

Управление изменениями

Царенко А.С.

Управление изменениями как профессия

Царенко Андрей Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: ZarenkoAS@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [7701-7652](http://www.rincc.ru/7701-7652)

Аннотация

В статье рассматривается тенденция формализации процессов и процедур управления изменениями, улучшения и развития организации. Выявлена практика создания штатных должностей специалистов в сфере управления изменениями, разработки специализированных программ управленческого образования, нацеленных на формирование компетенций в сфере организационной динамики. Предпринята попытка уточнения профиля компетенций специалиста в сфере управления организационными изменениями.

Ключевые слова

Управление изменениями, управление развитием, инновации, организационные трансформации, управление инновациями, организационная динамика, управленческое образование, управление по компетенциям, управленческие компетенции.

Изменения стали неперенным атрибутом жизни организации. Тенденция к формализации управления организационными изменениями проявилась в начале 2000-х годов. Уже в 2005 году Г.Р. Гай и К.В. Биман¹ отмечали, что примерно в 2/3 исследованных ими компаний либо частично (54%), либо полностью (19%) формализован процесс управления изменениями, при этом 82% респондентов считали управление изменениями приоритетом компании.

Институционализация осуществлялась различными путями. Во многих организациях появилась функция управления изменениями, разрабатывались техники и инструменты для планирования и реализации перемен, методы коммуникаций для поддержки изменений, произошла управляемая переориентация культуры в сторону гибкости (создавалась «культура, поддерживающая инновации»)². В некоторых компаниях разрабатывалась внутрикorporативная документация, регулирующая процесс трансформаций, — так называемые «политики и процедуры изменений», включающие формализованные требования к описанию инициативы изменения³.

¹ Guy G.R., Beamon K.V. Effecting Change in Business Enterprises: Current Trends in Change Management. The Conference Board, 2005. URL: <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/5D46E174-D1D8-409E-A26C-6131007EB349/0/R137105ES1.pdf> (accessed: 28.12.2016).

² Там же.

³ Царенко А.С. Внутриорганизационное регулирование преобразований: институты, политика и процедуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 12. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/12_2007tsarenko.htm (дата обращения: 28.05.2017).

В данной работе предполагается расширить и углубить анализ тенденций, обозначенных автором в докладе на 14-й Международной конференции «Государственное управление в XXI веке» (ФГУ МГУ, май 2016 г.)⁴.

Примечательно, что, когда в 2010 году в рамках Международной инициативы GAPPs был разработан и представлен «Стандарт оценки практической компетентности менеджеров программ» (“*A Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers*”), в число компетенций была включена и такая, как «управлять организационными изменениями» (“*Manage Organizational Change*”)⁵.

В обзоре 2016 года «Тенденции рынка труда в сфере управления изменениями» компании Prosci отмечается растущий спрос на специалистов в сфере управления изменениями⁶. Всё большее число организаций создает штатные должности для подобных специалистов. Как называются должности, связанные с управлением изменениями? Это, например: директор по управлению изменениями (*Director, Change management*), специалист по управлению изменениями (*Change management specialist*), аналитик по изменениям (*Change analyst*), консультант по управлению изменениями (*Change management consultant*), менеджер по изменениям (*Change manager*), аналитик по управлению изменениями (*Change management analyst*), менеджер по управлению организационными изменениями (*Manager — organizational change management*).

В исследовании Prosci было выявлено, что более чем в половине участвовавших в опросе организаций имелись штатные должности или должностные роли по управлению изменениями. Для большинства организаций эти роли являлись новыми. Ответы на соответствующие вопросы исследователей распределились следующим образом:

– «Есть ли в Вашей организации штатные должности по управлению изменениями?»: в 2013 году положительно ответили 43% опрошенных в организации, в 2014 — 52%, в 2015 — 53%;

– «Насколько давно были созданы эти должности?»: менее года назад — ответили 17% опрошенных, от 1 года до 3-х лет назад — 40%, от 3-х лет до 6 лет назад — 27%, более 6 лет назад — 16%.

⁴ Царенко А.С. Формализация управления изменениями как фактор устойчивого развития // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы. Материалы 14-й Международной конференции «Государственное управление в XXI веке». М.: КДУ; Университетская книга, 2017. С. 790–801.

⁵ Дмитриев К., Филимонов А. Стандарты по компетенциям в области управления проектами // iTeam [Сайт]. URL: http://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548 (дата обращения: 20.05.2017).

⁶ Stise R. 2016 Change Management Trends // Prosci [Site]. URL: <http://blog.prosci.com/2016-change-management-trends> (accessed: 28.12.2016).

Подобные должности создаются в организациях, охватывающих самые различные сферы деятельности. В банковской сфере должности по управлению изменениями имеются в 84% компаний, в транспорте и логистике — в 75%, в производстве потребительских товаров — в 73%, в коммунальном хозяйстве — в 70%, в нефтегазовой сфере — в 67%, в страховании — в 66%, в сфере финансовых услуг — в 64% компаний.

Должности по управлению изменениями присутствуют, как правило, в крупных, более зрелых (с точки зрения системы управления) организациях.

Таблица 1. Модель зрелости управления организационными изменениями компании Prosci⁷

Уровень	Характеристика	Доля (в %) организаций, имеющих штатные должности по управлению изменениями (все — 53%)
Уровень 5	Организационная компетентность управления изменениями	76
Уровень 4	Организационные стандарты управления изменениями	76
Уровень 3	Мульти (множественные) проекты по управлению изменениями (Программный подход)	66
Уровень 2	Отдельные проекты по управлению изменениями	41
Уровень 1	“Ad hoc”. Случайный характер или деятельность по управлению изменениями отсутствует	23

Практический интерес представляет также ответ на вопрос, в рамках каких подразделений организаций созданы профильные должности. В основном они находились в рамках офисов управления проектами (ОУП, англ. PMO) или управления человеческими ресурсами (УЧР, англ. HR). 66% исследованных компаний имеют такие должности или должностные обязанности в рамках только одного подразделения.

