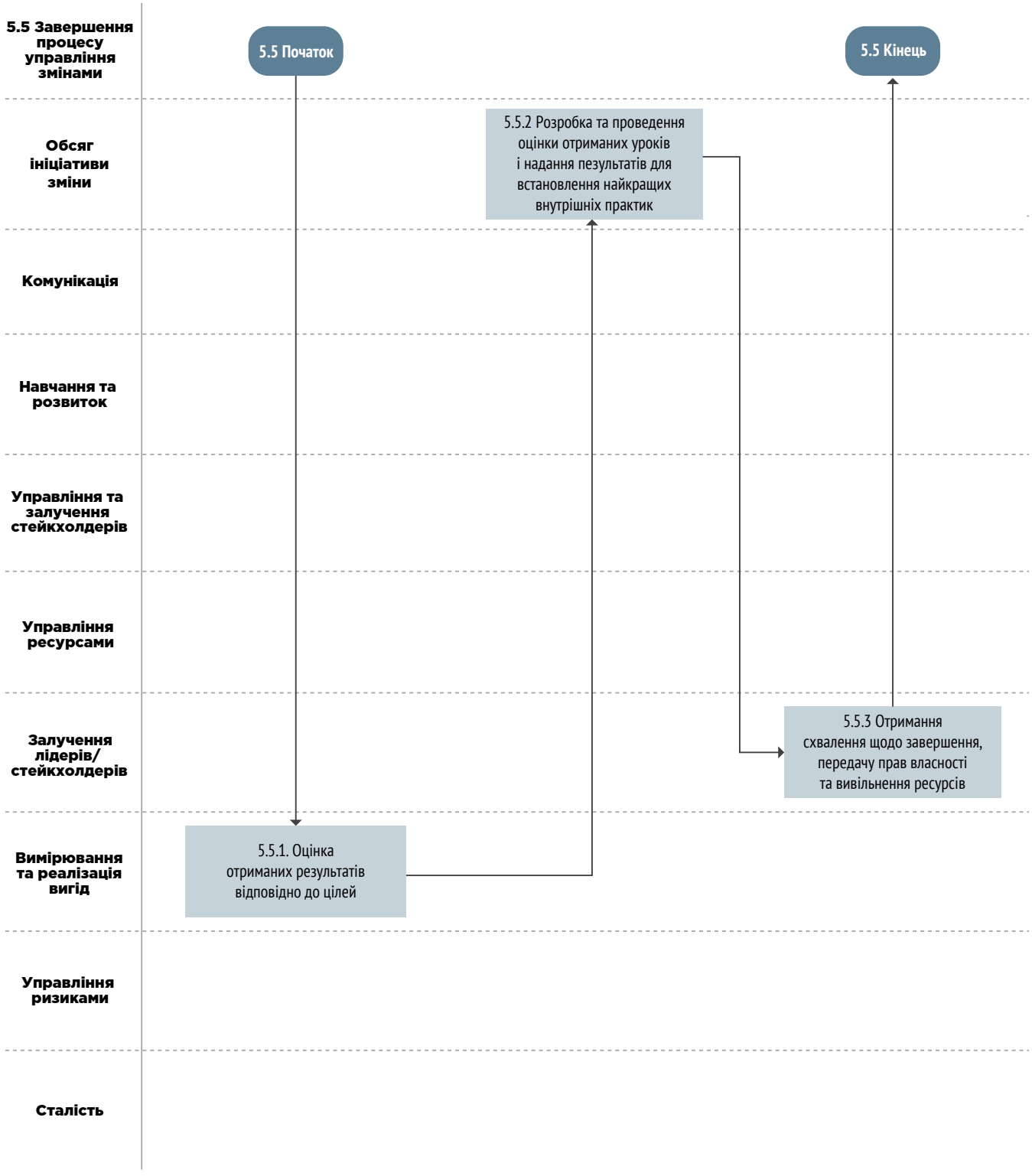

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.4 Виконання Плану управління змінами



