

Результаты исследования практик внедрения изменений 2023

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



ПАСПОРТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Отрасли компаний-участников	Количество
Нефтегазовая промышленность / Нефтехимия	3
Финансовые услуги	3
Девелопмент и строительство	2
Консалтинговые услуги	1
Автомобилестроение	1
Некоммерческая организация	1
Торговля B2B	1
Образование	1
Электротехника	1
Органы власти	1
Транспорт	1
Недвижимость	1
Телекоммуникации	1
Металлургия	1
Химическая промышленность	1

Уровень должности	Количество
СЕО	8
СЕО-1	36
Руководитель среднего звена	152
Линейный руководитель	313
Специалист, эксперт	507

Стаж работы в организации	Количество
Менее 3 месяцев	14
От 3 месяцев до 1 года	87
1 – 2 года	204
3 – 5 лет	238
6 – 10 лет	184
10 лет и более	289

Роль *	Количество
Команда внедрения	1 065
Получатель изменения	675



1 016
участников

Возраст	Количество
До 25 лет	30
26 – 30 лет	97
31 – 35 лет	217
36 – 45 лет	455
46 – 55 лет	167
56 лет и старше	50

Пол	Количество
Мужчина	498
Женщина	518

* 1 респондент мог указать разные роли в разных кейсах

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

01. Подготовка

Мы проанализировали актуальные концепции внедрения изменений:

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

и составили лонг-лист 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 лонг-листа, 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 ТЕМЫ ИЗМЕНЕНИЙ УКАЗЫВАЛИ РЕСПОНДЕНТЫ



Примечание. В итоговых результатах:

- 1 010 успешных кейсов
- 730 неуспешных кейсов

Несмотря на формат исследования (где предполагалось равное количество успешных и неуспешных кейсов) после «очистки» данных от невалидных кейсов пропорция сместилась в пользу успешных. Из выборки были убраны кейсы, где респонденты указывали в неуспешных кейсах «в нашей компании все изменения внедрялись успешно» (при дальнейшем анализе данные были нормированы).

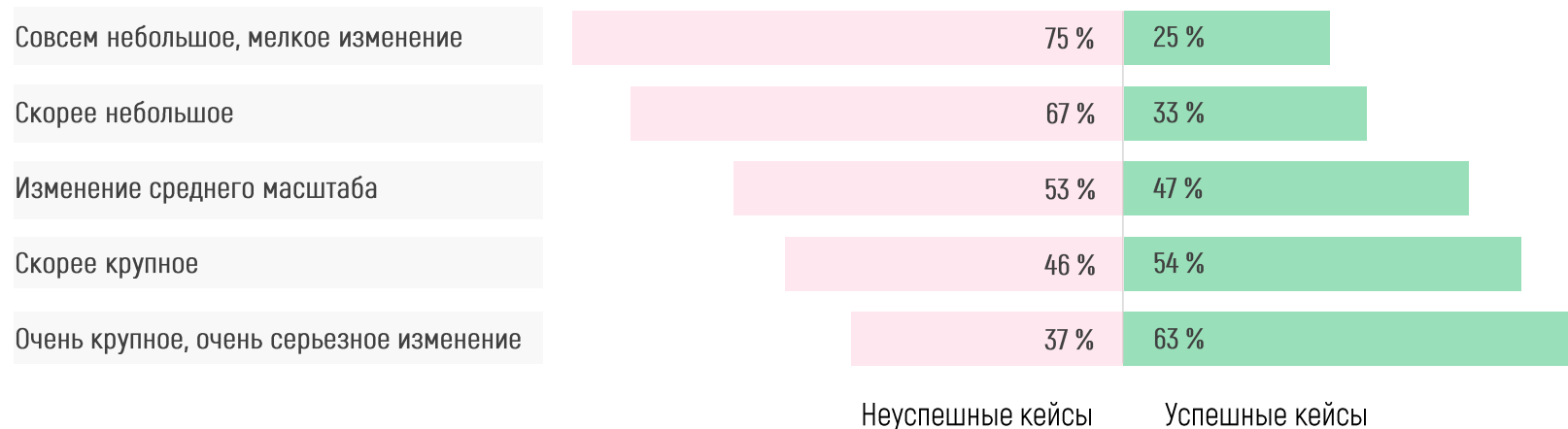
Как объяснить этот феномен?

Гипотеза 1: сотрудники лучше помнят успешные кейсы, а неуспешные – менее известны и хуже запоминаются.

Гипотеза 2: для нашей культуры не свойственно подробно анализировать ошибки, тем более, публично («не выносить сор из избы»)

ЧЕМ БОЛЬШЕ МАСШТАБ ИЗМЕНЕНИЯ, ТЕМ ВЫШЕ ДОЛЯ УСПЕШНЫХ КЕЙСОВ

Насколько масштабным было изменение



КАК ОБЪЯСНИТЬ ЭТУ ЗАКОНОМЕРНОСТЬ?