Важность формирования профильных компетенций *штатных сотрудников* с учётом современных тенденций развития управленческого образования является условием успешной реализации проектов организационных трансформаций. Так, в статье «Управление изменениями должно измениться» Рон Ашкеназ⁸ пишет, что в качестве признанной дисциплины управление изменениями существует уже более полувека. Однако, несмотря на огромные инвестиции компаний, направленные на разработку инструментов управления изменениями, обучение и создание тематической

⁷ Источник: *Stise R.* Op. cit.

⁸ *Ashkenas R.* Change Management Needs to Change // Harvard Business Review. April 16, 2013, URL: https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-change/cm_sp=Article-Links-Top%20of%20Page%20Recirculation (accessed: 28.12.2016).

литературы (более 83 000 книг на сайте *Amazon.com*), большинство исследований до сих пор обнаруживают 60–70% отказов организационных изменений проектов — это показатель, который остается неизменным с 1970-х годов до настоящего времени. «Приведённые факты заставляют задуматься, возможно ли, что все, что мы знаем об управлении изменениями, — неправильно, и мы должны начать всё сначала?» — пишет автор. — «Мы должны отказаться от восьми шагов Дж. Коттера, модели Бланшара и всего остального, что мы знаем о вовлечении, общении, “малых победах” и остальных элементах системы управления изменениями?.. Хотя пересмотр самих основ может показаться необходимым, позвольте мне предложить альтернативное объяснение: содержание [теории] управления изменениями является вполне корректным, но управленческие способности (компетенции) реализовать его были до недавнего времени крайне слабо развиты. В самом деле, вместо развития способности руководителей управлять изменениями мы разрешали менеджерам передавать управление изменениями на аутсорсинг HR-специалистам и консультантам, перекладывая с себя ответственность на других, — это подход, который как раз и не работает»⁹.

Очевидно, не каждая компания позволяет своим руководителям *сорваться с крючка*¹⁰. Но, если организация (или её часть) хочет эффективно осуществлять изменения, согласно Ашкеназу, необходимо ответить на три вопроса:

1. Есть ли у организации общие модели, язык и набор инструментов для управления масштабными изменениями? При этом следует помнить, что существует множество инструментов, многие из них, по сути, идентичны, просто имеют разные наименования. Важно иметь единый набор определений, подходов, которые всем известны.

2. В какой мере планы организации по изменению интегрированы в общий план, а не рассматриваются особняком? Вызов состоит в том, чтобы сделать управление изменениями неотъемлемой частью бизнес-плана, а не рассматривать его как «дополнительную опцию / надстройку».

3. Кто несёт ответственность за эффективное управление изменениями в организации: менеджеры или «эксперты» (внутренние или внешние)? Если менеджеры организации не несут ответственность за то, чтобы изменения происходили систематически и строго в соответствии с планом, и их за определенное поведение не вознаграждают или не наказывают, они не будут развивать свои навыки.

⁹ *Ashkenas R.* Op. cit.

¹⁰ *Ibid.*

Ашкеназ подчёркивает важность внутренней рутинизации, формализации и стандартизации функций по управлению изменениями, развитием организации, а также делает акцент на потребности в формировании компетенций по управлению изменениями у руководителей разных уровней на основе профессионального обучения и сертификации.

Важным вопросом остаётся прояснение современного *правильного содержания обучения*, развития компетенций специалиста в сфере управления изменениями. Что он должен знать, какими навыками, умениями, способностями искусно владеть как профессионал в этой сфере? С одной стороны, безусловно, ему необходимы навыки проектной работы, и в этой связи часть ответа уже приведена в международных и национальных стандартах проектного управления, сфокусированных на аспекте раскрытия компетенций специалистов в сфере проектного управления, их личностного и профессионального развития (см., например, *PMI PMCDF*, *IPMA ICB*, его отечественную адаптацию *СОВНЕТ НТК*). С другой стороны, «специфическая» часть необходимых навыков и умений требует тщательного изучения.

В отечественной учебной литературе уже предпринимается попытка достичь баланса внимания как к содержательным концепциям «что и на что менять?», «что внедрять?» (реинжиниринг, 6 сигм, Лин, *TQM*, СМК ИСО), так и к процессуальным аспектам¹¹. Некоторые эксперты особое внимание уделяют вопросам управления изменениями как развитием организации в рамках парадигмы теории жизненных циклов, опираясь преимущественно на модели И. Адизеса и Л. Грейнера¹². В ряде трудов делается акцент на человеческой стороне перемен, важности системного подхода, особняком рассматриваются «технологии системного вмешательства»¹³, «теории созидательного разрушения», психология, физиология и лингвистические аспекты (им посвящены отдельные разделы в некоторых работах)¹⁴.

¹¹ См., например: *Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С.* Управление изменениями. М.: Инфра-М, 2014; *Оркина Е.А.* Управление изменениями. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014; *Широкова Г.В.* Управление изменениями в российских компаниях. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009; *Распопов В.М.* Управление изменениями. М.: Магистр; Инфра-М, 2012; и др.

¹² См.: *Широкова Г.В.* Указ. соч.; *Распопов В.М.* Указ. соч.; *Адизес И.* Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Питер, 2010.

¹³ См.: *Зуб А.Т.* Управление изменениями. М.: Юрайт, 2016. С. 138–159.

¹⁴ См.: *Шермет М.А.* Управление изменениями. М.: Дело, 2011. С. 94–104.

На первое место выходит человеческий фактор. М.В. Кудина и С.С. Кузьмин¹⁵, опираясь на идеи А.Т. Зуба и М.В. Локтионова, при анализе современных вызовов корпоративного роста пишут о необходимости различения «жестких» и «мягких» изменений. В случае обращения с «мягкими» изменениями сложность проекта значительно увеличивается. «Многое зависит от психологических аспектов “готовности к росту”: степени осознания преимуществ предложенного плана роста для организации, групп и индивидов, системы мотивации персонала организации, степени конфликтности и устоявшихся “правил” разрешения конфликтов, наличия “сильных”, привлекательных альтернатив выбранной модели роста, доминирующего в организации стиля лидерства и принятия решений, действующей системы контроля и многих других факторов, в совокупности составляющих характеристики организационной культуры»¹⁶.

