



Внедрение изменений в организации: как избежать ошибок и повысить эффективность

Римма Денисовец

Эксперт по управлению изменениями, директор проектов

Римма Денисовец

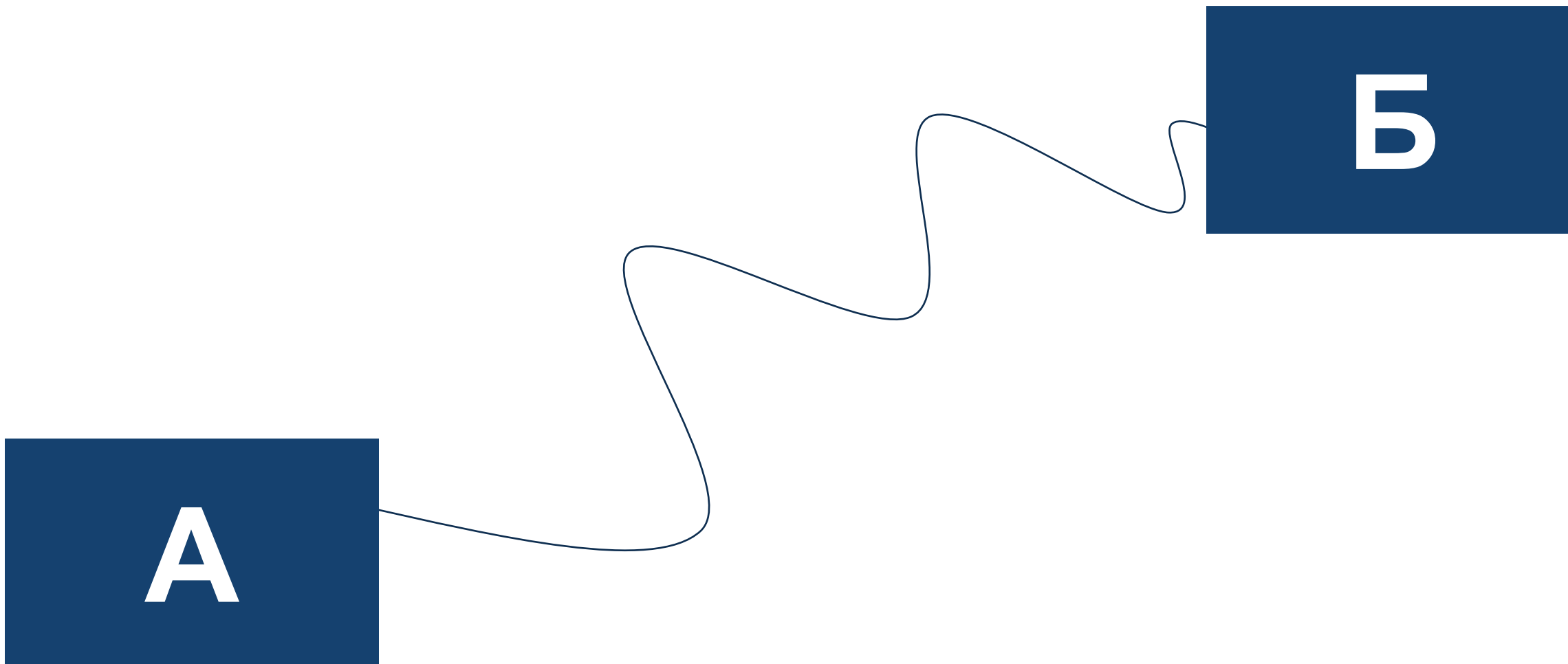
Эксперт по управлению изменениями,
директор проектов практики «Развитие
персонала и внедрение изменений»