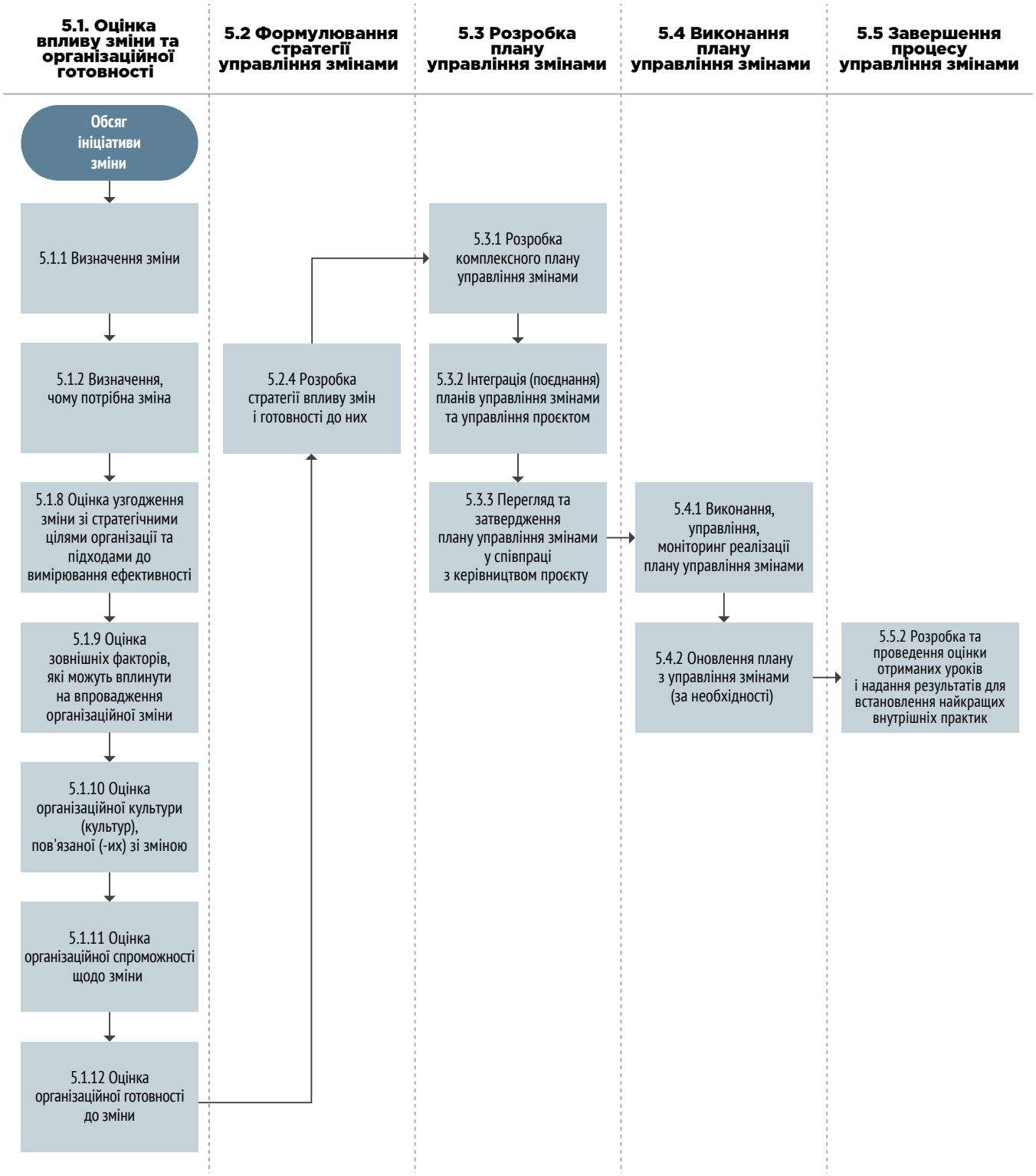

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## 5.5 Завершення процесу управління змінами