А.Т. Зуб¹⁷, обращаясь к вопросу повышения эффективности управления изменениями, отмечает, что современная научная методология отказывается от механистического подхода в пользу рассмотрения организации как сложной самоорганизующейся динамической системы, траектория развития которой определяется нелинейными связями и закономерностями. Основой такой методологии является синергетика. Отсюда потребность в пересмотре состава компетенций современного менеджера, расширении и модификации их перечня.

В упомянутом ранее обзоре рынка труда *Prosci*¹⁸ описаны шесть основных зон ответственности специалиста в сфере управления изменениями: а) поддержка управления изменениями на организационном уровне; б) применение структурированной методологии и проведение мероприятий по управлению изменениями; в) поддержка коммуникации; г) поддержка обучения; д) развитие навыков межличностного общения; е) накопление опыта проведения изменений.

На российском портале «Умное образование» (“*Smart Education*”) отмечается, что «существует немало библиотек и сводов компетенций, связанных с управлением изменениями, более того, подобные компетенции всегда включаются в библиотеки компетенций руководителей разного уровня, так как управление изменениями давно

¹⁵ См.: Кудина М.В., Кузьмин С.С. Развитие парадигм корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 66–89. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015kudina_kuzmin.htm (дата обращения: 12.05.2017).

¹⁶ Там же. С. 78.

¹⁷ Зуб А.Т. Организационные изменения в нелинейном мире // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 71–93. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017zub.htm (дата обращения: 05.05.2017).

¹⁸ *Stise R.* Op. cit.

уже считается неотъемлемой частью успешного менеджмента»¹⁹. Важнейшими компетенциями подобного рода являются:

- 1) составление стратегического плана изменений; выявление соответствующих организационных потребностей;
- 2) тактическое планирование организационных изменений;
- 3) проведение изменений;
- 4) руководство изменениями;
- 5) лидерство в организации, в своей зоне ответственности;
- 6) информирование и распространение знаний об изменениях;
- 7) поддержка и развитие коммуникаций со всеми вовлеченными в процесс изменений сторонами;
- 8) выявление потребностей организации в обучение и развитие, и вовлечение сотрудников в обучение;
- 9) поддержка и развитие организационной культуры;
- 10) развитие персональных сетей, поиск «агентов изменений»;
- 11) содействие появлению инноваций в организации и в своей зоне ответственности;
- 12) повышение организационной производительности, предоставление сотрудникам соответствующей поддержки;
- 13) оценка эффективности проведенных изменений.

В работе Е.Дж. Крайпа «31 ключевая компетенция менеджера»²⁰ содержится упоминание компетенции «№ 5. Управление изменениями». Она подразумевает «а) умение демонстрировать поддержку инноваций и организационных изменений, необходимых для повышения эффективности организации; б) инициирование, спонсирование и внедрение организационных изменений; в) помощь другим работникам в успешном проведении организационных изменений». При этом, говоря о поведении *рядового работника*, авторы описывают его практики следующим образом: он «лично разрабатывает новый метод или подход; предлагает новые подходы, методы

¹⁹ Управление изменениями // Smart Education [Сайт]. URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html> (дата обращения: 20.02.2017).

²⁰ 31 Основная Компетенция // HR-Portal [Сайт]. 18.10.2007. URL: <http://hr-portal.ru/article/31-osnovnaya-kompetenciya> (дата обращения: 20.02.2017); *Cripe E.J.* 31 Core Competencies Explained // Workforce [Site]. September 3, 2002. URL: <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/> (accessed: 28.12.2016).

или технологии; разрабатывает более эффективные, быстрые и менее затратные способы работы»²¹.

В то же время, иллюстрируя виды поведения *менеджера или лидера*, Крайп приводит следующие характеристики: он «работает вместе с подчиненными над выработкой инновационных решений; руководит созданием новых направлений бизнеса, партнерств, политического курса или алгоритмов; пользуется всеми возможностями, чтобы оказывать влияние на выбор будущего направления деятельности отдела организации или всего предприятия; помогает работникам ясно понять, что именно им придется делать по-другому в результате организационных изменений; внедряет или поддерживает разнообразные виды деятельности, связанные с управлением переменами (например, коммуникации, обучение, развитие командной работы, тренинги); устанавливает определенные структуры и процессы для планирования и управления последовательным внедрением изменений; помогает отдельным людям и группам справиться с волнением по поводу значительных изменений; помогает группам или командам в процессе творчества и решения проблем, ведя их к развитию и внедрению новых подходов, систем, структур и методов»²².

Формирование лидерских компетенций специфического типа стало темой целого ряда исследований зарубежных специалистов, включая статьи А. Коуда, А. Берри, Р. Колдвелла²³; здесь также нельзя не вспомнить концепцию трансформационного (трансформирующего) лидерства Б. Басса²⁴. Отдельное внимание уделяется развитию коммуникационных компетенций, навыков эффективного ведения переговоров в процессе перемен²⁵, способностей практического психолога²⁶, а также вопросам командообразования²⁷ в процессе управления изменениями (помимо

²¹ *Cripe E.J.* Op. cit.

²² Ibid.

²³ *Caldwell R.* Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary? // *Leadership & Organization Development Journal*. 2003. Vol. 24. No 5. P. 285–293; *Coad A.F., Berry A.J.* Transformational Leadership and Learning Orientation // *The Leadership & Organization Development Journal*. 1998. Vol. 19. No 3. P. 164–172; *Buch K., Rivers D.* TQM: The Role of Leadership and Culture // *Leadership & Organization Development Journal*. 2001. Vol. 22. No 8. P. 365–371.

²⁴ См, к примеру: *Bass B.M., Riggio R.E.* Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2006.