Гипотеза 1: неудачные изменения не переходят из стадии мелкого пилота в тираж.

Гипотеза 2: крупные изменения тщательнее прорабатываются, и потому они чаще успешны.

Гипотеза 3: крупные изменения чаще доводят до результата («на переправе коней не меняют»).

Гипотеза 4: крупные изменения чаще всего имеют спонсора в лице первого лица, а это важный фактор успеха.

Гипотеза 5: российской культуре свойственно мобилизовываться именно ради мега-проектов.

Примеры очень крупных изменений:

- Внедрение новой операционной модели на производственных предприятиях (снижение уровней управления, выявление и исключение дублирующего функционала, развитие управленческих ролей производственных руководителей, повышение автономии на местах, усиление экспертизы производственных вертикалей)
- Внедрение новой системы управления производственной безопасностью в подразделении.
- Внедрение нового ПО
- Выход на новый рынок

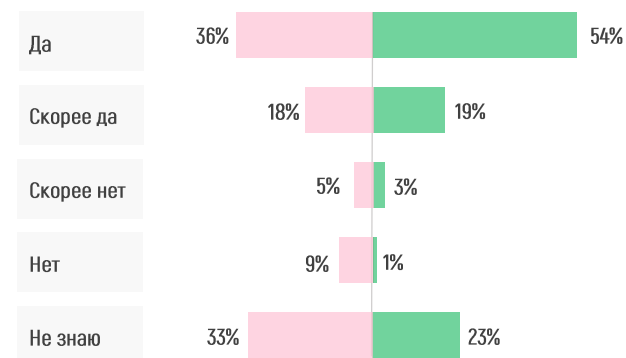
КАКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТЛИЧАЮТ УСПЕШНЫЕ КЕЙСЫ ОТ НЕУСПЕШНЫХ?

МНЕНИЕ КОМАНДЫ ВНЕДРЕНИЯ

Соблюдение сроков, бюджета и реализация исходного видения – не гарантирует, что кейс будут считать успешным.

Но если какой-то из этих параметров не соблюден – то изменение скорее всего будут считать неуспешным.

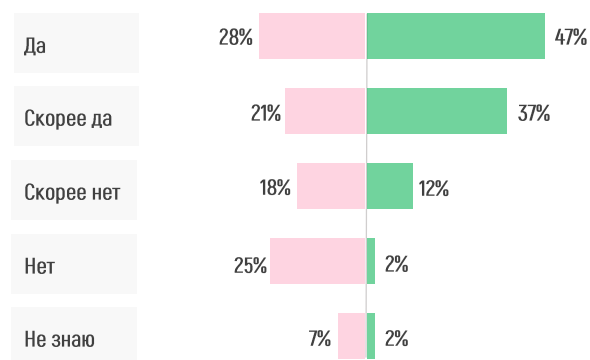
Бюджет проекта в целом был соблюден



В неуспешных кейсах чаще не соблюдается бюджет (14% против 4%).

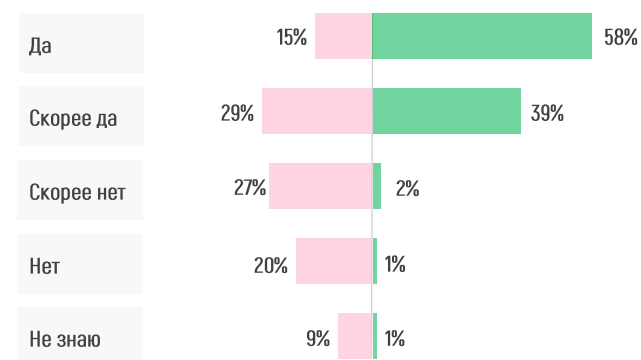
Примечательно, что велика доля ответов «не знаю», хотя на вопрос отвечала команда внедрения

Запланированные сроки внедрения в целом были соблюдены



В успешных кейсах практически всегда соблюдены сроки.

То, что внедрили, в целом соответствовало исходному видению

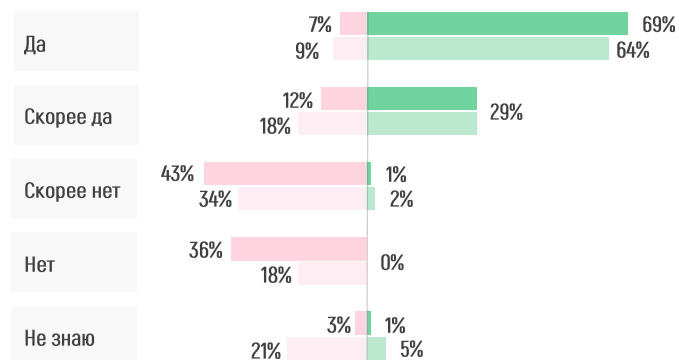


Успешными считаются кейсы, где внедрили то, что задумывали.

Гипотеза: в неуспешных кейсах видение не прорабатывается достаточно ясно.

