

# Управление изменениями

## Методические рекомендации



[Карта процессов менторинга](#)

**Участники процесса:** ментор, менти, команда менти

**Результат:** составлен проект изменений, проведено пилотное внедрение, проект масштабирован

Большинство запросов менти связаны с необходимостью изменений в структуре или работе бизнеса. Поэтому умение внедрять их системно и последовательно является ключевым навыком ментора, который ему необходимо регулярно применять в работе.

### Примеры ситуаций при которых необходимы навыки внедрения изменений

- 1) Стагнация компании, кризис или возможность роста
- 2) Изменение бизнес-модели
- 3) Переход компании от стадии стартапа к регулярному бизнесу
- 4) Внедрение IT-систем
- 5) Необходимость резкого масштабирования

Работу бизнеса в целом можно рассматривать как непрерывный процесс внедрения изменений. Стратегические цели компании транспонируются на проекты изменений, необходимых для их достижения. После реализации этих проектов стратегический цикл, как и цикл внедрения изменений, повторяется снова.



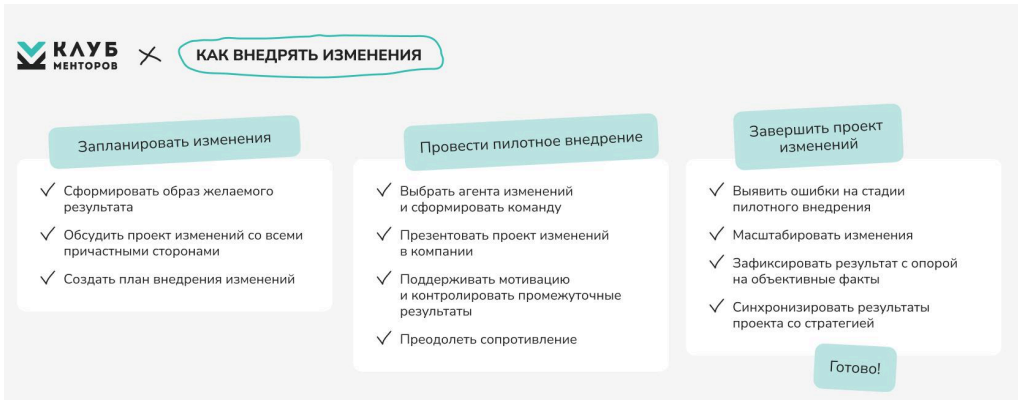
Таким образом, навык системного внедрения изменений, является ключевым не только для ментора, но и для менти. Передача знаний об этом процессе основателю бизнеса поможет ему справляться с бóльшим количеством задач самостоятельно и увеличить общую результативность менторинга.

#### Ключевые задачи при внедрении изменений

- 1) Сформировать образ желаемого результата
- 2) Обсудить проект изменений со всеми причастными сторонами или стейхолдерами
- 3) Составить план внедрения изменений
- 4) Определить агента изменений и наделить его необходимыми ресурсами
- 5) Поддерживать мотивацию и преодолевать сопротивление
- 6) Провести оценку результатов внедрения
- 7) Масштабировать проект изменений на всю компанию, если это необходимо

В этих методических рекомендациях мы рассмотрим процесс управления изменениями на практическом примере. Компании менти предстоит внедрить в работу CRM-систему для лучшего контроля процесса продаж. Это позволит увеличить выручку за счет мониторинга продуктивности, повысить точность финансовых прогнозов и избежать кассовых разрывов. Однако поскольку CRM-система является элементом контроля – такой проект изменений может столкнуться с сопротивлением со стороны команды.