²⁵ *Chawla A., Kelloway E.K.* Predicting Openness and Commitment to Change // *The Leadership & Organization Development Journal*. 2004. Vol. 25. No 6. P. 485–498; *Bryant M., Cox J.W.* Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change // *Journal of Organizational Change Management*. 2004. Vol. 17. No 6. P. 578–592.

²⁶ *Carr A.* Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management // *Journal of Organizational Change Management*. 2002. Vol. 15. No 5. P. 477–489.

²⁷ *Coghlan D.* Managing Organizational Change Through Teams and Groups // *The Leadership & Organization Development Journal*. 1994. Vol. 15. No 2. P. 18–23.

применения классических подходов к структурированию команды по модели проф. М. Белбина).

Отечественный специалист Т. Баева обращает внимание на необходимость развития у руководителя способности к «созидательному разрушению», «ведь внедрение любого изменения — это, прежде всего, отказ от старой модели»²⁸.

Украинские эксперты А.А. Дорошук, А.А. Савченко²⁹ рассматривают составляющие кадрового обеспечения управления изменениями. Они приводят характеристики управленческой синергии отношений в модели взаимодействия лидеров, команды и агентов изменений:

$$C > L + A + K,$$

где С — взаимосвязь лидера, команды и агентов изменений, а L, A, K — деятельность, направленная на реализацию изменений соответственно лидера, агента и команды.

Особое внимание уделяется агентам изменений, основными заданиями которых становятся: трансляция главных стратегических задач и ценностей компании; информирование работников об изменениях, которые происходят; разъяснительная работа относительно их причин и особенностей; вовлечение персонала в изменения, в реализацию поставленных задач; передача необходимых знаний; обучение необходимым навыкам. Упомянутые эксперты отмечают, что в роли агентов часто выступают внешние консультанты, но это могут быть и внутренние коучеры, сотрудники предприятия, руководители различных уровней, ключевые специалисты, сотрудники службы УЧР (управления человеческими ресурсами), корпоративного университета (при его наличии). (Таким образом, подтверждается справедливость оценки Р. Ашкеназом традиционной практики компаний и для ближнего зарубежья).

Компетенции агентов изменений включают:

1) *навыки межличностного общения*: способность устанавливать чёткие коммуникации между людьми в ситуациях, которые часто являются напряжёнными и эмоционально перегруженными, умение сформировать механизм обратной связи, способность стабильно работать в стрессовых ситуациях (не путать с внешними проявлениями спокойствия в стрессовой ситуации), способность провоцировать стресс для выхода из ситуации застоя;

²⁸ Баева Т. Компетенции, необходимые руководителю для эффективного управления изменениями // HR Менеджмент [Электронный журнал]. 02.10.2012. URL: <http://www.4hr.ru/zhurnal/hr-management/466-kompetentsii-neobkhodimye-rukovoditelju-dlya-effektivnogo-upravleniya-izmeneniyami.html> (дата обращения: 20.12.2016).

²⁹ Дорошук А.А., Савченко А.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Економіка: реалії часу. 2014. № 3. С. 50–56. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (дата обращения: 20.05.2017).

2) *навыки решения проблем*: умение классифицировать получаемую информацию, умение придерживаться целей программы изменений, умение видеть проблемные и рискованные ситуации, умение контролировать ситуацию, способность самостоятельно мыслить и принимать решения, креативность, склонность к творчеству, чувство юмора;

3) *навыки групповой работы*: умение решать вопросы в малых группах и направлять усилия её членов в конструктивное русло, противопоставлять идеи сотрудников в ходе дискуссии, навыки неформального лидера, умение разделять личное и служебное, профессионализм;

4) *политические и этические навыки*: умение вызывать доверие, сохранять и грамотно использовать конфиденциальную информацию.

Группой учёных из НИУ ВШЭ³⁰ разработана «Модель компетенций менеджера», в которой выделены корпоративные и специальные компетенции. Корпоративные компетенции — совокупность знаний, навыков, способностей и личностно-деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения в компании, который един для всех должностей в компании. К корпоративным компетенциям они относят «готовность к изменениям» и приводят для неё некоторые поведенческие индикаторы специалиста: он «открыт изменениям, новым методам, мнениям, даже если они отличаются от его собственных, позитивно реагирует на изменения, а не воспринимает их как угрозу, с готовностью видоизменяет собственные идеи или представления на основе новой информации или изменяющих ситуацию фактов, инициирует изменения, видит в них новые возможности. Воодушевляется новыми возможностями, вдохновляет к изменениям своим поведением других» и др.

Примечательно, что о готовности к изменениям можно говорить не только на индивидуальном уровне, но и на групповом, и применительно к организации в целом. При формировании компетенций в сфере управления процессом трансформации с практической точки зрения для профессионала важно оценивать организационную готовность к изменениям. Здесь весьма полезной может оказаться работа

³⁰ Терехова Т.А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями // Психология в экономике и управлении. 2010. № 1. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/02/11/1214888478/5.pdf> (дата обращения: 20.12.2016).

И.В. Халитовой³¹, в которой автор предприняла попытку систематизировать подходы к оценке организационной готовности к изменениям и проанализировала соответствующие методики, обратившись к опыту как коммерческих, так и некоммерческих негосударственных организаций, а также госсектора (в ее обзоре присутствует практика консалтинговых структур (*McKinsey, Franke Consulting Group*), Национального Совета по безопасности, ассоциации малых предпринимателей (Института малых предприятий), Калифорнийского центра телемедицины и здоровья, SAP, Исследовательского института Национальной ассоциации руководителей государственных программ психического здоровья, Института поведенческих исследований Техасского христианского университета, Международного исламского университета Малайзии и др.)