ВЗГЛЯД «ВНЕДРЕНЦЕВ» И СОТРУДНИКОВ НА ИЗМЕНЕНИЯ: ПО УСПЕШНЫМ КЕЙСАМ МНЕНИЯ СОВПАДАЮТ, А В НЕУСПЕШНЫХ ЕСТЬ ОТЛИЧИЯ

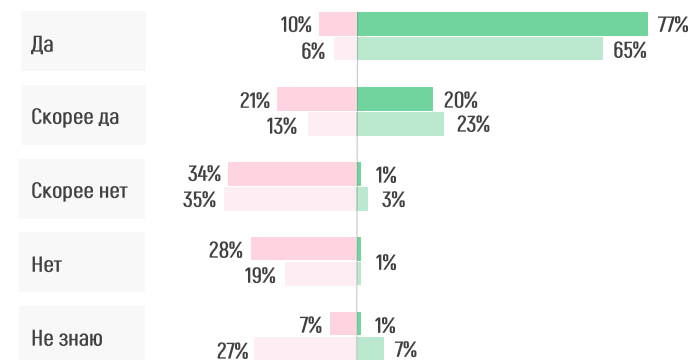
Цели изменения были достигнуты, нужный эффект был получен



В успешных кейсах цели достигаются, в отличие от неуспешных.

Примечательно, что каждый пятый участник (не внедренец) изменения ответил «не знаю» про неуспешные кейсы.

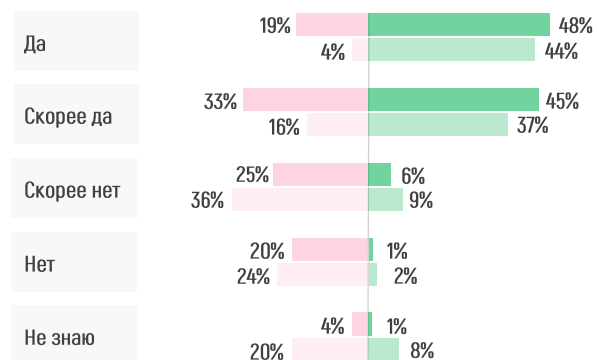
Результат стоил усилий и ресурсов, затраченных на внедрение



В успешных кейсах результат стоит усилий.

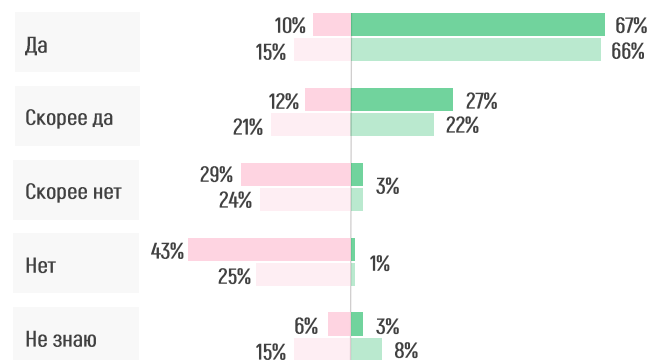
Команда внедрения в целом выше оценивает целесообразность усилий., даже в случае неуспешных кейсов.

Внедряемое решение или процесс было хорошо проработано по содержанию



Различие оценок между внедренцами и участниками в неуспешных кейсах, намного выше, чем в успешных (сотрудники критичнее, чем команда внедрения).

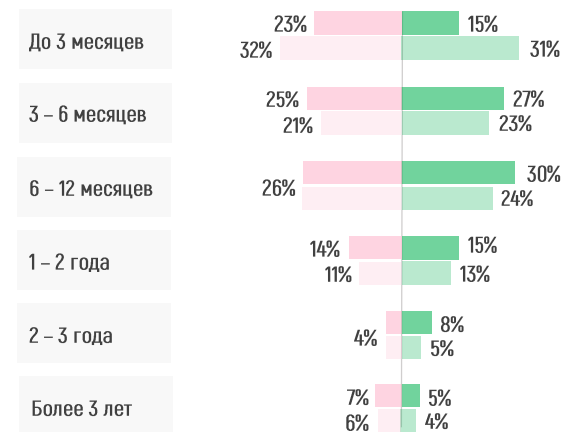
Изменение закончилось, и новое стало частью привычной работы для участников



В успешных кейсах внедрения изменений новое всегда становится, в хорошем смысле, рутинной.