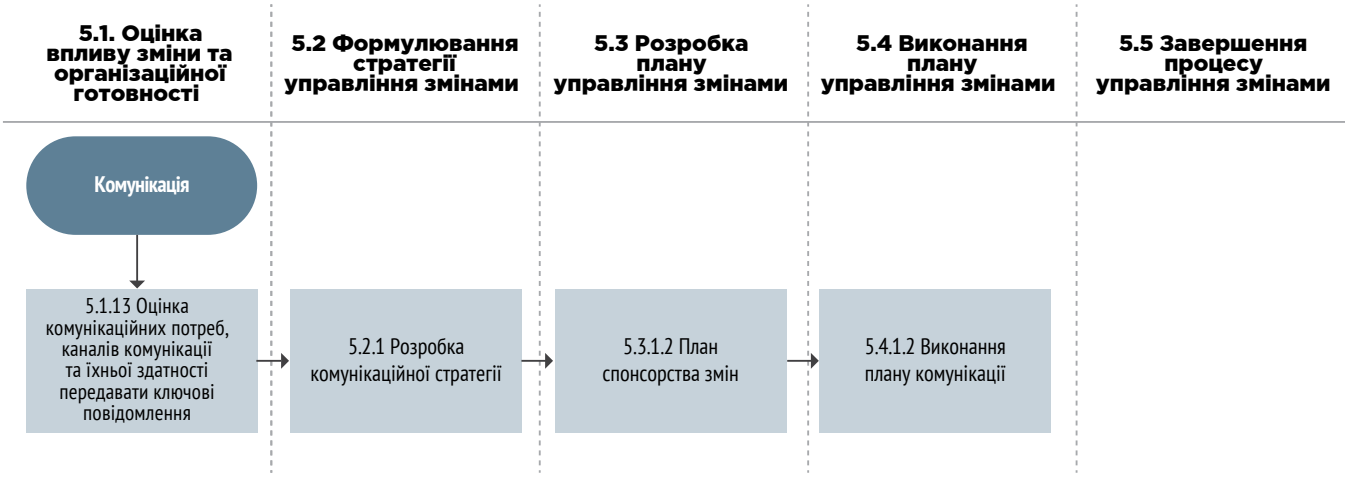

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Обсяг ініціативи зміни

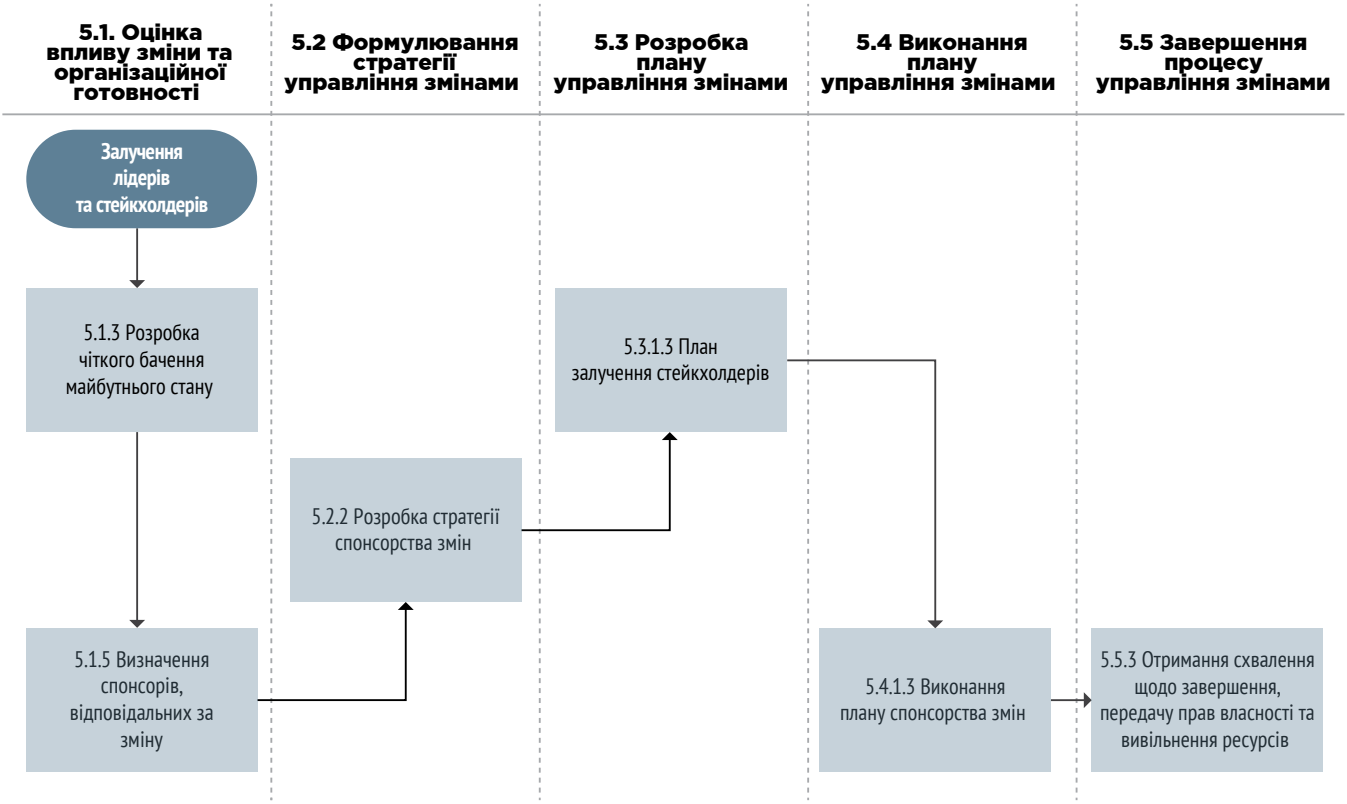



*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Комунікація

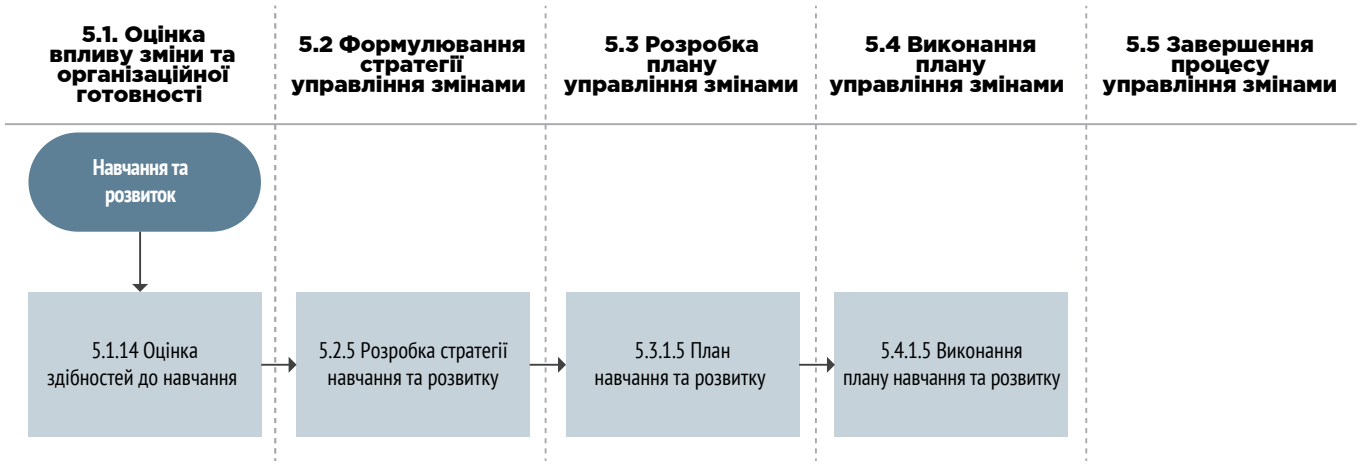



## Залучення лідерів/стейкхолдерів

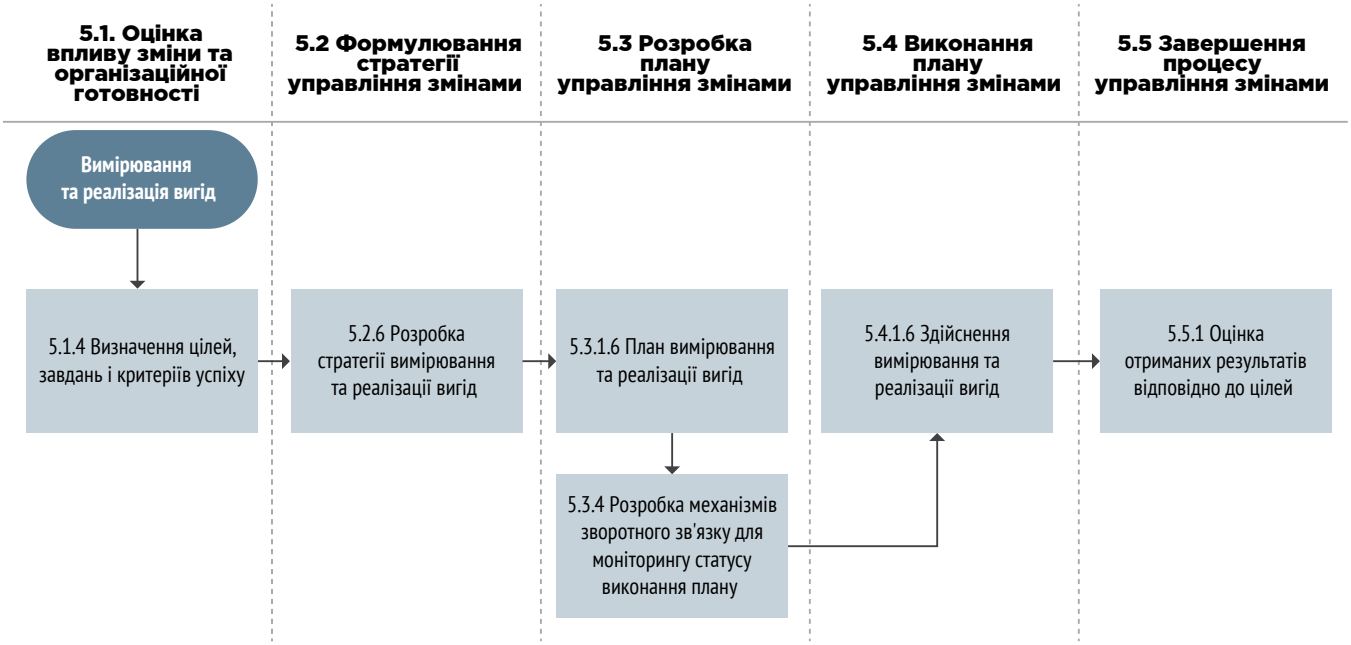



*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Навчання та розвиток