# Схема внедрения изменений



## Как внедрить изменения в компании

| Этап                   | Шаг                                                                      | Задача                                                                                | Результат                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Планирование изменений | <a href="#">Сформировать образ результата</a>                            | Определить цели внедрения изменений                                                   | Сформирован ожидаемый результат после внедрения изменений          |
|                        | <a href="#">Обсудить проект изменений со всеми причастными сторонами</a> | Определить необходимые ресурсы и основные риски через обсуждение со стейкхолдерами    | Сформирована риск-стратегия и список необходимых ресурсов          |
|                        | <a href="#">Создать план внедрения изменений</a>                         | Сформировать план внедрения изменений, определить ключевые задачи и контрольные точки | Определен путь к желаемому результату                              |
|                        | <a href="#">Выбрать агента изменений и сформировать команду</a>          | Определить ключевое лицо в процессе внедрения, основных союзников и противников       | Союзники изменений наделены ресурсами, противники в них ограничены |
|                        | <a href="#">Презентовать проект изменений в компании</a>                 | Донести до команды необходимость и неизбежность изменений                             | Команда готова к внедрению изменений                               |
|                        |                                                                          |                                                                                       |                                                                    |

**Пилотное  
внедрение  
изменений**

[Поддерживать мотивацию  
и контролировать  
промежуточные результаты](#)

Проводить регулярный  
контроль за исполнением  
плана и давать честную  
и явную оценку результатов

Команда сохраняет  
мотивацию в процессе  
внедрения изменений

[Преодолеть сопротивление](#)

Разобраться с базовыми  
причинами сопротивлений

Сопротивление проекту  
изменений устранено

---

[Выявить ошибки на стадии  
пилотного внедрения](#)

Улучшить проект  
изменений перед  
масштабированием

Проект изменений готов  
к масштабированию

**Завершение  
проекта  
изменений**

[Масштабировать изменения](#)

Расширить проект  
изменений на всю  
компанию

Необходимые изменения  
внедрены во всей компании

[Зафиксировать результат  
с опорой на объективные  
факты](#)

Подвести итоги внедрения  
изменений

Зафиксировано влияние  
внесенных изменений  
на бизнес-показатели

[Синхронизировать  
результаты проекта с общей  
стратегией компании](#)

Скорректировать стратегию  
компании, опираясь  
на внесенные изменения

Стратегия компании  
актуализирована

---

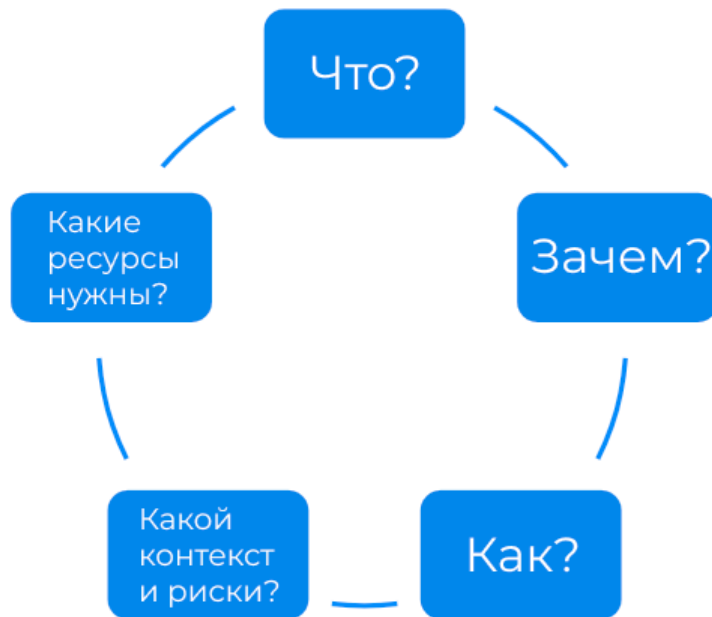
## Планирование изменений

Перед тем как начать процесс непосредственного внедрения изменений, необходимо уделить достаточное время их планированию. Это позволит оценить контекст и необходимые ресурсы, определить сторонников и противников изменений, выявить риски и сформировать риск-стратегию.

### Сформировать образ результата ↑

Первый шаг планирование изменений – формирование образа результата. Чтобы выполнить его, необходимо ответить на несколько ключевых вопросов. Это позволит детально разобраться в целях, которые преследует проект и сформировать базу для его презентации команде.