ЛЬВИНАЯ ДОЛЯ ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛИТСЯ НЕ БОЛЕЕ ГОДА. ПОЛОВИНА ВНЕДРЕНИЙ ИДУТ БЕЗ ПИЛОТОВ (СРАЗУ ВНЕДРЕНИЕ НА ВСЮ КОМПАНИЮ)

Сколько времени заняло внедрение изменения

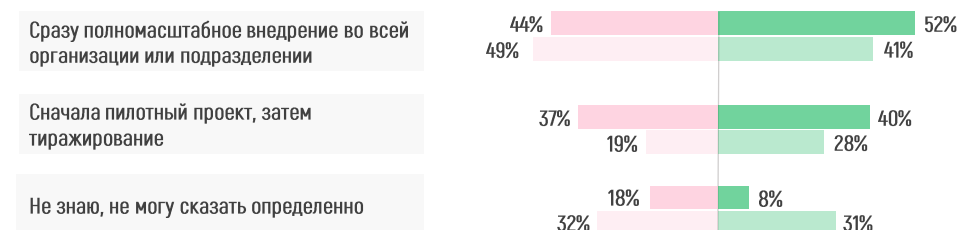


Нет принципиальной разницы в сроках: у длинных и коротких изменений есть примерно равные шансы стать успешным или неуспешным.

72% проектов длится до 12 месяцев. С чем это связано?

Гипотеза: годовой горизонт планирования (и KPI) в организациях подталкивает мыслить именно в этой рамке.

Какая стратегия внедрения изменения была реализована

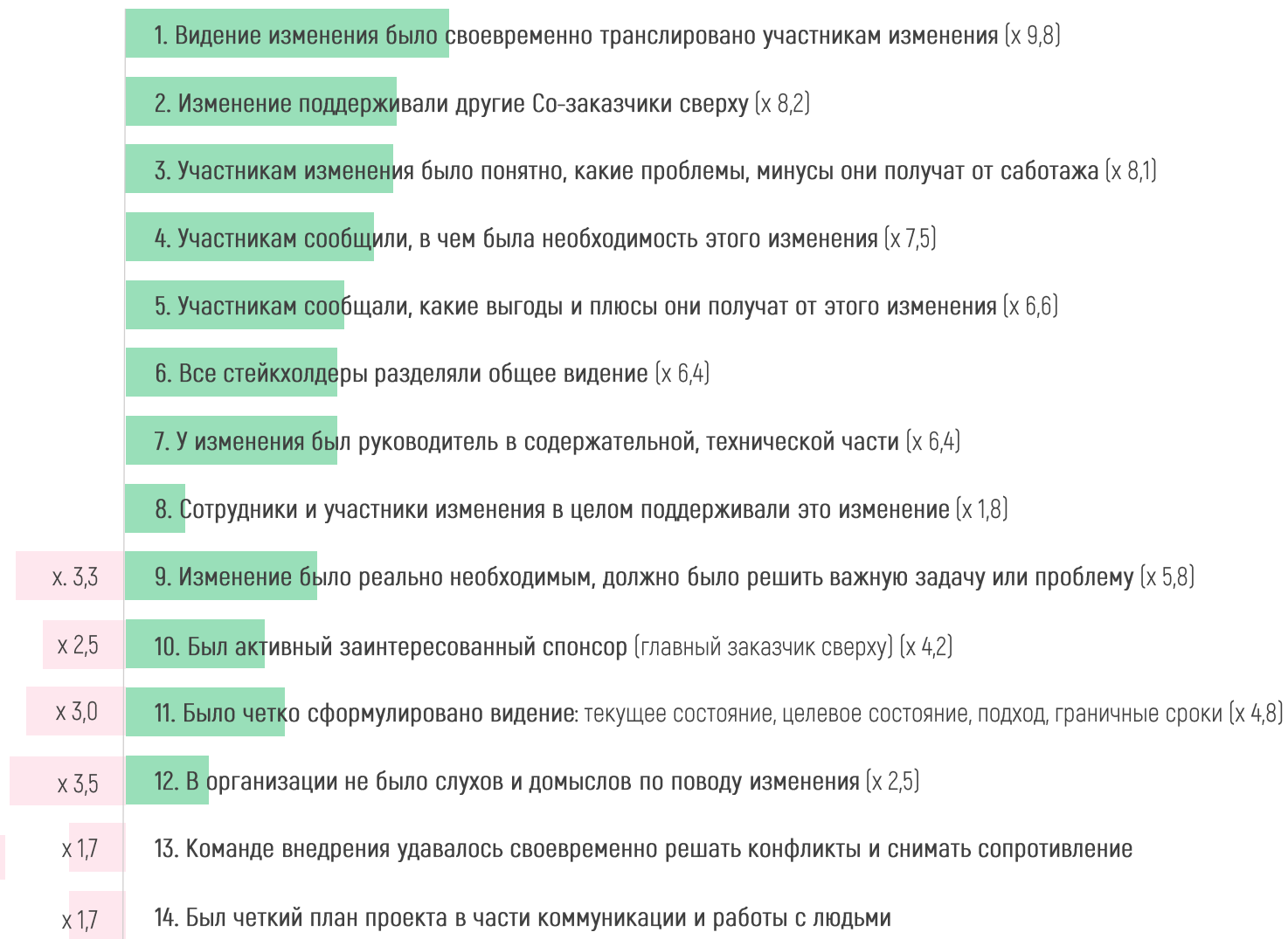


Пропорция успешных и неуспешных кейсов примерно одинаковая независимо от стратегии внедрения.