У.Б. Рауз³², опираясь на огромный массив литературы по организационным изменениям, пишет, что перечень необходимых для преобразования предприятия компетенций должен соотноситься с десятью шагами перемен:

- 1) стимулировать потребность в переменах;
- 2) выявлять изъяны в ценностях;
- 3) обозначать изъяны на основе картирования деловых процессов;
- 4) проводить (ре)дизайн деловых процессов;
- 5) оценивать требуемые инвестиции;
- 6) принимать решения и содействовать их выполнению;
- 7) реализовывать план действий и обеспечивать коммуникации в рамках внедрения изменений;
- 8) контролировать и адаптировать план реализации;
- 9) институционализировать произошедшие изменения;
- 10) формировать способности меняться.

В российской тренинговой компании «Движение» в привязке к процессуальной модели изменений 3-х стадий К. Левина разработан перечень знаний и навыков специалистов в зависимости от их категории полномочий (см. Таблицу 2).

³¹ Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и методик оценки готовности // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 39. С. 152–162. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/39_2013khalitova.htm (дата обращения: 20.02.2017).

³² Rouse W.B. Necessary Competencies for Transforming an Enterprise // Journal of Enterprise Transformation. 2011. No 1. P. 71–92.

Таблица 2. Меню знаний и навыков в рамках темы «Управление изменениями» тренинговой компании «Движение»³³

Стадия реализации изменений	Категория персонала		
	А — достаточные полномочия для инициации и внедрения изменений	В — достаточно полномочий для поддержки, сопровождения и корректировки изменений	С — отсутствие полномочий позволяющих управлять изменениями
Подготовка (Разморозка)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ навыки диагностики готовности организации к изменениям ✓ навыки проектирования изменений ✓ навыки построения коммуникативных стратегий в изменениях ✓ навыки формирования коалиции сторонников изменений ✓ навыки подбора команды агентов изменений ✓ навыки трансляции видения предстоящих изменений ✓ навыки поиска ресурсов для изменений 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ навыки формирования коалиции сторонников изменений ✓ навыки анализа заинтересованных сторон проекта изменений ✓ навыки планирования коммуникаций по проекту 	
Реализации изменений (Изменения)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сценирование изменений; понимание алгоритма изменений ✓ навыки преодоления сопротивления на уровне команды ✓ навыки преодоления сопротивления в индивидуальном взаимодействии ✓ навыки разрешения конфликтов, связанных с реализацией изменений ✓ навыки самомотивации в процессе изменений 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сценирование изменений; понимание алгоритма изменений ✓ навыки трансляции изменений ✓ навыки преодоления сопротивления на уровне команды ✓ навыки преодоления сопротивления в индивидуальном взаимодействии ✓ навыки самомотивации в процессе изменений ✓ навыки коммуникаций с руководством (<i>upward-leadership</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ навыки командной работы ✓ навыки самомотивации в процессе изменений ✓ навыки коммуникаций с руководством
Фиксация изменений (Заморозка)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ навыки оценки эффективности проекта изменений ✓ навыки интеграции результатов изменений в корпоративные ценности ✓ создание культуры изменений 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ навыки совместного анализа проектного опыта 	

³³ Источник: Меню знаний и навыков [по управлению изменениями] // Тренинговая компания «Движение» [Сайт]. URL: http://motion.su/knowledge_db/nashi-issledovaniya/menyu-znaniy-i-navykov/ (дата обращения: 20.02.2017).

Ниже приведен шаблон должностной инструкции для специалиста по управлению изменениями, разрабатываемый с 2010 года американской компанией Prosci (Врезка 1)³⁴.

Врезка 1. Шаблон должностной инструкции для специалиста по управлению изменениями³⁵

Описание должности

Специалист по управлению изменениями играет ключевую роль в обеспечении поддержки проектов (инициатив изменений), в достижении целей бизнеса, соблюдении сроков, графиков и бюджетов проектов. Этот сотрудник будет сфокусирован на социальных аспектах изменений («человеческой стороне перемен») в случае изменений в бизнес-процессах, системах и технологиях, должностных обязанностях и организационных структурах. Основное внимание будет уделяться созданию и внедрению планов управления преобразованиями, которые должны свести к минимуму сопротивление персонала изменениям и обеспечить максимальное вовлечение сотрудников в проект преобразований. Деятельность специалиста по управлению изменениями будет направлена на то, чтобы ускорить принятие изменений, увеличить конечные выгоды и осведомленность об изменениях, затрагивающих сотрудников в организации, с целью достижения планируемых результатов в бизнесе.

Сфера контроля

У специалиста по управлению изменениями нет линейных полномочий. Он будет выступать в качестве тренера / коуча для руководителей высшего звена и среднего звена, помогая им исполнять роли спонсора изменений. Специалист по управлению изменениями также обеспечивает поддержку проектных команд по интеграции деятельности по управлению изменениями в план проекта. Наконец, он может оказывать прямую поддержку и проводить коучинг менеджеров и руководителей локального уровня.

Роли и обязанности

- Применение структурированного подхода к управлению изменениями и соответствующей методологии для управления социальными аспектами изменения;
- Разработка стратегии управления изменениями при осознании ситуации, идентификации групп, на которые влияют изменения;
- Выявление потенциальных рисков, связанных с «человеческой стороной перемен» и ожидаемым сопротивлением со стороны персонала, а также разработка конкретных планов для смягчения или разрешения проблем;
- Проведение оценки готовности организации к изменениям, оценка результатов и представление выводов в логичной и простой для понимания форме;
- Разработка комплекса действенных и целевых планов по управлению изменениями, включая план коммуникаций, «Дорожную карту» для спонсора изменений, план коучинга, план обучения и план управления сопротивлением;
- Поддержка выполнения планов менеджерами, непосредственно взаимодействующими с сотрудниками, и бизнес-лидерами;
- Работа в качестве тренера для менеджеров, являющихся спонсорами изменений;
- Создание и управление системами измерения для отслеживания принятия, использования и контроля над изменениями на индивидуальном уровне;
- Определение проблем, связанных с сопротивлением изменениям, и разработка корректирующих действий;
- Создание и внедрение механизмов поддержания изменений и проведение мероприятий по празднованию достижений;
- Работа с проектными командами по интеграции деятельности по управлению изменениями в общий план проекта;
- Работа со специалистами по коммуникации, обучению, управлению персоналом и

³⁴ Change Management Job Description // Prosci [Site]. URL: https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-job-description?utm_source=tutorial-job-roles-mod5&utm_medium=redirect&utm_campaign=cm (accessed: 28.12.2016).