***Ключевые вопросы для формирования образа результата***



**Что и зачем?** Каких практических результатов мы хотим достичь и какие цели они преследуют: явные и неявные. Это взаимосвязанные вопросы, которые рассматриваются вместе.

**Как?** Выбираем конкретный способ выполнения задачи, взвешивая альтернативные сценарии.

**Контекст.** Влияет на формализацию предыдущих пунктов. При составлении плана необходимо учитывать риски, доступные ресурсы и требуемые сроки.

#### Пример сформированного образа результата

**Что?** Внедрение CRM

**Зачем?**

**Явные цели**

- Повышаем точность прогноза продаж
- Обеспечиваем фокус на приоритетных сделках (не теряем сделки по причине халатности продавцов)
- Собираем всю информацию о заказчике

**Неявные цели**

- Проверяем РОПа на предмет владения ситуацией
- Получаем инструмент для оценки работы нового продавца до того, как он заключит первую сделку

**Как?** Выбираем между Битрикс24 и AmoCRM

|                         |                                                                                                |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контекст и риски</b> | Устоявшиеся в компании бизнес-процессы потребуют корректировки, может возникнуть сопротивление |
| <b>Ресурсы</b>          | Выделенная команда, бюджет на приобретение и внедрение ПО                                      |

### Обсудить проект изменений со всеми причастными сторонами ↑

Определив образ результата, имеет смысл обсудить проект изменений с командой. Это поможет получить альтернативную точку зрения, уточнить собранную информацию, контекст и риски, а также обнаружить скрытые возможности.

#### С кем обсуждать проект изменений

| Участник процесса               | Преимущества                                                                                                                                      | Недостатки                                                                    |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Бизнес-партнер или руководитель | Поддержка доверия<br>Уточнение контекста и рисков<br>Выявление неявных целей<br>Погруженность собеседника в бизнес<br>Альтернативная точка зрения | Нет!                                                                          |
| Ключевые сотрудники             | Поддержка доверия<br>Уточнение контекста и рисков<br>Выявление неявных целей<br>Погруженность собеседника в бизнес<br>Альтернативная точка зрения | Утечка информации<br>Создание тревожных ожиданий:<br>«А что в этом для меня?» |
| Заказчики                       | Поддержка доверия<br>Уточнение контекста и рисков:<br>влияние на продажи<br>Выявление неявных целей<br>Поиск возможных альтернатив                | Утечка информации<br>Создание завышенных ожиданий                             |

Через обсуждение со всеми причастными сторонами необходимо собрать список всех «за» и «против» с их точек зрения – это поможет определить основных противников и сторонников изменений. На основе этой информации можно сформировать риск-стратегию, уточнить список необходимых ресурсов и принять решение о внедрении изменений.

#### Пример результатов обсуждения проекта изменений

| Участник команды           | Преимущества                                                                                                                            | Недостатки                                                                                                                                  | Выводы                                                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Руководитель отдела продаж | CRM позволит контролировать сотрудников → повысится эффективность отдела                                                                | Инструмент для контроля над отделом продаж – также и инструмент контроля над РОПом → может возникнуть сопротивление                         | Необходимо придумать способ мотивации РОПа, чтобы он стал союзником      |
| Финансы                    | CRM позволит с большой точностью прогнозировать продажи → повысится точность планирования cashflow, снизится риск кассовых разрывов     | Нет                                                                                                                                         | Однозначный сторонник изменений                                          |
| Производство               | Данные из CRM позволят прогнозировать производственные мощности → снизится количество задержек и отказов из-за отсутствия комплектующих | Чтобы производственный отдел мог планировать работу на основе данных из CRM, необходимо объединить продажи и производство в одну экосистему | Необходимо заложить в ТЗ внедрение интеграцию с производственным отделом |

### Создать план внедрения изменений ↑

Следующий шаг планирования изменений – создание плана «Было» → «Станет». На нем необходимо зафиксировать конкретные бизнес-цели, которые преследует проект изменений. Также следует определить целевые метрики, артефакты и процессы, которые затрагивают изменения.