Гипотеза: на коротком горизонте пилотировать некогда. Если результат нужен в течение года, то компании сразу внедряют изменения на всех.

14 ГЛАВНЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ЗНАЧИМО ВЛИЯЮТ НА ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ (ДААННЫЕ КОМАНДЫ ВНЕДРЕНИЯ)

Вероятность успеха выше в X раз, если фактор выполняется



Вероятность провала выше в X раз, если фактор не выполняется

Итого можно выделить 5 главных мета-факторов, которые обеспечивают успех внедрения:

- **Команда и коалиция**
(2, 7, 10)
- **Ясное видение**
(1, 6, 11)
- **Понимание необходимости**
(4, 9)
- **Мотивация/ работа с сопротивлением**
(3, 5, 8, 13)
- **Коммуникация**
(12, 14)

17 ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ, КАК ОКАЗАЛОСЬ, НЕ ОТЛИЧАЮТ УСПЕШНЫЕ ОТ НЕУСПЕШНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ (ДААННЫЕ 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
- Необходимые решения, касающиеся этого изменения, принимались оперативно, без задержек
- Команда внедрения систематически оценивала, мониторила ход внедрения изменения

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

Гипотеза: базовые элементы управления проектом являются уже must have, и не отличают лучшие изменения от неудачных.

Примечательно, что наличие руководителя в содержательной, технической части является значимым фактором успеха (см. предыдущий слайд).

Гипотеза: если изменение действительно нужно организации – ресурсы найдутся или не так важны. Если изменение не нужно организации – то никакими ресурсами это не «залить».

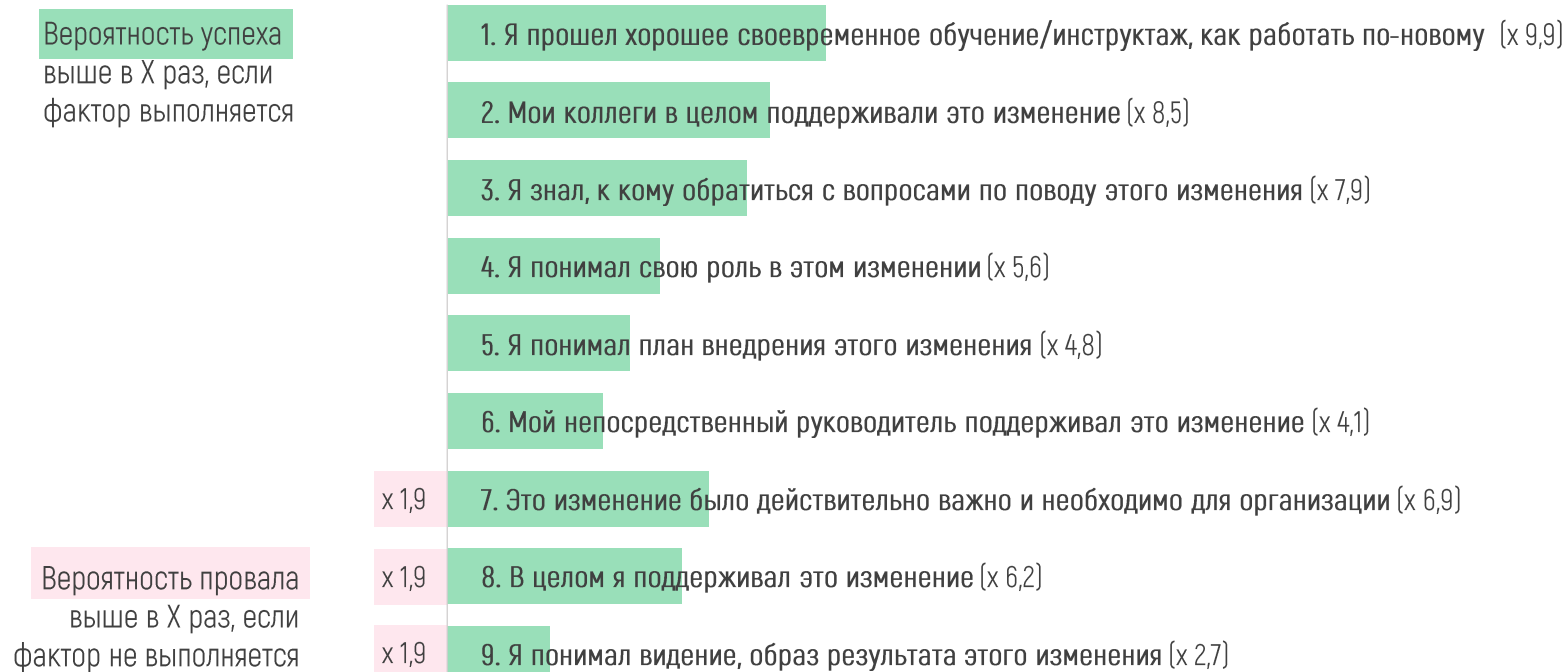
Гипотеза: обучение не всесильно.
Однако отсутствие плана коммуникаций и работы с людьми – барьер успешного внедрения.