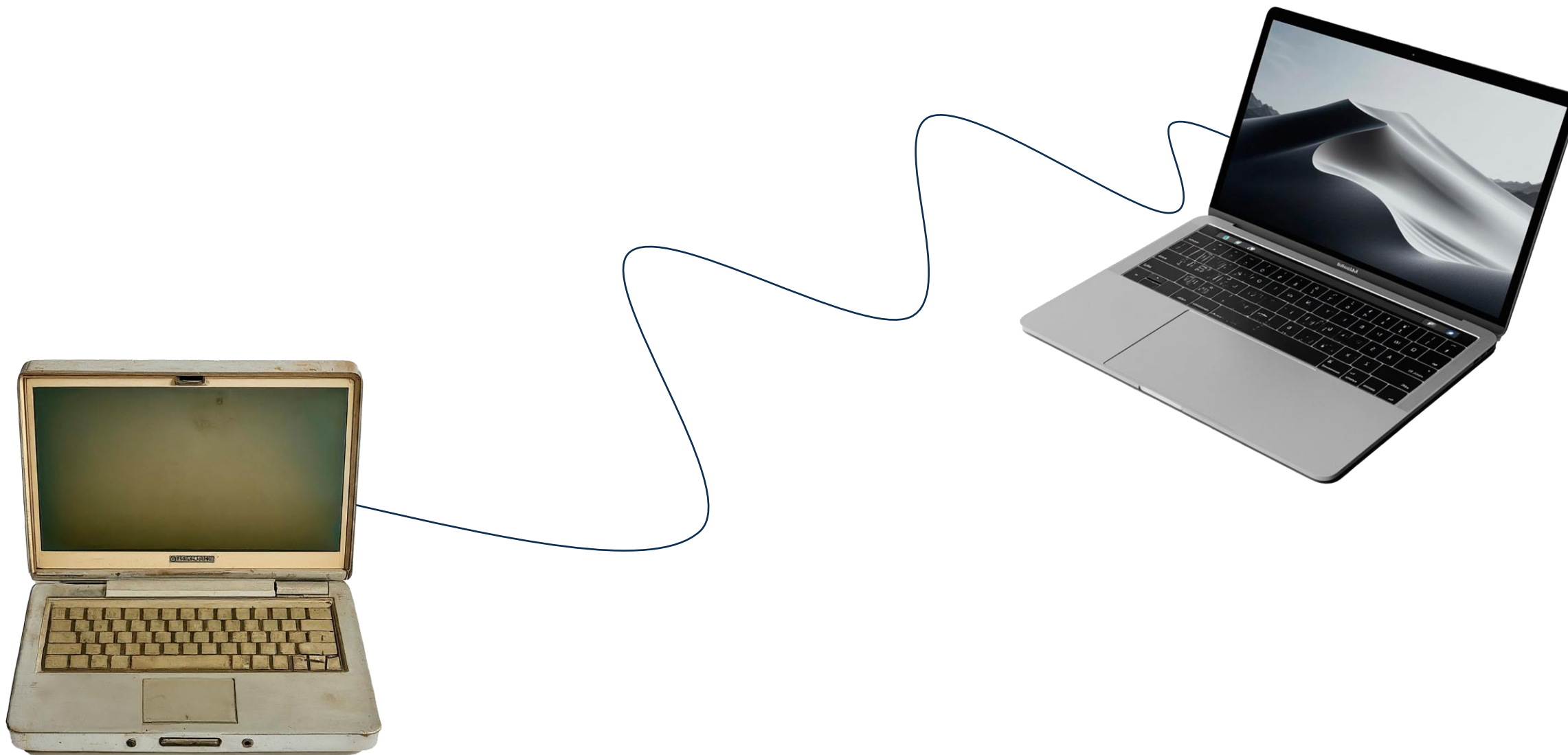
О чем сегодня поговорим

- Что такое изменение и управление изменением
- Инсайты из исследования ЭКОПСИ о практиках внедрения изменений
- Что такое гигиенические факторы
- 14 главных факторов, которые влияют на успешность внедрения
- 5 главных мета-факторов, которые обеспечивают успех внедрения
- Как эффективно внедрять изменения. Чек-лист

Что такое изменение?



Что такое управление изменением



Исследование практик внедрения изменений

Кто участвовал в исследовании

20
компаний

15
отраслей

> 1700
проектов

1 016
участников

Отрасли компаний-участников

Нефтегазовая промышленность / Нефтехимия

Финансовые услуги

Девелопмент и строительство

Консалтинговые услуги

Автомобилестроение

Некоммерческая организация

Торговля B2B

Образование

Электротехника

Органы власти

Транспорт

Недвижимость

Телекоммуникации

Металлургия

Химическая промышленность

Уровень должности

Количество

СЕО

8

СЕО-1

36

Руководитель среднего звена

152

Линейный руководитель

313

Специалист, эксперт

507

Роль *

Количество

Команда внедрения

1 065

Получатель изменения

675

* 1 респондент мог указать разные роли в разных кейсах

Как мы проводили исследование

01. Подготовка

Мы проанализировали актуальные концепции внедрения изменений:

- ADKAR Prosci,
- модель факторов Дж. Коттера,
- McKinsey,
- PMI,
- ЭКОПСИ,

и составили лонглист факторов, которые предположительно влияют на успех внедрения изменений.

Для поиска связи факторов с успехом внедрения изменений мы запустили онлайн-опрос сотрудников организаций.

Как мы проводили исследование

01. Подготовка

Мы проанализировали актуальные концепции внедрения изменений:

- ADKAR Prosci,
- модель факторов Дж. Коттера,
- McKinsey,
- PMI,
- ЭКОПСИ,

и составили лонглист факторов, которые предположительно влияют на успех внедрения изменений.

Для поиска связи факторов с успехом внедрения изменений мы запустили онлайн-опрос сотрудников организаций.