Наличие плана «Было» → «Станет» позволит устранить нестыковки, сохранив ясность и мотивацию. План предполагает конкретные измеряемые цели и позволяет фокусироваться на приоритетах, удерживая ситуацию в рамках выбранной альтернативы

#### Пример формулирования плана «Было» → «Станет» Внедрение CRM

| Процесс      | Было                          | Станет                       |
|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| Формирование | Линейный подход к определению | Сделкам присваивается оценка |

|                                    |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| воронки продаж                     | <p>вероятности – перевод сделки по стадиям.</p> <p><b>Точность планирования на горизонте года 50–60%.</b></p>                  | <p>вероятности в зависимости от степени проработки решения компанией, конкурентной обстановки и срока проведения конкурса.</p> <p><b>Точность планирования 90–100%.</b></p> |
| Сохранение контактов заказчиков    | <p>Контакты заказчиков не систематизированы и хранятся у продавцов.</p> <p><b>Риск потери клиентов с уходом продавцов.</b></p> | <p>Контакты заказчиков занесены в базу, систематизированы по ролям, уровню влияния на решение о сделке, <b>информация обновляется ежемесячно</b> в ходе бизнес ревью.</p>   |
| Контроль продуктивности продавцов  | <p>По факту продаж через <b>6–8 месяцев.</b></p>                                                                               | <p>Продуктивность очевидна <b>через 3–4 месяца</b> по мере изменения вероятности сделки.</p>                                                                                |
| Координация действий с заказчиками | <p><b>Не прозрачна.</b> Зависит от профессионализма и добросовестности продавца.</p>                                           | <p><b>Цели, задачи и действия определены, скоординированы между подразделениями.</b></p> <p>Контролируются в ходе регулярных бизнес ревью.</p>                              |

## Пилотное внедрение изменений

Следующий этап управления изменениями – пилотный запуск. В рамках него ментору и менти необходимо внедрить изменения на небольшом участке компании, чтобы собрать обратную связь, улучшить проект и процесс реализации перед масштабированием.

### Выбрать агента изменений и сформировать команду [↑](#)

Первый шаг внедрения изменений – грамотное формирование команды и распределение ролей внутри нее. Некорректная диагностика, распределение и работа с ролями – одна из причин провалов проектов изменений.

#### Роли команды в рамках проекта изменений

| Роль | Среднестатистическое количество | Степень влияния |
|------|---------------------------------|-----------------|
|------|---------------------------------|-----------------|



|                       |                      |                     |
|-----------------------|----------------------|---------------------|
| Лидер                 | Один                 | Ведущие             |
| Агент                 | Может быть несколько |                     |
| Сторонники            | 2–5%                 | Активные            |
| Открытые противники   | Единицы              |                     |
| Скрытые противники    | 2–5%                 | Скрытые и пассивные |
| Пассивное большинство | 90–95%               |                     |

Важно понимать различия между понятиями лидера и агента изменений.

***Лидер изменений:***

- Формирует видение
- Назначает ответственного — агента изменений
- Выделяет ресурсы
- Обеспечивает поддержку
- Занимается коммуникацией (опционально)
- Утверждает планы (опционально)

В рамках менторской практики лидером изменений чаще всего будет выступать менти. Именно он будет определять смыслы и являться драйвером изменений. В то время как непосредственным исполнителем — агентом изменений — может быть его сотрудник или внешний специалист.

***Агент изменений:***

- Участвует в формировании видения
- Участвует или формирует план «было – станет»
- Организует команду исполнителей
- Принимает на себя ответственность за результат
- Занимается коммуникацией (опционально)
- Обеспечивает согласование планов и действий с видением

На практике часто бывает, что у изменений есть активные сторонники, которых нельзя наделить полномочиями и назначить ответственными за результат. Это могут быть идейные сотрудники компании или те, кто лично выигрывает от проекта. Такие люди не могут стать полноценными агентами изменений, но их важно вовлекать в формирование видения и в коммуникацию по поддержке внедрения изменений.

Хорошая практика, когда в одной горизонтали с теми, кто должен принять изменения, находятся те, кто эти изменения продвигает.