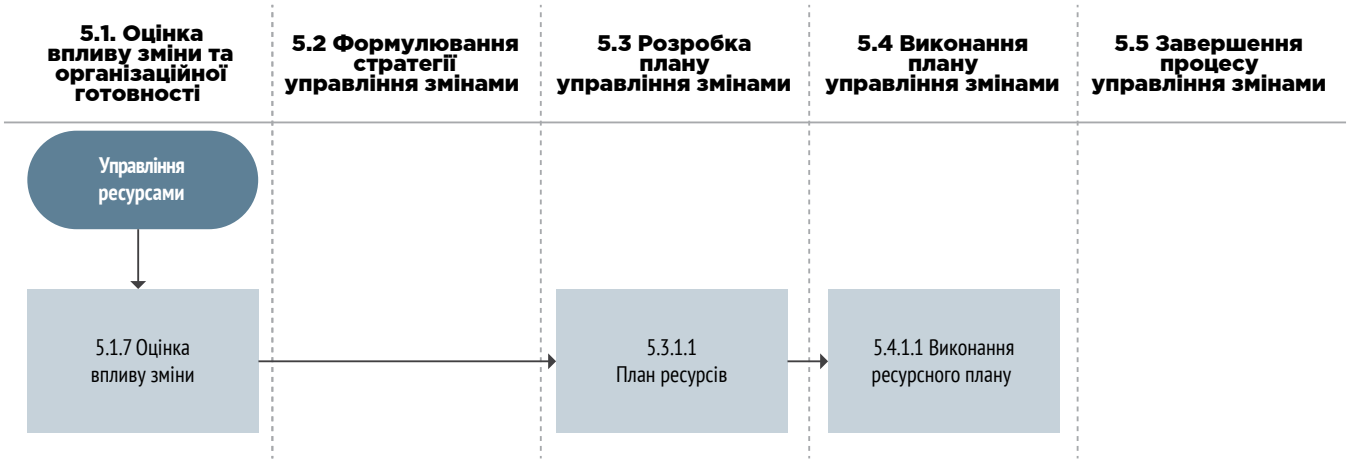



## Вимірювання та реалізація вигід

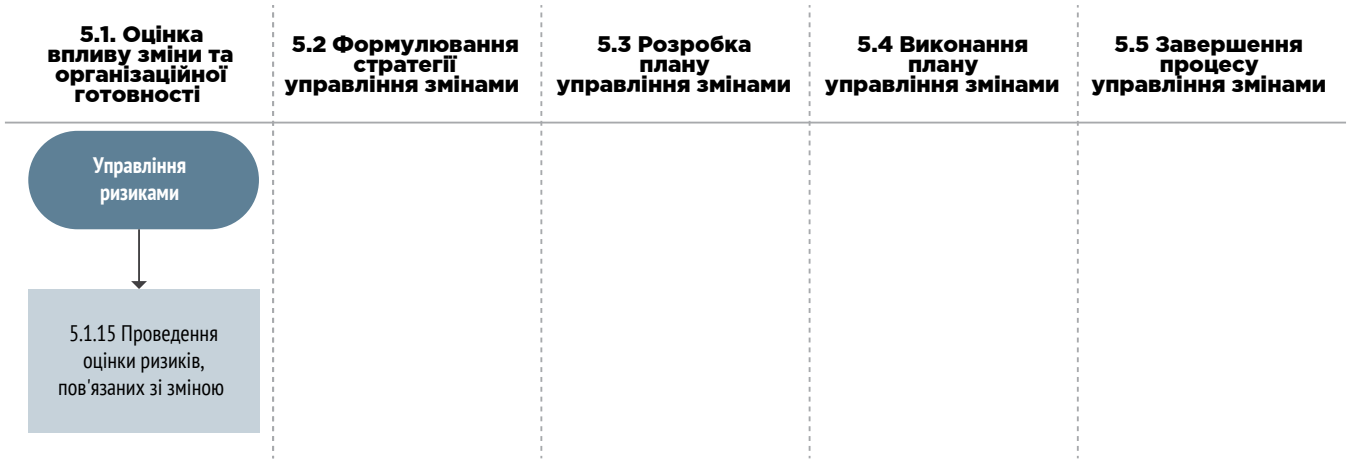



*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Управління ресурсами

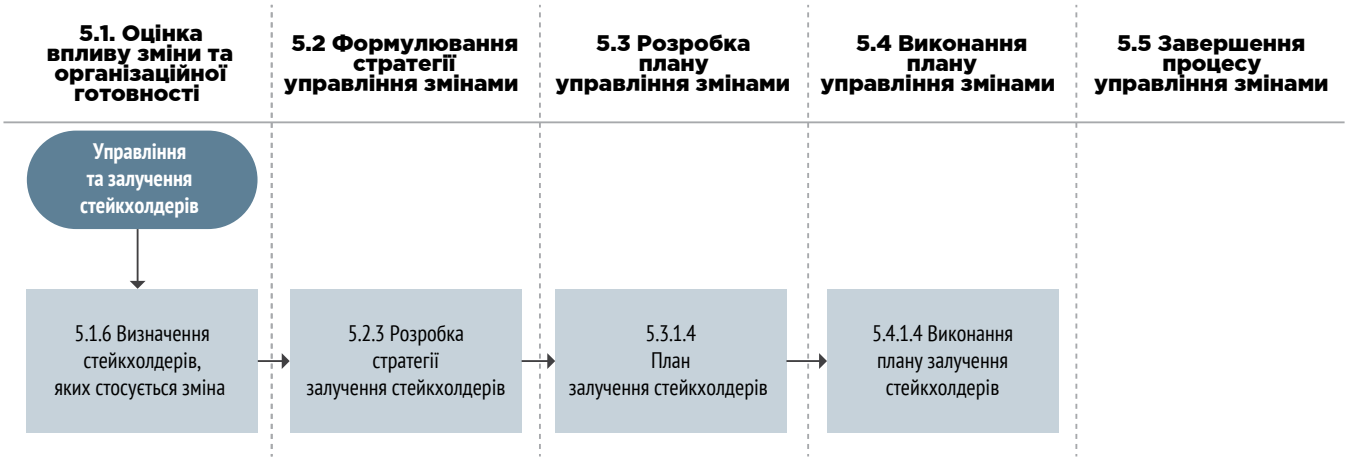



## Управління ризиками

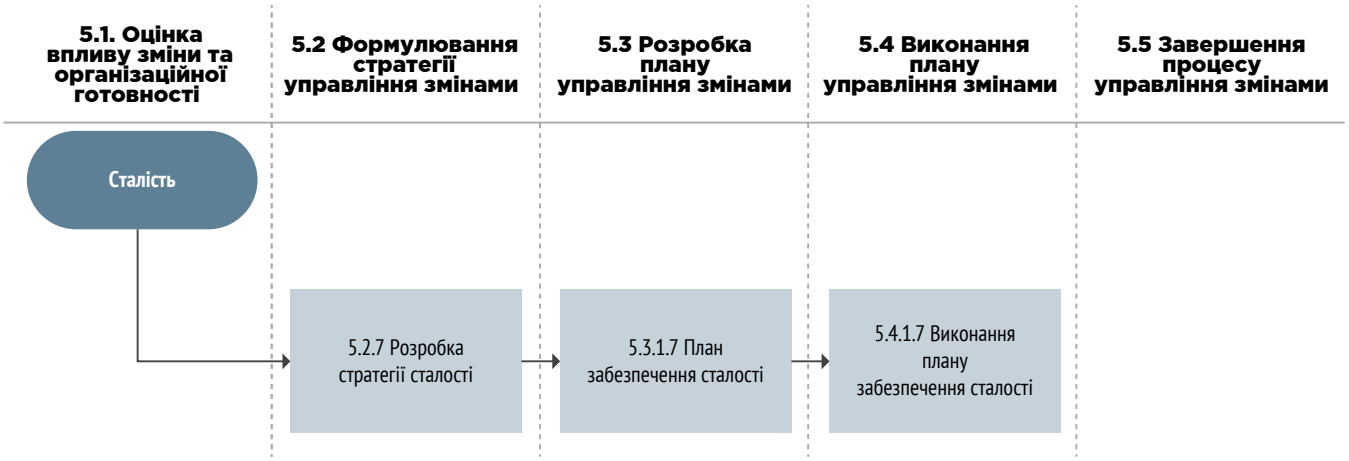



*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Управління та залучення стейкхолдерів




## Сталість




*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Частина II:

# Кодекс Етики управління змінами ACMP

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

# Відповідність до Візії ACMP

Коли у 2011 році була заснована Асоціація професіоналів з управління змінами (ACMP), це стало значущою віхою у сфері управління змінами. Інші організації з управління змінами можуть з повним правом претендувати на специфічні області експертизи, такі як визначення найкращих практик, підтримуваних дослідженнями, надання знань та навичок через навчальні програми, створення унікальних методологій, які допомагають формувати стратегію та виконання, та надання якісних консультаційних послуг. ACMP виконує рівноцінно важливу, але додаткову роль, пропонуючи практикам професійну асоціацію, яка надає їм допомогу у розвитку дисципліни та підвищенні ефективності змін по всьому світу.