02. Онлайн-опрос

Респондентам предлагалось **вспомнить два изменения в их организации - одно успешное и одно неуспешное.**

Респонденты описывали каждое из изменений по ряду параметров (масштаб, длительность, соблюдение бюджета и сроков, методы мотивации, каналы информирования и прочее).

Также респонденты выбирали свою роль в этих изменениях:

- **Команда внедрения** – сотрудники, которые принимают непосредственное участие в управлении изменениями
- **Участники изменений** – сотрудники, которые в результате изменений должны работать по-новому в новых условиях (они проходили опрос по сокращенной анкете).

В основной части опроса респонденты выбирали из лонглиста, какие факторы были характерны для каждого выбранного изменения, а какие – нет.

Как мы проводили исследование

01. Подготовка

Мы проанализировали актуальные концепции внедрения изменений:

- ADKAR Prosci,
- модель факторов Дж. Коттера,
- McKinsey,
- PMI,
- ЭКОПСИ,

и составили лонглист факторов, которые предположительно влияют на успех внедрения изменений.

Для поиска связи факторов с успехом внедрения изменений мы запустили онлайн-опрос сотрудников организаций.

02. Онлайн-опрос

Респондентам предлагалось **вспомнить два изменения в их организации - одно успешное и одно неуспешное.**

Респонденты описывали каждое из изменений по ряду параметров (масштаб, длительность, соблюдение бюджета и сроков, методы мотивации, каналы информирования и прочее).

Также респонденты выбирали свою роль в этих изменениях:

- **Команда внедрения** – сотрудники, которые принимают непосредственное участие в управлении изменениями
- **Участники изменений** – сотрудники, которые в результате изменений должны работать по-новому в новых условиях (они проходили опрос по сокращенной анкете).

В основной части опроса респонденты выбирали из лонглиста, какие факторы были характерны для каждого выбранного изменения, а какие – нет.

03. Анализ данных

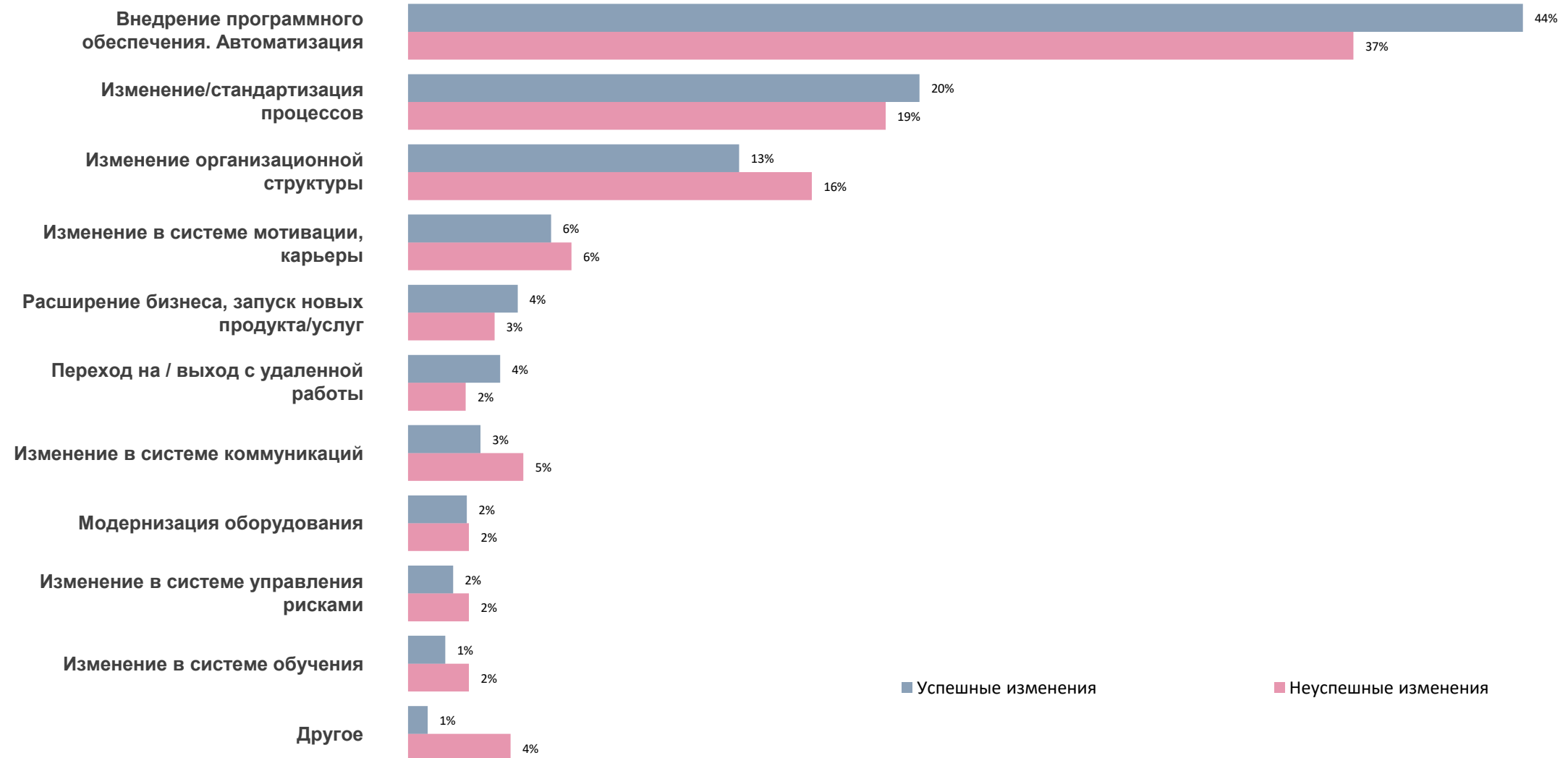
Для сравнения характеристик успешности, мнений команды внедрения и участников изменений выбраны методы сравнения пропорций, рангов и ранговой корреляции.