³⁵ Источник: по данным сайта Prosci.com, начиная с 2010 г.

организационному развитию над отдельными планами и мероприятиями для поддержки основного проекта.

Навыки и квалификация

- Твердое понимание того, как люди воспринимают изменения и процесс трансформации; опыт применения модели с *ADKAR* считается преимуществом;
- Знание принципов и методологии управления изменениями (например, на основе прохождения *Prosci* сертификации);
- Знание подходов к управлению проектами, проектного и программного инструментария, а также этапов жизненного цикла проекта;
- Исключительные коммуникационные навыки — письменные и устные;
- Способность эффективно работать на всех уровнях в организации;
- Отличные навыки активного слушания;
- Навыки решения проблем и выявления причин их возникновения (владение инструментом «*Диаграмма Исикавы*», «*5Why's+1h*» и т. п.);
- Развитые навыки анализа и принятия решений;
- Навыки командной работы и умение работать с людьми, посредством других реализовывать поставленные цели;
- Способность влиять на других и двигаться в направлении общего видения или цели;
- Опыт участия в крупномасштабных инициативах по организационным изменениям;
- Наличие профильной подготовки специалиста по управлению изменениями считается преимуществом (например, на основе программ Ассоциации профессионалов в области управления изменениями *ACMP*);
- Предыдущий опыт управления изменениями является преимуществом.

Заметим, что описание компетенций, приведённое представителями академической среды и практиками, коррелирует. При этом очевидна возрастающая важность компетенций, помогающих справляться с «мягкими» проблемами, работать с «человеческим фактором». Их обобщение даёт возможность как компаниям (при внутреннем обучении), так и образовательным учреждениям выбрать верную траекторию переподготовки и повышения квалификации сотрудников в рассматриваемой профессиональной сфере. При этом важно учитывать категорию слушателя, характер занимаемой должности и выполняемой роли, а также тип проекта, вид и характер изменений, с которыми преимущественно сталкивается организация (начиная с крупной компании со зрелой системой менеджмента и завершая недавно вышедшим на рынок старт-апом).

Сегодня уже существует ряд международных и локальных ассоциаций и профессиональных объединений в области управления изменениями, которые занимаются продвижением и развитием этой дисциплины по всему миру и содействуют профессиональному развитию специалистов в этой области (см. Таблицу 3).

Таблица 3. Управление изменениями — профессиональные объединения и ассоциации³⁶

<p><i>ACMP — Association of Change Management Professionals</i> (Ассоциация специалистов по управлению изменениями)</p>	<p>Крупнейшее международное объединение профессионалов в области управления изменениями. Обеспечивает непрерывное обучение и образование своих членов, проводит тематические мероприятия, профессиональную аккредитацию специалистов, предоставляет площадку для обмена экспертными знаниями и развития профессиональных сообществ.</p>	<p>http://www.acmp.info/index.asp</p>
<p><i>Change Management Learning Center (Prosci)</i></p>	<p>Учебный центр по управлению изменениями. Проводит обучение и сертификации в области управления изменениями, вебинары; предоставляет доступ ко множеству специализированных материалов. Ведет исследования, проводит бенчмаркинг.</p>	<p>http://www.change-management.com</p>
<p>Ассоциация менеджеров по управлению изменениями и развитию бизнеса АМУИР</p>	<p>1. Некоммерческая организация, деятельность которой направлена на развитие методик управления изменениями в компаниях, представленных на российском рынке, а также на активное привлечение международного опыта и адаптацию его к российским реалиям. 2. Площадка для общения, объединяющая мыслящих профессионалов-управленцев в России и по всему миру, интересующихся процессами управления изменениями и развития как собственного бизнеса, так и экономики в целом. 3. Образовательная и исследовательская среда для профессионалов по управлению изменениями.</p>	<p>http://change-russia.com/about</p>
<p><i>Association of Business Process Management Professionals</i> (Ассоциация специалистов по управлению бизнес-процессами)</p>	<p>Сертификации и обучение в области управления бизнес-процессами (по стандарту <i>BPM CBOK — Business Process Management Body of Knowledge</i>). Отделения действуют в Америке и некоторых странах Европы.</p>	<p>http://www.abpmp.org</p>

Весьма важным в связи с отмеченной выше тенденцией является создание образовательных и сертификационных программ в сфере управления изменениями.

³⁶ Составлено на основе: Управление изменениями // Smart Education [Сайт]. URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html> (дата обращения: 20.02.2017).

На портале «Умное образование» (*Smart-edu.com*)³⁷ приведён обзор подобных программ сертификации. Созданы программы профессиональной сертификации специалистов в сфере управления изменениями а) международной ассоциации профессионалов в области управления изменениями *ACMP* (сертифицированного специалиста по управлению изменениями, *Certified Change Management Professional TM — CCMP*); б) центра обучения управлению изменениями компании *Prosci* (*Change Management Learning Center*); в) компании *Changefirst* по методологии *PCI*; г) *APMG-International* (*ABPMP — Certified Business Process Professional*); д) *IMA — Implementation Management Associates* (на основе *AIM — Accelerating Implementation Methodology*).

Как отмечалось в прошлых статьях автора³⁸, программы подготовки в сфере управления изменениями — это программы обучения, направленные на формирование компетенций развития и оптимизации бизнеса. Это могут быть как самостоятельные магистерские программы по управлению изменениями (например, программа «Магистр наук в сфере управления изменениями» на базе Дунайского университета Кремса в Австрии), так и (значительно чаще) модули «зонтичной программы» по организационному развитию, менеджменту организации, управлению организационным поведением. При этом подчёркивается сближение двух подходов — инженерного (технического, механического), направленного на повышение результативности и эффективности бизнеса, и психологического, нацеленного на решение человеческих проблем, возникающих в процессе трансформации.

