

11 марта 2021

Высокое сопротивление: как преодолеть страх сотрудников перед инновациями

Внедрение в компании инноваций, программного обеспечения или новой бизнес-идеи часто вызывает много споров — особенно если это уже не первая попытка модернизации процесса. Когда сотрудники не поддерживают инициативы, есть риск, что проект затянется, будет саботирован или и вовсе провалится. Как сделать так, чтобы команда поддерживала изменения в вашей компании, рассказывает Дарья Егорова, эксперт ГК «КОРУС Консалтинг».

1. Убедитесь в едином понимании целей

При внедрении проекта первое и самое важное — убедиться в том, что сотрудники компании понимают причины и предпосылки модернизации. Можно рассказать, что это главный этап в развитии организации и перемены к лучшему. Но гораздо важнее объяснить, для чего изменения необходимы конкретным специалистам и как именно изменится в лучшую сторону их работа.

Что делаем для этого?

- Назначаем руководителя проекта. Он будет отвечать за основную коммуникацию в команде и управлять процессом для достижения KPI.
- Презентуем проект руководителями подразделений, обсуждаем с ними цели и важность изменения действующих процессов. Собираем фокус-группу.

Прежде чем внедрять проект, выслушайте опасения и зафиксируйте риски. В дальнейшем, это поможет отработать возражения и заручиться поддержкой коллег. К примеру, в проекте по ценообразованию основное опасение клиента – несоответствие новой системы действующему регламенту, и, как следствие, падение продаж. Другие риски – округление новых цен по правилам, паритет на изменение стоимости по товарам сегмента grocery, единая цена на товары одной линии (отличающиеся только вкусом, цветом) и т.д. Всё это решается с помощью настроек в интерфейсе платформы.

2. Соберите квалифицированную команду и наделите ее полномочиями

Важно, чтобы над проектом работала команда, обладающая знаниями и опытом работы над подобными задачами. Цель руководителя — предоставить ей полномочия и следить за позитивным настроем.

Немаловажна вовлеченность и со стороны клиента. Например, на подготовительном этапе проекта при проведении аудита данных и бизнес-процессов недостаточно корректности загружаемой информации, их непротиворечивости и наличия действующего регламента ценообразования. Команда – один из основных ключевых факторов успеха. Совместные цели

заказчика и исполнителя, а также их активное участие позволяют работать слажено, точно определять сроки и не затягивать процессы.

Что делаем для этого?

- Собираем команду из сотрудников, напрямую вовлеченных в процесс, и тех, кого коснутся изменения в работе.
- Оцените состав команды. Много ли среди них несогласных, в чём причина. При необходимости проведите стратегические сессии для изменения состава участников.
- Определите лидеров и убедите остальных в положительном влиянии модернизации на будущее компании. Это поможет заручиться поддержкой и создать в команде оптимистичный настрой.
- Мотивируйте сотрудников. Подумайте, какие перспективы будущего развития в компании их ожидают, что им даст оптимизация.

3. Проведите пилотный проект

Значимый и трудоемкий этап – подготовка и запуск пилотной части проекта.

Продумайте инструмент, через который сотрудники — в том числе, конечные пользователи — могут предоставить обратную связь. Не воспринимайте мнения как критику — тест нужен именно для того, чтобы получить качественные и количественные результаты пилота, доработать функциональность, приоритезировать доработки и подготовиться к масштабированию проекта. Если проектная группа сделает удобный инструмент, им будут пользоваться, а именно в этом заключается главная цель.

Например, на проекте по оптимизации ценообразования важно мнение не только руководства, профильных специалистов и категорийных менеджеров – именно они будут ключевыми пользователями системы. У них могут быть опасения: невозможно спрогнозировать реакцию покупателя при повышении стоимости на тот или иной продукт, или наращивание выручки сети доступно только с увеличением промоактивности. Все они могут негативно сказаться на реализации проекта. В решении вопроса может помочь только компетентность команды и понимание общих целей.

Что делаем для этого?

- Зафиксируйте возражения. Проведите опрос среди фокус-группы: считают ли они результат достигнутым и с какими трудностями в работе им пришлось столкнуться, какие убеждения мешают продвижению проекта или его масштабированию.
- Разделите все возражения на категории: done, to do, doing. Так будет проще выявить реальные уязвимые места проекта, степень влияния на результат и сроки их устранения.
- Подведите итоги пилотного проекта с учетом предложенной разбивки возражений. На каждом собрании фиксируйте изменение списка возражений и его динамику.
- Оцените, достигнуты ли KPI проекта и эффект от модернизации в компании. Только после этого вернитесь к оставшимся нерешенным вопросам и списку возражений.
- Принимайте решение о масштабировании проекта взвешенно, опираясь на все достигнутые цели и договоренности.

Мне неоднократно приходилось сталкиваться с сопротивлением сотрудников инновациям как на стороне клиента, так и в собственной проектной команде, которая эти изменения внедряла. Максимально значимый результат достигается при плодотворном сотрудничестве обеих команд, их квалификации и заинтересованности, оперативном разрешении возражений и открытости сотрудников, вовлеченных в проект.

Внедрение инновационного проекта может стать конкурентным преимуществом бизнеса на рынке, обеспечить гибкость, сократить время на принятие ключевых решений. Именно поэтому так важно убедить команду в том, что перемены необходимы.

Сегодня успешными становятся компании, которые не просто делают хороший продукт или оказывают качественные услуги, а те, кто не боится инноваций. Не следуйте за новшествами, а внедряйте их в числе первых, чтобы стать лидерами рынка.

Источник: VC.ru