Гипотеза: наставничество стало популярным методом и широко примеряется при внедрении изменений. Но не всегда успешно.

Гипотеза: информировать всех о ходе изменения не обязательно; собирать обратную связь полезно, но недостаточно - важно уметь ее использовать.

9 ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ЗНАЧИМО ВЛИЯЮТ НА ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ (ДАННЫЕ УЧАСТНИКОВ ИЗМЕНЕНИЙ)

Участники изменений (то есть сотрудники, не входившие в команду внедрения, а принимающие изменение) проходили опрос по сокращенной анкете. Все факторы, вошедшие в эту анкету показали значимую связь с эффективностью внедрения изменений.



Главные драйверы внедрения:

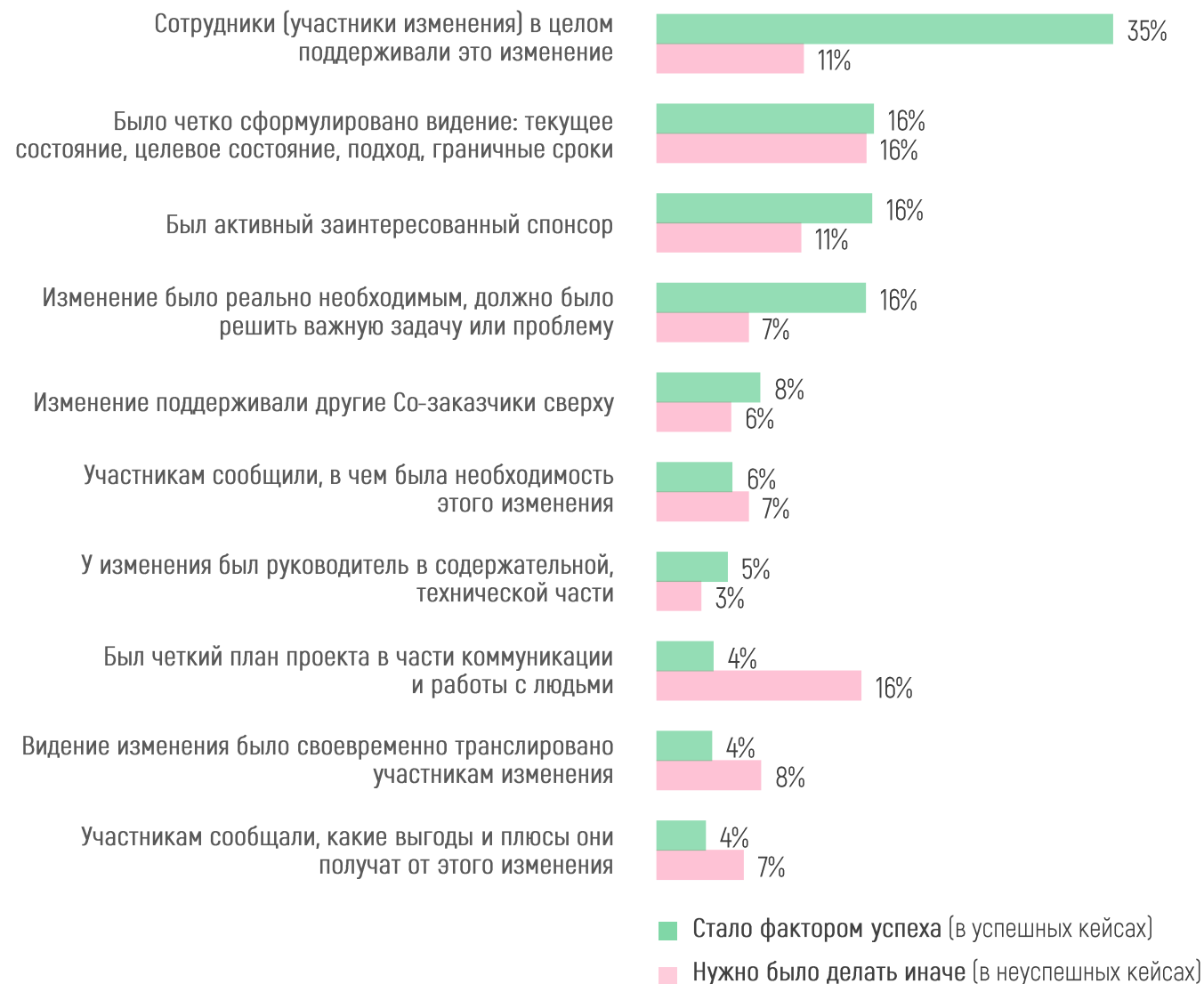
- Обучение и информирование (о плане внедрения и роли участников etc.) повышает вероятность успеха, хотя по результатам ответов команды внедрения эти факторы оказались не значимыми.

Критические барьеры:

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

ЧТО РЕСПОНДЕНТЫ СЧИТАЮТ ФАКТОРАМИ УСПЕХА И БАРЬЕРАМИ ВНЕДРЕНИЯ?