В числе высших учебных заведений, реализующих краткосрочные программы, — Австралийская Высшая Школа Менеджмента Университета Нового Южного Уэльса (*Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales*), которая предлагает программу для подготовки эффективных агентов изменений (сертификат по управлению изменениями, *Graduate Certificate³⁹ in Change Management — GCCM*), британские Уорикский Университет (*Warwick University*) и Шеффилдский университет (*Sheffield University*) из группы «Рассел» (входят в топ 100 международных рейтингов и топ 10 университетов Великобритании), где существуют

³⁷ Управление изменениями // Smart Education [Сайт]. URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html> (дата обращения: 20.02.2017).

³⁸ Царенко А.С. Формирование компетенций в сфере управления изменениями как фактор интенсификации развития малых и средних инновационных фирм // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2011. № 2. С. 48–57.

³⁹ *GradCert, GCert, GradC* — соответствует уровню магистра, но занимает меньшее время для обучения (около 1 года).

курсы по организационным изменениям в рамках образовательных программ для бизнеса,— Гауфе-институт Высшей школы Бременхафен (*Hochschule Bremerhaven*) в Германии, Институт управления персоналом и организации Высшей школы Экономики Северо-Западной Швейцарии (*FHNW*), Высшая школа Экономики Калайдос (*Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG*), Институт коммуникаций и управления г. Люцерн (*Institut für Kommunikation & Führung IKF Luzern*) в Швейцарии.

Если говорить о российских программах, следует отметить профильное сертифицированное обучение в Открытой Школе Бизнеса (г. Санкт-Петербург) и в Международном институте менеджмента ЛИНК (г. Москва), инициативы в рамках отечественной системы поддержки обучения предпринимателей Московского центра развития предпринимательства, Национального делового партнерства «Альянс Медиа» (проект «Системы дистанционного бизнес-образования»).

Важно подчеркнуть, что при подготовке к сертификации в рамках программ повышения квалификации и тренингов слушателями преимущественно являются зрелые специалисты, которые скептически относятся к традиционному теоретическому обучению в формате лекций и в большей степени ожидают интерактивных форм занятий. В данном случае очень полезны идеи М. Паркина⁴⁰, который делает упор на методах “*edutainment*”, предлагая использовать в процессе подготовки профильных специалистов сказочный нарратив, художественные примеры как иллюстрации реальных изменений.

Обращаясь к опыту преподавания в МГУ, следует порекомендовать следующие дополнительные принципы разработки профильной краткосрочной образовательной программы:

– Учёт типичных проблем, с которыми могут столкнуться представители целевой группы программы обучения (руководители среднего звена, ведущие специалисты), профиля организации-заказчика.

– Достижение баланса между сложностью и функциональностью изучаемых методов, освоение спектра методов управления изменениями, которые слушатели без дополнительного обучения смогут самостоятельно применить для решения управленческих задач по завершении программы.

– Учёт свойства системности и эмерджентности организации как объекта изменений, взаимосвязи и взаимовлияния сфер, подвергающихся трансформации,

⁴⁰ Паркин М. Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки для развития людей и организаций. М.: Добрая книга, 2005.

каждого отдельного «среза» проблем, предложение комплекса методов для интегральной диагностики в целях обеспечения программ инновационного развития организации.

– Достижение осознания и понимания потребности в функционировании комплексной системы управленческой диагностики предприятия. Дается ответ не только на вопрос «Каким образом менять?» (раскрытие системы методов «перехода»), но и на вопрос «Что должно получиться в итоге?», т. е. прояснение современных целевых ориентиров изменений — моделей высокоэффективных систем управления.

В число образовательных методов и технологий, помимо классических, важно включить «Обучение действием» (*“Learning by doing”*)⁴¹: слушатели не просто получают описание методов, знакомятся с примерами их применения, но самостоятельно используют их в рамках имитационных деловых игр, проектных заданий для выработки практически значимых рекомендаций. Технологии проектной групповой работы при верном применении помогут развить навыки достижения командной синергии. Прикладное значение имеет освоение причинно-следственного моделирования, методов генерации идей, включая «мозговой штурм» (брейнсторминг), методов синектики. При разборе конкретных управленческих ситуаций в рамках обучающей программы полезно применение расширенного формата их анализа на основе Гарвардского алгоритма, уделяющего особое внимание контексту ситуации, включая детальное рассмотрение фоновой информации об организации, основных заинтересованных лицах и группах проектов изменений.

Резюмируя, следует подчеркнуть, что реализация необходимых на сегодня для достижения устойчивого конкурентного преимущества стратегий инновационного развития предполагает необходимость формирования компетенций по развитию системы менеджмента, понимание организации как сложной открытой динамической системы при учёте экономического, социального и экологического параметров её деятельности. Эта сложная задача требует продуманного подхода, формализации функций управления изменениями, обучения и развития сотрудников в рамках профильных программ с последующей сертификацией, введения должностей внутренних экспертов, штатных сотрудников, работающих на постоянной основе, владеющих соответствующей актуальной методологией и выступающих в роли

⁴¹ Важность их применения в обучении организационной динамике отмечены ещё в классической работе: Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рой Дж., Смит Бр.Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

координаторов, консультантов, наставников, тренеров в отношении остальных участников проектов изменений. Чтобы достичь «устойчивой» эффективности, отмеченные «динамические компетенции» должны стать ключевыми компетенциями менеджеров организации. Соответствующая образовательная, научная и консалтинговая инфраструктура для решения этих задач уже создана.