#### Пример определения агента изменений Внедрение CRM

| Сотрудник                  | Преимущества                                                          | Недостатки                                                                     |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Руководитель отдела продаж | + лучше всего знает контекст<br>+ может втянуть весь отдел            | - может быть не заинтересован<br>- отрываем ключевого человека от продаж       |
| Операционный директор      | + понимает плюсы внедрения CRM<br>+ гарантированный союзник изменений | - потенциальный конфликт с командой продаж                                     |
| Внешний внедренец          | + есть опыт, компетенции и ресурсы, не затрагивающие компанию         | - оторван от контекста компании<br>- требуется повышенное вовлечение менти/CEO |

В данном сценарии лучшим вариантом агента изменений будет являться руководитель отдела продаж. В сочетании с внешним ресурсом его положение в компании дает необходимую власть и лучший доступ к сотрудникам, которых затронут изменения.

Поэтому важно превратить РОПа в союзника изменений. Например, как предложив разовый бонус по завершению проекта, так и более выгодную систему мотивации после внедрения CRM.

Однако возможны и другие агенты изменений, если РОП не может выступать в этой роли, например, в силу большой загрузки.

#### Презентовать проект изменений в компании ↑

Следующий шаг внедрения изменений – трансляция проекта на уровень компании. Необходимо привлечь на свою сторону пассивное большинство — заставить их осознать, принять и, лучше всего, участвовать в переменах. Правильная презентация поможет разобраться с большинством базовых причин сопротивления и повысить эффективность внедрения.

Чтобы понять, как лучше всего подойти к презентации, следует разобраться в различиях мотивации собственника и наемного работника.

**Собственник / менти / основатель**

**Наемный сотрудник**

---

- Ориентирован на долгосрочные цели  
Специфические задачи вписываются в его видение

- Иницирует изменения
- Инвестирует время и ресурсы в изменения
- Склонен к риску
- Ориентирован на собственные ценности
- Более автономен в решениях
- Статус = успех его бизнеса
- Ориентирован на инновации

- Ценит стабильность

- Стремится к безопасности
- Выстраивает «work life balance» = меньше работать за ту же зарплату
- Стараются избежать наказания
- Преследует краткосрочные финансовые цели
- Статус = признание коллегами
- Менее склонен к риску

Как правило, наемные сотрудники не слишком заинтересованы в изменениях. Большинство из них не озабочены постоянной задачей развития бизнеса. Следовательно лучший способ привлечь на свою сторону пассивное большинство — сформировать у него осознание неизбежности перемен. Важно, чтобы в презентации изменений принимал участие основатель компании, даже если он не является непосредственным лидером или агентом проекта. Сообщение в общем чате компании или новость от лица главного руководителя на новостном портале компании поможет придать изменениям огласки и значимости.

#### **Как сформировать осознание неизбежности перемен**

- Четко и конкретно ставить цели, формулировать задачи
- Обеспечивать регулярный контроль выполнения
- Сочетать положительную и отрицательную мотивацию во время регулярного контроля: вознаграждения за успехи и наказания за провалы
- Работать со страхами, мешающими внедрению изменений
- Подстраивать коммуникационные сообщения под конкретную аудиторию

#### **Поддерживать мотивацию и контролировать промежуточные результаты ↑**

Самый необходимый инструмент при внедрении изменений – регулярный контроль. На этом шаге необходимо обеспечить поступательное движение к цели, мониторинг результатов и своевременную корректировку тактических задач.

## Принципы регулярного контроля

- Постановка целей по SMART
- Делегирование в постановке задач
- Настойчивость и важность артефактов

Делегируйте разработку инициатив исполнителям – переложите ответственность и «поднимитесь над схваткой». Таким образом, им будет труднее увильнуть от их исполнения.

Обеспечьте регулярный контроль степени достижения в цифрах и фактах.

Сформируйте шаблон регулярных встреч: ограничение количества параметров и однообразие требований не позволяет уклоняться от ответственности и «растекаться мыслью».