Чтобы оценить влияние факторов на вероятность успеха изменений – построена логистическая регрессия с использованием метода MARS (Multivariate Adaptive Regression Splines, ROC AUC модели - 0.84).

В результате мы выделили драйверы внедрения и критические барьеры - ряд ключевых факторов, которые значимо влияют на вероятность успеха при внедрении изменений.

Открытые комментарии были обработаны методом контент-анализа.

Какие проекты изменений вошли в исследование



Гигиенические факторы

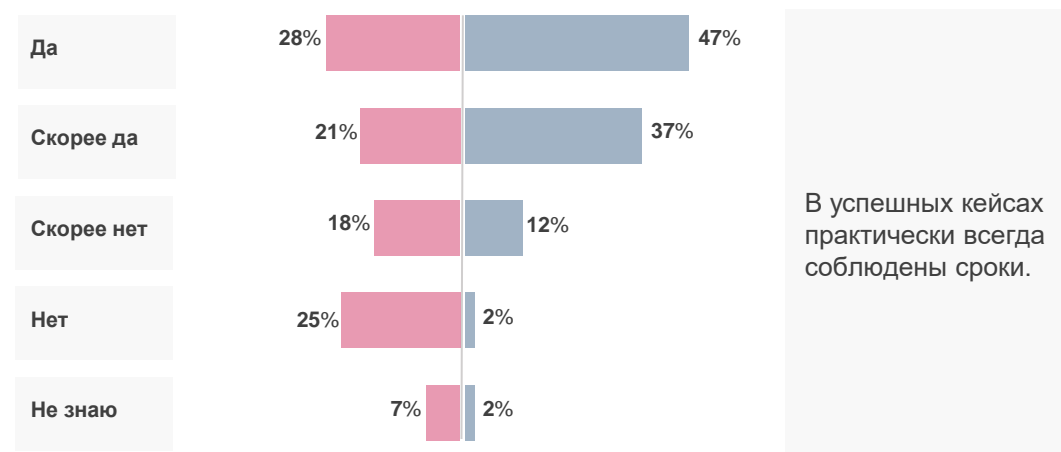
Был ли у вас опыт, когда в проекте соблюдались сроки и бюджет, но проект не был успешен?



Соблюдение сроков и бюджета не гарантирует, что кейс будут считать успешным. Но если какой-то из этих параметров не соблюден – то изменение скорее всего будут считать неуспешным.

Соблюдение сроков и бюджета для успешных и неуспешных кейсов

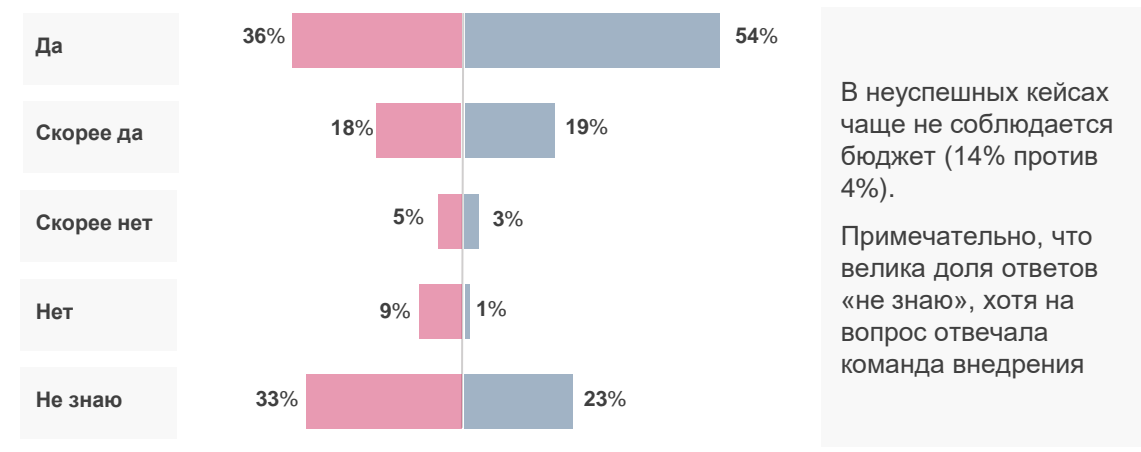
Запланированные сроки внедрения в целом были соблюдены