Список литературы:

1. 31 Основная Компетенция // HR-Portal [Сайт]. 18.10.2007. URL: <http://hr-portal.ru/article/31-osnovnaya-kompetenciya> (дата обращения: 20.02.2017).
2. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Питер, 2010.
3. Баева Т. Компетенции, необходимые руководителю для эффективного управления изменениями // HR Менеджмент [Электронный журнал]. 02.10.2012. URL: <http://www.4hr.ru/zhurnal/hr-management/466-kompetentsii-neobkhodimye-rukovoditelyu-dlya-effektivnogo-upravleniya-izmeneniyami.html> (дата обращения: 20.12.2016).
4. Дмитриев К., Филимонов А. Стандарты по компетенциям в области управления проектами // iTeam [Сайт]. URL: http://iteam.ru/publications/project/section_39/article_4548 (дата обращения: 20.05.2017).
5. Дорошук А.А., Савченко А.А. Кадрове забезпечення управління змінами // Економіка: реалії часу. 2014. № 3. С. 50–56. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html> (дата обращения: 20.05.2017).
6. Зуб А.Т. Организационные изменения в нелинейном мире // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. № 60. С. 71–93. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/60_2017zub.htm (дата обращения: 05.05.2017).
7. Зуб А.Т. Управление изменениями. М.: Юрайт, 2016.
8. Коттер Дж., Коэн Д. Суть перемен. М.: Олимп-бизнес, 2004.
9. Кудина М.В., Кузьмин С.С. Развитие парадигм корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 66–89. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015kudina_kuzmin.htm (дата обращения: 12.05.2017).
10. Меню знаний и навыков [по управлению изменениями] // Тренинговая компания «Движение» [Сайт]. URL: http://motion.su/knowledge_db/nashi-issledovaniya/menyu-znanij-i-navykov/ (дата обращения: 20.02.2017).
11. Оркина Е.А. Управление изменениями. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014.

12. Паркин М. Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки для развития людей и организаций. М.: Добрая книга, 2005.
13. Распов В.М. Управление изменениями. М.: Магистр; Инфра-М, 2012.
14. Резник С.Д., Черниковская М.В., Чemezov И.С. Управление изменениями. М.: Инфра-М, 2014.
15. Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рой Дж., Смит Бр.Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
16. Терехова Т.А. Компетентностный подход в управлении инновационными изменениями // Психология в экономике и управлении. 2010. № 1. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/02/11/1214888478/5.pdf> (дата обращения: 20.12.2016).
17. Управление изменениями // Smart Education [Сайт]. URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html> (дата обращения: 20.02.2017).
18. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и методик оценки готовности // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 39. С. 152–162. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/39_2013khalitova.htm (дата обращения: 20.02.2017).
19. Царенко А.С. Внутриорганизационное регулирование преобразований: институты, политика и процедуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 12. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/12_2007tsarenko.htm (дата обращения: 28.05.2017).
20. Царенко А.С. Формализация управления изменениями как фактор устойчивого развития // Государственное управление Российской Федерации: вызовы и перспективы. Материалы 14-й Международной конференции «Государственное управление в XXI веке». М.: КДУ; Университетская книга, 2017. С. 790–801.
21. Царенко А.С. Формирование компетенций в сфере управления изменениями как фактор интенсификации развития малых и средних инновационных фирм // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2011. № 2. С. 48–57.
22. Шермет М.А. Управление изменениями. М.: Дело, 2011.
23. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009.
24. Ashkenas R. Change Management Needs to Change // Harvard Business Review. April 16, 2013. URL: https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-change?cm_sp=Article-_-Links-_-Top%20of%20Page%20Recirculation (accessed: 28.12.2016).

25. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2006.
26. Bryant M., Cox J.W. Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change // Journal of Organizational Change Management. 2004. Vol. 17. No 6. P. 578–592.
27. Buch K., Rivers D. TQM: The Role of Leadership and Culture // Leadership & Organization Development Journal. 2001. Vol. 22. No 8. P. 365–371.
28. Caldwell R. Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary? // Leadership & Organization Development Journal. 2003. Vol. 24. No 5. P. 285–293.
29. Carr A. Jung, Archetypes and Mirroring in Organizational Change Management // Journal of Organizational Change Management. 2002. Vol. 15. No 5. P. 477–489.
30. Change Management Job Description // Prosci [Site]. URL: https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-job-description?utm_source=tutorial-job-roles-mod5&utm_medium=redirect&utm_campaign=cm (accessed: 28.12.2016).
31. Chawla A., Kelloway E.K. Predicting Openness and Commitment to Change // The Leadership & Organization Development Journal. 2004. Vol. 25. No 6. P. 485–498.
32. Coad A.F., Berry A.J. Transformational Leadership and Learning Orientation // The Leadership & Organization Development Journal. 1998. Vol. 19. No 3. P. 164–172.
33. Coghlan D. Managing Organizational Change Through Teams and Groups // The Leadership & Organization Development Journal. 1994. Vol. 15. No 2. P. 18–23.
34. Cripe E.J. 31 Core Competencies Explained // Workforce [Site]. September 3, 2002. URL: <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/> (accessed: 28.12.2016).
35. Guy G.R., Beaman K.V. Effecting Change in Business Enterprises: Current Trends in Change Management. The Conference Board, 2005. URL: <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/5D46E174-D1D8-409E-A26C-6131007EB349/0/R137105ES1.pdf> (accessed: 28.12.2016).
36. Russell-Jones N. The Managing Change Pocketbook. Sterling: Stylus Publishing, LLC, 2012.
37. Rouse W.B. Necessary Competencies for Transforming an Enterprise // Journal of Enterprise Transformation. 2011. No 1. P. 71–92.
38. Stise R. 2016 Change Management Trends // Prosci [Site]. URL: <http://blog.prosci.com/2016-change-management-trends> (accessed: 28.12.2016).

Tsarenko A.S.

Change Management as a Profession

Andrey S. Tsarenko — Ph.D., Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: ZarenkoAS@spa.msu.ru

Annotation

The article deals with the change management process and the procedures formalization trend. It examines the current organizational development practices and change management professionals training programs, the formation of “change” jobs and provides a description of the formal “change” roles in organizations.

Keywords

Management competency, organizational dynamics, change management, change management training, change competency, innovative business, organizational change, organizational transformation.