Требуйте подготовки материалов ко встречам заранее в письменном виде.

Во время регулярного контроля важно соблюдать баланс между стратегией и тактикой. Это позволит обеспечить мотивацию и веру в успех. Необходимо, чтобы у команды изменений перед глазами всегда были как долгосрочные цели, так и краткосрочные успехи.

### Долгосрочные цели

### Краткосрочные успехи

Отвечают на стратегические вопросы:

- Кто? (заказчик)
- Что/ зачем делаем? (какую боль снимаем)
- Как? (способ действий)
- Почему? (преимущества)

– обеспечивают ясность и согласованность действий

- Демонстрируют правильность выбранного решения
- Вселяют уверенность в команду
- Помогают преодолевать сопротивление
- Подпитывают финансово

Если агент изменений фокусируется только на долгосрочных целях – есть опасность, что мотивации не хватит до завершения проекта – надо требовать конкретных результатов, согласующихся с долгосрочными целями, здесь и сейчас.

## Риски отсутствия баланса между долгосрочными целями и краткосрочными успехами

Нет долгосрочных целей

Нет краткосрочных успехов

- |                                                            |                              |
|------------------------------------------------------------|------------------------------|
| - «Метание» из стороны в сторону                           | - Затягивания проекта        |
| - Дублирование задач                                       | - Потеря веры в успех        |
| - Финансовые потери из-за<br>непоследовательности действий | - Ограничение финансирования |
| - Демотивация команды                                      | - Роста сопротивления        |
|                                                            | - Демотивация команды        |

### Преодолеть сопротивление ↑

Последний аспект пилотного внедрения не является четко детерминированным шагом. Сопротивление может возникать на любых этапах проекта и стоит быть готовым к его преодолению.

Для начала необходимо разделить возражения на этапе принятия решения и на этапе его реализации, а также, непосредственно, сопротивление.

#### ***Работа с возражениями на этапе принятия решения:***

- Обдумывать — это, как правило, очень ценная информация
- Оценить, от кого исходят возражения: партнёр/ друг/ сотрудник
- Понять, что движет человеком, который вам возражает — зачем он вам это говорит
- Переосмыслить решение с учётом полученной информации

#### ***Работа с возражениями на этапе реализации:***

- Слышать, но в большинстве случаев игнорировать
- Не дать сбить себя с намеченного пути — идеальных решений и стратегий нет, на этом этапе важна реализация решения
- Так же понимать **кто** и **зачем** возражает

С сопротивлением же необходимо бороться различными методами исходя из того, кто и почему сопротивляется.

### **Базовые причины сопротивления**

- Страх потери статуса или работы
- Неясная система вознаграждения за результат
- Недоверие, политика, давление коллег

## - Страх провала

В зависимости от причины и источника сопротивления, возможны разные методы реагирования. Работа со страхами может сводиться к персональному разговору. Работа с другими причинами сопротивления может опираться на управление ресурсами: союзники изменений должны быть ими наделены, а противники – в них ограничены.

### Пример преодоления сопротивления Внедрение CRM

| Противник изменений                                  | Причина сопротивления                       | Способ реагирования                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Руководитель отдела продаж                           | Страх потери статуса или работы             | Иметь такого противника при внедрении CRM очень невыгодно, поэтому необходимо постараться превратить его в союзника:<br><br>1) Убедить, что он может стать бенефициаром изменений: видеть картину продаж, отработку его задач<br><br>2) Подать идею масштабирования его собственных полномочий за счет более точных инструментов контроля<br><br>3) Предложить разовый бонус за внедрение |
| Продавцы, которым не выгодно быть в открытой системе | Неясная система вознаграждения за результат | Одновременно прояснить систему вознаграждения и ограничить в ресурсах, ликвидировав саботаж:<br><br>Нет данных в CRM – нет премии. Сделки, проведенные продавцами в обход системы не участвуют в подсчете бонуса.                                                                                                                                                                         |

## Завершение проекта изменений

Подведение итогов проекта изменений важно для непрерывного развития компании, так как позволяет учесть сделанные ошибки и открывшиеся возможности. Формализованные итоги проекта формируют единое понимание у всех участников процесса и позволяют сохранить мотивацию.