■ Доля ответов команды внедрения по НЕ успешным кейсам

■ Доля ответов команды внедрения по успешным кейсам

Бюджет проекта в целом был соблюден



■ Доля ответов команды внедрения по НЕ успешным кейсам

■ Доля ответов команды внедрения по успешным кейсам

14 факторов

влияющих на успешность
внедрения изменений



14 главных факторов, которые значимо влияют на вероятность успеха при внедрении изменений

(данные команды внедрения)



Вероятность успеха выше в X раз, если фактор выполняется

Вероятность провала выше в X раз, если фактор не выполняется

5 главных мета-факторов, которые обеспечивают успех внедрения

Команда и коалиция

Изменение поддерживали другие Со-заказчики сверху (x 8,2)

У изменения был руководитель в содержательной, технической части (x 6,4)

Был активный заинтересованный спонсор (главный заказчик сверху) (x 4,2)

Ясное видение

Видение изменения было своевременно транслировано участникам изменения (x 9,8)

Все стейкхолдеры разделяли общее видение (x 6,4)

Было четко сформулировано **видение**: текущее состояние, целевое состояние, подход, граничные сроки (x 4,8)

Понимание необходимости

Участникам сообщили, в чем была необходимость этого изменения (x 7,5)

Изменение было реально необходимым, должно было решить важную задачу или проблему (x 5,8)

Мотивация / работа с сопротивлением

Участникам изменения было понятно, какие проблемы, минусы они получают от саботажа (x 8,1)

Участникам сообщали, какие выгоды и плюсы они получают от этого изменения (x 6,6)

Сотрудники и участники изменения в целом поддерживали это изменение (x 1,8)

Команде внедрения удавалось своевременно решать конфликты и снимать сопротивление

Коммуникация

В организации не было слухов и домыслов по поводу изменения (x 2,5)

Был четкий план проекта в части коммуникации и работы с людьми

9 факторов, которые влияют на принятие изменений сотрудниками и участие в них

(данные участников изменений)

Вероятность успеха
выше в X раз, если
фактор выполняется

1. Я прошел хорошее своевременное обучение/инструктаж, как работать по-новому (x 9,9)

2. Мои коллеги в целом поддерживали это изменение (x 8,5)

3. Я знал, к кому обратиться с вопросами по поводу этого изменения (x 7,9)

4. Я понимал свою роль в этом изменении (x 5,6)

5. Я понимал план внедрения этого изменения (x 4,8)

6. Мой непосредственный руководитель поддерживал это изменение (x 4,1)

x 1,9 7. Это изменение было действительно важно и необходимо для организации (x 6,9)

Вероятность провала
выше в X раз, если
фактор не выполняется

x 1,9 8. В целом я поддерживал это изменение (x 6,2)

x 1,9 9. Я понимал видение, образ результата этого изменения (x 2,7)

Факторы, которые значимо влияют на вероятность успеха при внедрении изменений

(данные участников изменений)

Главные драйверы внедрения:

- Обучение и информирование (о плане внедрения и роли участников etc.) повышает вероятность успеха, хотя по результатам ответов команды внедрения эти факторы оказались не значимыми.

Критические барьеры:

- Сотрудники не понимают для чего нужно изменение или считают вопрос не важным.
- Сотрудники в целом не поддерживают изменение.

17 факторов, которые, как оказалось, не отличают успешные от неуспешных изменений

(данные команды внедрения)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

- Был четкий план проекта в содержательной, технической части
- У изменения был руководитель проекта в части внедрения, коммуникации и работы с участниками
- Планы проекта в технической части и в части коммуникаций были хорошо синхронизированы по времени
- Проводились регулярные внутренние совещания для обсуждения статуса проекта и решения проблем

РЕСУРСЫ

- План проекта в содержательной технической части был обеспечен достаточными ресурсами
- План проекта в части коммуникаций и работы с людьми был обеспечен достаточными ресурсами
- В организации в момент внедрения этого изменения происходило много других серьезных изменений

