



Экспертные выводы Prosci

Разблокируйте успех ERP и цифровой трансформации

Разблокируйте успех ERP и цифровой трансформации:

Преодолейте разрыв между технологией и принятием изменений

В современной конкурентной среде системы планирования ресурсов предприятия (ERP) и цифровые трансформации требуют значительных инвестиций и обещают радикально изменить операционную деятельность. Однако сохраняется тревожная закономерность: несмотря на миллиарды, ежегодно инвестируемые в эти инициативы, многие из них не достигают ожидаемых результатов — не из-за технологических сбоев, а потому что организации игнорируют свой самый важный актив — людей.

Этот материал показывает путь для организаций, готовых изменить эту ситуацию. Вы узнаете, как ведущие компании интегрируют управление изменениями в стратегии ERP и цифровой трансформации с самого начала. Уделяя внимание человеческой стороне технологических изменений, вы сможете защитить инвестиции, ускорить принятие изменений и раскрыть полный потенциал трансформации.

Текущее состояние ERP и цифровых трансформаций

Организации инвестируют в системы планирования ресурсов предприятия (ERP) и цифровые трансформации, чтобы создавать значимую ценность за счёт повышения эффективности, снижения затрат, усиления взаимодействия, улучшения прозрачности данных, повышения качества принятия решений и других факторов.

Такая трансформация является проектом с высоким уровнем риска для любой организации. Тем не менее многие по-прежнему воспринимают её исключительно как технологический проект. Это заблуждение игнорирует критическую важность того, чтобы сотрудники приняли изменения и могли эффективно использовать новую систему в своей работе.

К сожалению, от проектных команд нередко можно услышать:

«После запуска всё будет работать само собой»

«Обучение решит все проблемы с принятием изменений»,

«Не переживайте, изменения всегда вызывают сопротивление — оно пройдёт»

«Мы не можем заниматься управлением изменениями, потому что нам нужно быстро внедрять»

Такие организации не учитывают, что игнорирование человеческой стороны при внедрении ERP или цифровой трансформации приводит к серьёзным последствиям, включая потерю ресурсов, недостижение выгод и даже полный провал проекта.



Реальная стоимость игнорирования человеческой стороны в ERP и цифровых трансформациях

Когда руководители оценивают затраты на внедрение ERP и цифровые трансформации, они часто фокусируются на финансовых инвестициях в технологии, лицензии, техническую интеграцию и ресурсы, выделенные на проект. Но это лишь очевидные проектные расходы.

Когда не учитываются последствия изменений для людей, сотрудники просто не готовы адаптироваться к новым способам работы и использовать их. Это приводит к дополнительным затратам для организации, включая:

- **Сопротивление сотрудников** – снижение вовлеченности, морального духа и использования системы
- **Снижение продуктивности** – замедление работы и создание «узких мест»
- **Увеличение числа ошибок** – необходимость переделки и дополнительного обучения
- **Несогласованность процессов** – появление разрывов и функциональных силосов
- **Пропущенные этапы** – задержки проекта
- **Несоблюдение целей** – снижение окупаемости проекта

Эти и другие последствия распространяются по всей организации, а истинная стоимость внедрения ERP растет. Она уже измеряется не только деньгами, но и нарушенными рабочими процессами, увеличением текучести сотрудников, плохими бизнес-результатами и подрывом доверия.

Отчет Prosci Best Practices in Change Management 12th Edition раскрывает конкретные данные по 226 внедрениям ERP:

45% — лишь частично достигли поставленных целей

4% — не достигли целей

61% — превысили бюджет

71% — отставали от графика

В том же исследовании 448 респондентов сообщили о проектах по обновлению и внедрению программного обеспечения с аналогичными результатами:

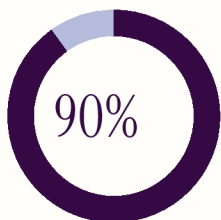
41% — лишь частично достигли поставленных целей

2% — не достигли целей

44% — превысили бюджет

57% — отставали от графика

Это не просто статистика — за этими цифрами стоят реальные организации, которые упустили возможности для трансформации и лидерства в своих отраслях



Знаете ли вы?

Более 90% руководителей, прошедших через внедрение ERP, признают, что они сделали недостаточно для управления организационной турбулентностью или не уверены, как минимизировать стресс, возникающий во время и после внедрения.

Source: Gartner, 2024. How CFOs Should Champion Change for ERP Success.

Интеграция технической и человеческой сторон обеспечивает успех внедрения ERP

Успешные технологические внедрения начинаются с того, что проектные команды с самого старта проекта работают совместно, интегрируя техническую сторону и человеческую сторону изменений.