Трьома необхідними компонентами, щоб професію було визнано, є наступні: розробка унікального набору професійних стандартів, створення та підтримка процесу сертифікації та встановлення правил, які регулюють професію в цілому. Кожен з них має однакове значення, і ACMP не може успішно існувати без усіх трьох. Щоб допомогти керувати професією, ACMP прийняла Кодекс Етики професіонала з управління змінами, який формулює мінімальні очікування щодо професійної поведінки для практиків з Управління Змінами. Він встановлює правила відповідальної поведінки та формує загальне розуміння того, як ідентифікувати та вирішувати етичні дилеми.

# I. Мета Кодексу Етики ACMP

Метою цього Кодексу Етики є керівництво професійною поведінкою членів асоціації та власників і заявників на сертифікацію ACMP. Цей документ направляє конкретну професійну поведінку кожної особи, на яку поширюється цей Кодекс.

# II. Відповідність етики ACMP до Стандарту з управління змінами

Остаточною метою Кодексу Етики ACMP є окреслення та донесення мінімальних професійних очікувань до практиків змін. Тези, визначені у цьому документі, підтримують та доповнюють більш конкретні описи поведінки та керівні принципи, визначені у документі Стандарту ACMP.

# III. Сфера застосування

Кодекс Етики поширюється на наступних осіб:

a. Члени ACMP

b. Власники сертифікатів ACMP та заявники

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

## Структура Кодексу

Кодекс Етики ACMP поділений на розділи з тезами про поведінку, які окреслені у п'яти всеосяжних обов'язках, визначених як найважливіші для глобальної спільноти управління змінами. Ці обов'язки включають Чесність, Відповідальність, Справедливість, Повагу і Розвиток дисципліни та Підтримку практиків. Цей Кодекс заявляє про ці обов'язки як основу для етичної та професійної поведінки практиків управління змінами, на яких поширюється цей документ. Описи та приклади, наведені в цьому документі, не мають на меті бути нормативними, а натомість включені для надання практичних ілюстрацій професіоналізму у сфері управління змінами.

## Обов'язкова поведінка

Кодекс Етики ACMP призначений сприяти етичній практиці у професії. Професіонали у сфері управління змінами відповідають за додавання цінності організаціям, яким вони служать, та за етичний внесок в успіх цих організацій. Практики змін приймають особисту відповідальність за свої рішення та вчинки у професійній діяльності. Кожен розділ Кодексу Етики включає обов'язкові тези, які встановлюють тверді вимоги та в деяких випадках обмежують або забороняють певні поведінки. Практики, які не дотримуються цих тез, можуть бути піддані дисциплінарним процедурам.

# IV Стандарти Етики ACMP

## 4.1 Обов'язок чесності

Чесність є найважливішою для етичної поведінки та цінностей ACMP. Наш обов'язок полягає у демонстрації чесності шляхом розуміння правди та дій у правдивий спосіб як у наших комунікаціях, так і у нашій професійній поведінці.

### *Чесність у комунікаціях*

Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати чесність у трьох важливих вимірах: у комунікації, вчинках та поведінці:

4.1.1. Надаючи інформацію, яка вважається точною та правдивою на момент комунікації, та роблячи це своєчасно.

4.1.2. Надаючи точну та правдиву інформацію вчасно.

4.1.3. Створюючи середовище, в якому інші почуваються в безпеці, говорячи правду.

4.1.4. Встановлючи стосунки на взаємній довірі.

4.1.5. Здійснюючи всю професійну взаємодію з повагою.

### *Чесність у вчинках і поведінці*

Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати чесність у вчинках та поведінці таким чином:

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

4.1.6. Завжди поводимося так, щоб послідовно демонструвати свою цілісність

4.1.7. Залучаємось у чесну поведінку з наміром зберегти цілісність себе, клієнта або роботодавця, якого ми представляємо, та всіх інших співробітників

4.1.8. Залучаємось у професійну поведінку, яка демонструє нашу послідовну надійність

4.1.9. Діємо послідовно, залишаючись відданими нашим професійним етичним нормам через поведінку та слова, приймаючи повну відповідальність за власні дії.

## 4.2 Обов'язок відповідальності

Етична відповідальність демонструється через підзвітність разом з прагненням до досконалості та відгуками на очікування. Цей обов'язок передбачає, що ми беремо повну відповідальність за прийняті або не прийняті рішення, здійснені або не здійснені дії, та за наслідки, що випливають з них.

Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати обов'язок відповідальності в такий спосіб:

4.2.1. Приймаючи рішення та здійснюючи дії так, щоб врахувати інтереси суспільства.

4.2.2. Приймаючи лише ті завдання, які відповідають нашому досвіду, навичкам та кваліфікації.

4.2.3. Компетентно виконуючи взяті на себе зобов'язання.

4.2.4. Беручи на себе відповідальність за наші помилки або пропуски та відповідні наслідки, і оперативно вносячи виправлення під час забезпечення зв'язку з відповідним органом.