ОБУЧЕНИЕ, ИНСТРУКТАЖ

- Участникам изменения своевременно объясняли, что конкретно и когда от них требуется делать на рабочем месте по-новому
- Участники изменения получили необходимое обучение или инструктаж о том, как именно работать по-новому в новых условиях
- Участники изменения получали своевременные ответы на вопросы по этому изменению

НАСТАВНИЧЕСТВО

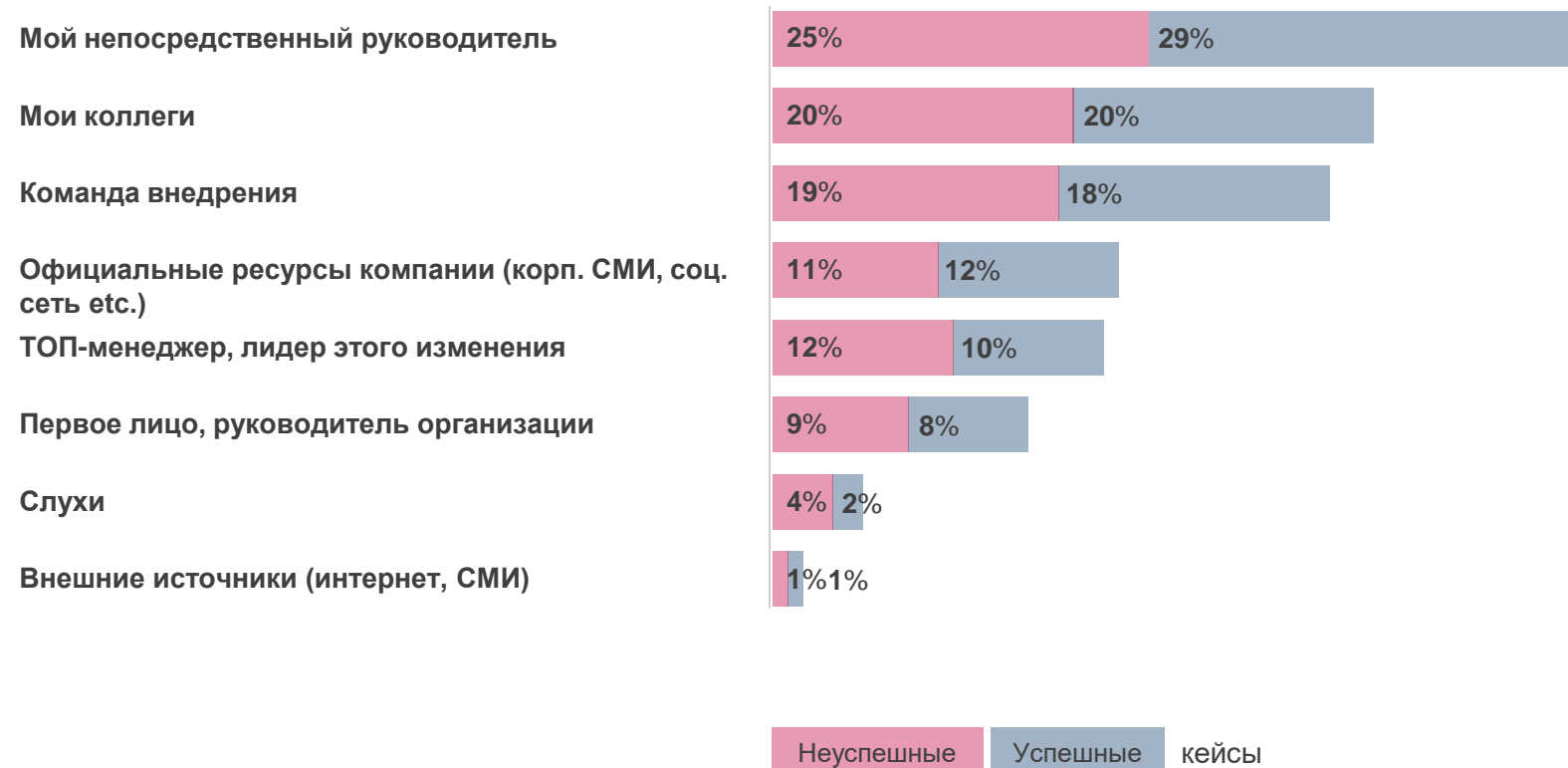
- Непосредственные руководители выполняли роль наставников по этому изменению для своих сотрудников
- Непосредственные руководители получили необходимое обучение или инструктаж о том, как именно выполнять роль наставника по этому изменению
- Непосредственные руководители сотрудников (участники изменения) в целом поддерживали это изменение

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Всех участников оперативно информировали о ходе изменения
- Команда внедрения собирала обратную связь участников о том, что у них получается, а что нет

Главные каналы информации об изменениях

Можно было выбрать несколько вариантов ответа



И в успешных, и в неуспешных кейсах **главные каналы информации не отличаются.**

Непосредственный руководитель – главный источник информации. А значит, **важно соблюдать принцип каскадирования** (сверху вниз) изменений и учить руководителей транслировать новое своим сотрудникам.