## Выявить ошибки на стадии пилотного внедрения ↑

Первый запуск проекта изменений проводится на ограниченном рынке, части организации или тестовой системе. Это позволяет улучшить проект изменений перед масштабированием и промышленной эксплуатацией.

После успешного пилотного внедрения необходимо протестировать изменения через обратную связь:

- ящик для предложений
- анкетирование
- глубинное интервью

Это позволит исправить ошибки на стадии масштабирования.

### Примеры ошибок на стадии пилотного запуска Внедрение CRM

| Ошибка                          | Суть проблемы                                                                                            | Метод реагирования                                                                                                           |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Несоответствие бизнес-процессов | Внедренная CRM не адаптирована под рамочные договоры, из-за чего страдает точность квартальных прогнозов | При масштабировании добавить отдельную сущность под рамочные договоры и способ их обработки                                  |
| Технические ошибки              | Некорректное отображение информации, неправильные поля ввода, проблемы с сохранностью данных             | Составлен список исправлений, которые необходимо внести в систему перед масштабированием                                     |
| Саботаж                         | Часть команды игнорирует использование системы, проводя сделки «по-старому»                              | Введена новая система мотивации при которой продавцы получают вознаграждение только за те сделки, которые проходят через CRM |
| Проблемы с миграцией данных     | Не все данные из старой клиентской базы компании перенеслись в новую систему корректно                   | Составлен список необходимых исправлений в системе                                                                           |

## Масштабировать изменения ↑

После подведения итогов пилотного запуска можно переходить к масштабированию. На этом шаге важно не расслабляться и провести промышленное внедрение так же системно. Расширение сферы изменений или результаты пилота могут потребовать

корректировки видения или плана, реорганизации команды или ресурсов, а также поисков нового источника мотивации.

### Комплексная система внедрения изменений

Для того, чтобы проект изменений прошел успешно, необходимо, чтобы в нем присутствовали все 5 ключевых составляющих:

- **Видение проекта**  
Понимание, куда и зачем мы идем
- **Навыки и компетенции**  
Агент и команда изменений, способные внедрить проект
- **Мотивация**  
Сочетание долгосрочных целей и маленьких побед
- **Ресурсы**  
Административные, финансовые, временные и другие, необходимые для внедрения изменений
- **План**  
Четкое понимание, что и когда нужно делать, чтобы достигнуть целей, заложенных в видении

При отсутствии хотя бы одной из составляющих системы, команда изменений неминуемо столкнется с некоторыми проблемами. Например, при отсутствии видения — с конфузом: «надо что-то делать, но непонятно, зачем и какой у этого будет результат». А при отсутствии плана — с фальш-стартом: «команда начинает делать разрозненные задачи, которые создают неразбериху и не двигают к целям, заложенным в видении».

Полная таблица последствий при отсутствии одной из составляющих системы:

| Видение | Навыки и компетенции | Мотивация | Ресурсы | План | Изменение               |
|---------|----------------------|-----------|---------|------|-------------------------|
|         | Навыки и компетенции | Мотивация | Ресурсы | План | Конфуз / замешательство |
| Видение |                      | Мотивация | Ресурсы | План | Тревога                 |
| Видение | Навыки и компетенции |           | Ресурсы | План | Соппротивление          |
| Видение | Навыки и компетенции | Мотивация |         | План | Раздражение             |
| Видение | Навыки и компетенции | Мотивация | Ресурсы |      | Фальш-старт             |



## Зафиксировать результат с опорой на объективные факты ↑

Когда изменения введены в промышленную эксплуатацию, необходимо зафиксировать результаты проекта. Для этого необходимо ответить на несколько ключевых вопросов:

- В плане «Было-стало» были заявлены количественные/ качественные цели – достигнуты ли они?
- В ходе реализации были полученные побочные эффекты. Являются ли они положительными или отрицательными? Какие из этого можно сделать выводы?
- В процессе внедрения также открылись дополнительные возможности. Как их можно использовать?