4.2.5. Своєчасно повідомляючи відповідні органи про будь-які помилки або пропуски, виявлені в результаті наших дій або дій інших осіб.

4.2.6. Захищаючи конфіденційну або приватну інформацію, яка нам довірена.

4.2.7. Забезпечуючи повне інформування ключових зацікавлених сторін, якщо розглядаються завдання, що виходять за межі наших кваліфікацій або навичок, дозволяючи нашому клієнту/роботодавцю/колегам приймати обізнані рішення щодо нашої придатності для цього завдання.

4.2.8. Укладаючи контракти на роботу, яку наша організація кваліфікована виконувати, та призначаючи лише кваліфікованих осіб для виконання цієї роботи.

4.2.9. Дотримуючись всіх належних місцевих, державних та федеральних законів, правил та положень на додаток до політики ACMP, таких як цей Кодекс, та взаємно відповідаючи за його дотримання.

## 4.3 Обов'язок справедливості

Справедливість передбачає послідовність поводження у справах, демонструючи відданість неупередженості, об'єктивності, відкритості, належному процесу та пропорційності.

Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати обов'язок справедливості у такий спосіб:

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

4.3.1. Рівно ставимося до всіх людей на основі заслуг та здібностей.

4.3.2. Демонструємо прозорість у процесі прийняття рішень, використовуючи відповідні критерії без надмірного упередження або неправомірного упередження.

4.3.3. Поводимо себе у манері, вільній від конкуруючих особистих інтересів, упередженості та фаворитизму.

4.3.4. Забезпечуємо рівний доступ до інформації для тих, хто має право на цю інформацію.

4.3.5. Рівномірно надаємо можливості всім кваліфікованим кандидатам.

4.3.6. Проактивно та повністю розкриваєм будь-які реальні або потенційні конфлікти інтересів відповідним стейкхолдерам.

4.3.7. Утримуємося від участі у процесі прийняття рішень або інших спробах вплинути на результати, коли усвідомлюємо, що у нас є реальний або потенційний конфлікт інтересів, доки ми не зробимо повне розкриття інформації стейкхолдерам.

## 4.4 Обов'язок поваги

Повага — це спосіб, яким ми визнаємо та шануємо абсолютну гідність кожної людини. Як професіонали, ми повинні постійно виявляти високу повагу до себе, інших людей, репутації, безпеки інших, а також фінансових та інших ресурсів, які нам довірені. Середовище поваги породжує довіру, впевненість та досконалість виконання, сприяючи взаємній співпраці, яка, у свою чергу, підтримує середовище, де заохочуються та цінуються різноманітні точки зору та погляди. Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати обов'язок поваги таким чином:

4.4.1. Уникаючи поведінки, яка зазвичай вважається нешанобливою або яку ми повідомили як неповагу.

4.4.2. Поводячи себе фахово, навіть коли це не взаємно.

4.4.3. Ставлячись до інших з гідністю

4.4.4. Прагнучи до того, щоб інші відчували небайдужість та чуйність від нас щодо їхніх почуттів і потреб.

4.4.5. Ведучи переговори добросовісно.

4.4.6. Утримуючись від використання нашої експертизи або позиції для недоречного впливу на рішення або дії інших.

4.4.7. Відмовляючись від зневажливої поведінки щодо інших.

4.4.8. Поважаючи права власності інших.

## 4.5 Обов'язок розвитку дисципліни та підтримки практиків

Розвиток дисципліни та підтримка практиків у лідерстві та етичному управлінні змінами є основою створення ACMP. Створюючи спільноту професіоналів, які поділяють ідеали постійного прагнення надавати найкращі практики та додавати цінність для своїх клієнтів або роботодавців, ми розвиваємо дисципліну управління змінами у впізнавану, шановану професію.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

Як практики у глобальній спільноті управління змінами, ми маємо демонструвати наші колективні ідеали для розвитку дисципліни, роблячи наступне:

4.5.1. Діючи без порушень угод про інтелектуальну власність з клієнтами або компаніями, з якими асоціюється практик.

4.5.2. Відстоюючи професію шляхом участі тільки в такій діяльності, яка підвищує довіру до неї.

# V Процес ухвалення рішення та апеляції

Правління ACMP призначить Робочу групу з етичних розслідувань для розгляду скарг та/або запитів згідно з процедурами, затвердженими та оприлюдненими Правлінням ACMP. Етичні запити та скарги подаються через форму Етичного запиту, розглядаються та вирішуються Комітетом з Етичних Розслідувань та Питань Відповідності, а результати/відповіді повідомляються скаржнику або запитувачу та Правлінню ACMP. Порушення Кодексу Етики ACMP може призвести до санкцій з боку ACMP.

*Copyright© 2019 Association of Change Management Professionals® (ACMP®) All Rights Reserved*

*www.acmpglobal.org*