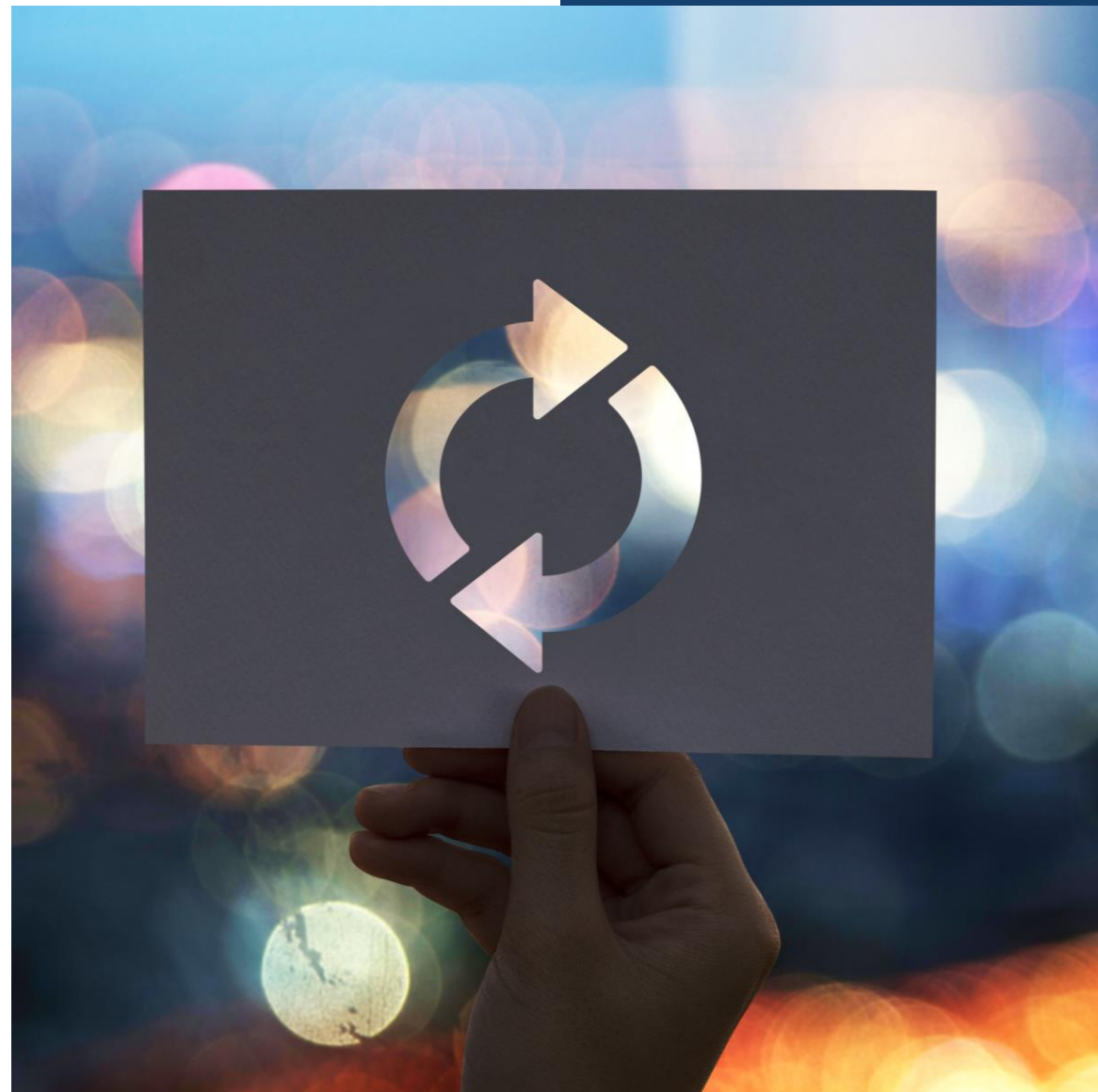
Слухи – канал информации, свойственный для неуспешных кейсов (модель это подтверждает, сл. 9).

Позитивная мотивация – лучший способ привить новые привычки

- Успешные изменения сопровождаются методами позитивной мотивации: похвала, наставничество, конкурсы, вовлечение сотрудников.
- Авторитарные методы (наказания и санкции, принуждение, давление) присущи неуспешным внедрениям.
- Но больше всего снижает шансы на успех – полное отсутствие инструментов мотивации.