Контент-анализ открытых комментариев (часть 1)



Факторы, которые значимо влияют на вероятность успеха при внедрении изменений (слайд 9), находят подтверждение и в открытых комментариях.

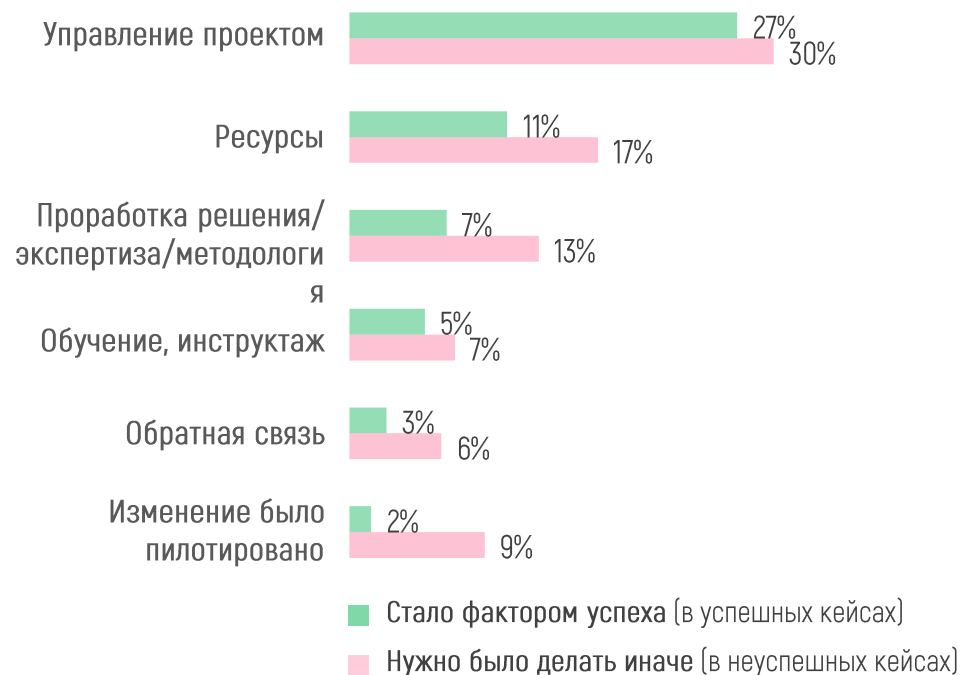
Вовлечение сотрудников, обеспечение их поддержки («командная работа», «общие усилия») с существенным отрывом лидирует как самый значимый фактор успеха.

Главное, о чем сожалеют в случае провала внедрения – отсутствие явного видения и четкого плана работы с людьми (притом, сожалеют существенно чаще, чем считают фактором успеха).

Гипотеза: четкий план работы с людьми – критический фактор успеха внедрения. Если его не прорабатывать – вероятность провала существенно возрастает. (Количественный анализ это подтверждает)

ЧТО РЕСПОНДЕНТЫ СЧИТАЮТ ФАКТОРАМИ УСПЕХА И БАРЬЕРАМИ ВНЕДРЕНИЯ?

Контент-анализ открытых комментариев (часть 2)



Факторы, которые не отличают успешные от неуспешных изменений (слайд 10), тем не менее также упоминаются в открытых комментариях.

Три ключевых из них:

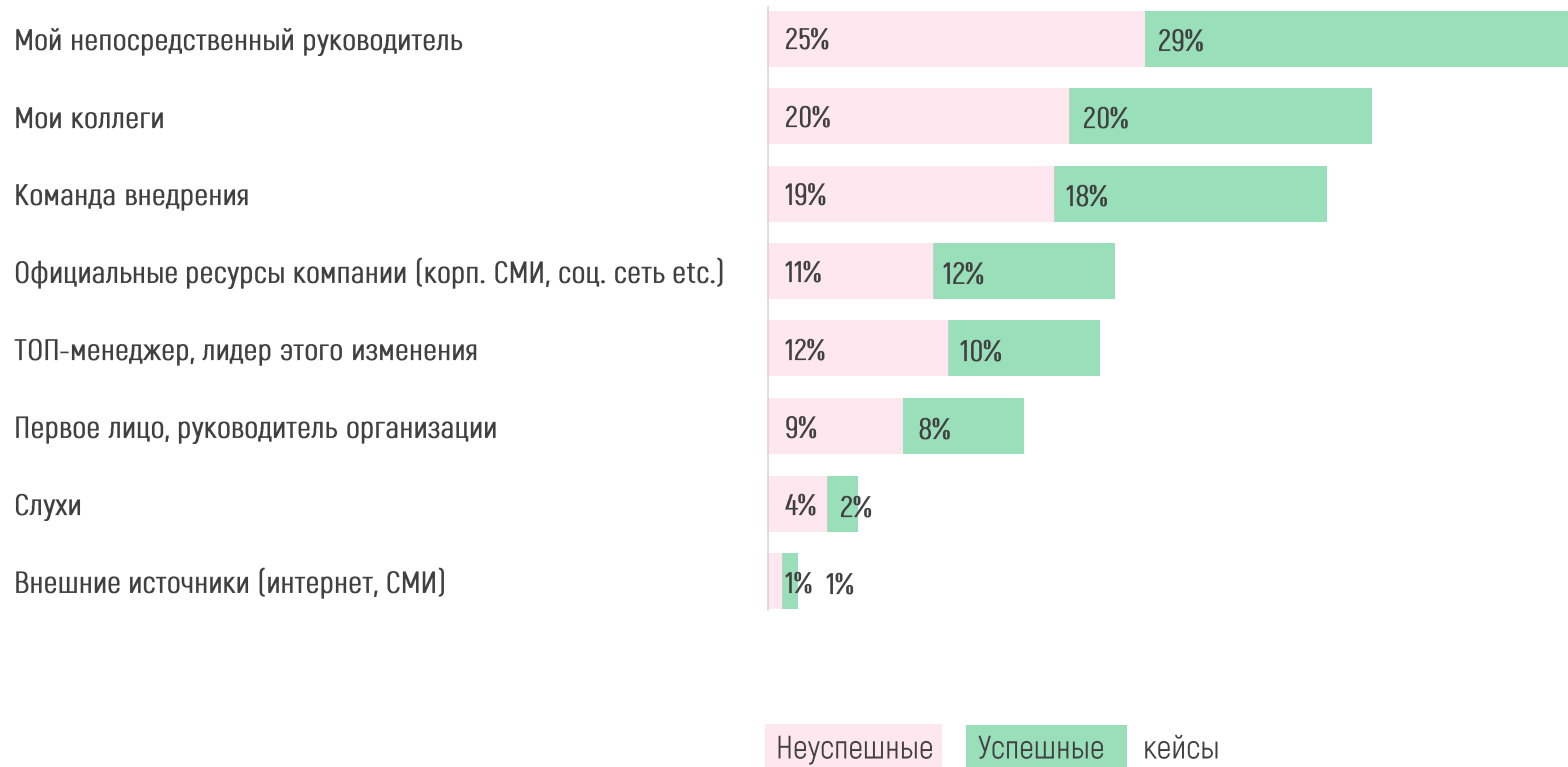
- качество проджект-менеджмента,
- обеспеченность ресурсами,
- проработка внедряемого решения.

Все факторы данной группы чаще упоминаются именно в негативной коннотации («нужно было делать иначе»).

Гипотеза: данные фактора также важны для успеха изменения. Они являются «гигиеническими» (must have) – им обязательно нужно уделять внимание, чтобы потом не сожалеть.

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

Какие методы использовались по отношению к участникам для поддержки изменения? (доля выборов % в успешных и неуспешных кейсах)

- 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.



ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

Чтобы существенно повысить шансы на успех внедрения изменений, нужно:

- **Создать понимание необходимости этого изменения у сотрудников компании** (какую важную задачу или проблему решает данное изменение).
- **Собрать коалицию топов-единомышленников** (ключевой спонсор проекта и со-заказчики) **и команду внедрения** (во главе с руководителем, ответственным за содержательную проработку изменения).
- **Сформулировать ясное видение** – что именно должно поменяться и каким стать в новой версии.
- **Продумать мотивацию для сотрудников и работу с сопротивлением** – выгоды и плюсы от изменения, проблемы и минусы от саботажа.
- **Разработать план коммуникации** и транслировать сотрудникам видение, их роль, суть изменений и пр.

Именно эти 5 мета-факторов статистически связаны с успехом внедрения изменений (и анализ открытых комментариев их подтверждает). Несмотря на то, что исследование выявило корреляции, а не причинно-следственные связи, эти выводы весьма практичны и помогают приоритизировать усилия.

Как мотивировать участников изменений:

- Важно договориться о системе воздействий и рассказать об этом сотрудникам, чтобы они четко понимали последствия правильного и неправильного поведения.
- Чтобы закрепить новое поведение, применять стоит, в первую очередь, позитивную мотивацию (похвалу, вовлечение, конкурсы, поддержку со стороны наставников).
- Отсутствие мотивации – худший вариант.

А также есть ряд факторов, по которым не выявлено связи с успехом изменений (то есть независимо от их соблюдения внедрение может быть как успешным, так и нет). Их можно сгруппировать в темы:

- **Управление проектом** – планирование, оперативное управление
- **Ресурсы** на реализацию решения и работу с людьми
- **Обучение и инструктаж** – как работать по-новому
- **Наставничество** со стороны непосредственных руководителей
- **Обратная связь** от участников изменения – что получается, что нет

Значит ли это, что эти темы не важны при внедрении изменений? Нет. Эти факторы являются «гигиеническими» и нужны по умолчанию. Но они не гарантируют успех внедрения.