Все итоги должны фиксироваться с опорой на объективные факты, а не на ощущения или суждения.

### **Пример подведения итогов проекта изменений Внедрение CRM**

#### ***План «Было-стало»***

Точность прогнозирования увеличилась до 92%.

Ликвидирован риск потери клиентов с уходом продавцов, за счет наличия централизованной базы данных.

Процесс продаж, статус активных сделок и необходимые действия по ним теперь прозрачны и контролируются в рамках регулярных бизнес-ревью.

#### ***Побочные эффекты***

При внедрении CRM обнаружилось, что на поквартальное планирование выручки негативно влияют годовые рамочные договоры из-за отсутствия четкого понимания, в какой момент поступят деньги. Возможно, следует исключить такие договоры из операционного cashflow и использовать средства с них для реинвестирования в развитие компании в рамках следующего за договором года.

#### ***Дополнительные возможности***

Наличие точного прогноза по продаж позволяет грамотно планировать производственные мощности. Если внедрить в CRM систему производственный отдел, можно решить проблемы с задержкой заказов, заполненностью складов или отказами из-за недостатка комплектующих. Можно выполнить эту задачу в рамках следующего цикла изменений.

## **Синхронизировать результаты проекта с общей стратегией компании ↑**

Финальный шаг завершения изменений – коммуникация с командой проекта по его итогам. Необходимо провести формальное закрытие проекта, отметить вклад участников и показать его взаимосвязь с долгосрочными планами.

На основе итогов из предыдущего шага можно показать влияние внедренных изменений на бизнес и их соответствие стратегическим целям компании. Это повышает общую мотивацию команды за счет создания ясности.

### **Пример синхронизации результатов**

Внедрение CRM позволило повысить точность прогнозов и минимизировать финансовые риски. Это делает компанию более устойчивой и привлекательной для инвесторов.

Также проект позволил повысить эффективность отдела продаж за счет прозрачности процессов.

Следующий шаг – подключение к этой системе отдела производства – позволит лучше планировать производственные мощности и увеличить производительность компании в целом: заключать больше сделок и нарастить выручку.

## Шпаргалка

### Планирование

Сформировать образ результата

*Что, зачем, как, контекст, ресурсы и риски*

Обсудить проект изменений со всеми причастными сторонами

*Собрать все «за» и «против», скорректировать проект*

Создать план внедрения изменений

*«Было — станет», метрики, процессы, артефакты*

### Пилотное внедрение

Выбрать агента изменений и сформировать команду

*Определить лучшего исполнителя в зависимости от контекста*

Презентовать проект изменений в компании

*Привлечь на свою сторону пассивное большинство*

Поддерживать мотивацию и контролировать промежуточные результаты

*Регулярные встречи, комбинация положительной и отрицательной мотивации*

Преодолеть сопротивление

*Разобраться с базовыми причинами, управлять ресурсами*

### Завершение проекта

Выявить ошибки на стадии пилотного внедрения

*Обратная связь, соответствие плану «было – станет»*

Масштабировать изменения

*Сохранять фокус и ресурсы, актуализировать детали системы*

Зафиксировать результат с опорой на объективные факты

*Цели, побочные эффекты, возможности*

Синхронизировать результаты проекта с общей стратегией компании

*Влияние проекта на другие процесс и стратегические цели*

# История работы над документом

**Версия 1.0.** От 17.02.2024 г.

- Автор — Юрий Баев
- Текст и редактура — Сергей Щербина

**Версия 1.1.** От 29.02.2024 г.

- Добавлен блок про сторонников изменений, которые не могут быть полноценными агентами
- Добавлен блок про коммуникацию изменений со стороны основателя компании
- Изменено описание комплексной системы управления изменениями

## Связаться с авторами

Если вы хотите поcritиковать, похвалить или дополнить документ, напишите нам.

Telegram: [@serjbina](https://t.me/serjbina), [@DVoloshin](https://t.me/DVoloshin)