Как эффективно внедрять изменения



Как эффективно внедрять изменения

5 мета-факторов

Что нужно сделать

Практики управления изменениями

Команда и коалиция

Собрать команду внедрения и коалицию топов - единомышленников (ключевой спонсор и ко-спонсоры)

Формирование команды внедрения

Ясное видение

Сформировать ясное видение

Согласование видения изменений

Чек-лист готовности к внедрению

Понимание необходимости

Создание необходимости этого изменения у сотрудников компании

План работы со стейкхолдерами

**Мотивация/
работа с сопротивлением**

Продумать мотивацию для сотрудников и работу с сопротивлением

Трансляция видения

Коммуникация

Разработать план коммуникаций и транслировать видение, их роль, суть изменений и прочее

Статус внедрения

Ретроспектива внедрения

Чек лист готовности к внедрению

1	Проведена оценка: какие выгоды, положительные последствия и отрицательные последствия (включая риски) получим, если внедряем это изменение или не внедряем	...
2	Проведенная оценка (пп.1) показывает, что изменение необходимо, целесообразно, а риски приемлемы и управляемы	...
3	У этого изменения есть активный Главный спонсор, с нужным уровнем влияния / статуса, готовый поддерживать внедрение	...
4	Есть Спонсорская коалиция с оптимальным составом и нужным уровнем влияния/статуса, готовая поддерживать внедрение	...
5	Есть Руководитель проекта* в части создания материального результата изменения – мотивированный и обладающий нужными навыками	...
6	Есть Лидер внедрения* в части коммуникации и работы со стейкхолдерами – мотивированный и обладающий нужными навыками	...
7	Есть согласованное видение изменения, которое можно транслировать участникам изменения	...
8	Есть план проекта в содержательной части, обеспеченный достаточными ресурсами, которые реально привлечь	...
9	Есть план работы со стейкхолдерами, обеспеченный достаточными ресурсами, которые реально привлечь	...
10	В период внедрения у участников нет критического перегруза другими изменениями, проектами и задачами (смогут выделить нужное время)	...

0 – точно нет (оценку «не знаю» тоже принимаем за «0»)

1 – скорее нет

2 – скорее да

3 – точно да (если пункт неактуален для конкретного изменения - оценка «3»)

30-26 баллов – высокая степень готовности к изменению при условии, что нет оценки «0» ни по одному из факторов

25-20 баллов – средняя степень готовности к изменению

19 баллов и ниже – низкая степень готовности к изменению

* Пункты чек-листа разработаны на основе Всероссийского исследования практик внедрения изменений 2023 г.

** Роли РП и ЛВ могут совмещаться в одном человеке или выполняться разными людьми

Чек лист готовности к внедрению

1	Проведена оценка: какие выгоды, положительные последствия и отрицательные последствия (включая риски) получим, если внедряем это изменение или не внедряем	...
2	Проведенная оценка (пп.1) показывает, что изменение необходимо, целесообразно, а риски приемлемы и управляемы	...
3	У этого изменения есть активный Главный спонсор, с нужным уровнем влияния / статуса, готовый поддерживать внедрение	...
4	Есть Спонсорская коалиция с оптимальным составом и нужным уровнем влияния/статуса, готовая поддерживать внедрение	...
5	Есть Руководитель проекта* в части создания материального результата изменения – мотивированный и обладающий нужными навыками	...
6	Есть Лидер внедрения* в части коммуникации и работы со стейкхолдерами – мотивированный и обладающий нужными навыками	...
7	Есть согласованное видение изменения, которое можно транслировать участникам изменения	...
8	Есть план проекта в содержательной части, обеспеченный достаточными ресурсами, которые реально привлечь	...
9	Есть план работы со стейкхолдерами, обеспеченный достаточными ресурсами, которые реально привлечь	...
10	В период внедрения у участников нет критического перегруза другими изменениями, проектами и задачами (смогут выделить нужное время)	...

0 – точно нет (оценку «не знаю» тоже принимаем за «0»)

1 – скорее нет

2 – скорее да

3 – точно да (если пункт неактуален для конкретного изменения - оценка «3»)

30-26 баллов – высокая степень готовности к изменению при условии, что нет оценки «0» ни по одному из факторов

25-20 баллов – средняя степень готовности к изменению

19 баллов и ниже – низкая степень готовности к изменению

Итого: 19

низкая степень готовности к изменению



КУРС «ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ»

Программа профессионального обучения
для руководителей в онлайн формате

Старт программы 7 ноября

онлайн

**ОСТАВИТЬ
ЗАЯВКУ**



**ОСТАЛИСЬ
ВОПРОСЫ?**

Александр Кузнецов

Менеджер по работе с клиентами

a.kuznetsov@ecopsy.ru



**ВРЕМЯ ДЛЯ ВАШИХ
ВОПРОСОВ**