Почему? Потому что техническая сторона сосредоточена только на разработке, создании и внедрении решения. Когда вы обеспечиваете вовлеченность сотрудников, их принятие и использование системы, вы устраняете барьеры и значительно повышаете вероятность успеха. В этом и заключается ключевая роль управления организационными изменениями.

Сопротивление изменениям может стать серьезным препятствием; крайне важно заручиться поддержкой руководства и заинтересованных сторон из разных отделов на ранних этапах процесса для успешного внедрения.

Источник: Oracle NetSuite, 7 Key Implementation Challenges and Risks.



Влияние интеграции на достижение целей



Организации, которые устанавливают связь между технологиями и людьми, создают прочную основу для трансформации.

7 факторов успеха цифровой трансформации

Наше исследование выявляет чёткие различия между организациями, которые просто внедряют технологии, и теми, которые действительно проводят трансформацию.

1. Активное и заметное спонсорство

— исследование Prosci Best Practices постоянно выявляет, что вовлечённое спонсорство со стороны руководителей является наиболее важным фактором успешных изменений. Проекты с эффективными спонсорами имеют значительно больше шансов на успех.

3. Раннее и непрерывное вовлечение заинтересованных сторон

— привлечение конечных пользователей и других затронутых лиц с самого начала помогает согласовать системы с потребностями бизнеса и одновременно повышает приверженность и поддержку изменений.

2. Вовлечение руководителей среднего звена

— руководители среднего звена влияют на все аспекты внедрения ERP и формируют реакцию команд на изменения благодаря своим отношениям и близости к сотрудникам, работающим на передовой.

4. Структурированный подход к управлению изменениями

— использование структурированного, проверенного подхода, такого как наша модель ADKAR®, гарантирует, что организация учитывает все аспекты индивидуальных изменений.

Взаимосвязь эффективности спонсора с достижением целей



Source: Prosci Research Hub ©2022

5.Ориентация на трансформацию процессов – понимание того, что внедрение ERP принципиально меняет внутренние процессы наряду с технологиями, помогает подготовить пользователей к новым способам работы.

6.Всеобъемлющая стратегия обучения – эффективное обучение выходит за рамки функционала системы и включает изменения процессов и новые способы работы, предпочтительно с практическими средами до запуска системы.

7.Скоординированная экосистема изменений – создание сети спонсоров, руководителей и чемпионов изменений формирует систему поддержки, которая повышает уровень принятия системы на 30–50% за счёт последовательной коммуникации и влияния коллег.

Модель Prosci ADKAR



Создание экосистемы управления организационными изменениями

Создание устойчивой экосистемы изменений значительно повышает результаты трансформации. Она способствует сотрудничеству, снижает сопротивление и улучшает коммуникацию на протяжении всего пути изменений.

Ключевые роли в экосистеме изменений

Хорошо выстроенная экосистема изменений включает взаимосвязанные роли, которые совместно обеспечивают успешную трансформацию.

• Основной спонсор

Основной спонсор, как правило, является руководителем высшего звена, который в конечном итоге несёт ответственность за успех изменений. Этот человек санкционирует и подтверждает изменения, формирует видение и напрямую коммуницирует с организацией.

• Руководители среднего звена

Руководители среднего звена и линейные руководители переводят общее сообщение об изменениях в конкретное влияние на команды. Они готовят и поддерживают своих сотрудников, выполняя пять ролей: коммуникатор, канал обратной связи, активный сторонник изменений, менеджер по работе с сопротивлением и коуч.

• Коалиция спонсоров

Коалиция спонсоров включает коллег основного спонсора из затронутых подразделений организации. Эти спонсоры обеспечивают критически важную поддержку на уровне всей организации, гарантируют согласованность с руководством и поддерживают ответственность за успех изменений в своих командах.

• Агенты и чемпионы изменений

Агенты изменений продвигают изменения среди своих коллег, расширяя охват усилий по управлению изменениями в организации. Они мотивируют и вдохновляют других, способствуют принятию изменений на уровне команд и предоставляют команде по изменениям ценную обратную связь о сопротивлении и барьерах к принятию изменений.

Зачем нужна экосистема изменений?

Экосистема изменений обеспечивает предсказуемый поток двусторонней коммуникации, что помогает выявлять и устранять сопротивление на ранних этапах трансформации. Она распределяет лидерство изменений по всей организации, формируя более глубокое понимание организационного воздействия на каждом уровне и позволяя адаптировать коммуникацию под затронутые группы. Это также мощный механизм для демонстрации ранних успехов, формирования импульса и уверенности.

Самое важное — эффективная экосистема изменений формирует устойчивую способность к изменениям у организации и её сотрудников. Она расширяет усилия и инвестиции в управление изменениями далеко за пределы одного проекта и повышает устойчивость к будущим трансформациям.



UKG обеспечивает управление изменениями ERP после слияния с использованием подхода Prosci.

Компания Ultimate Software и Kronos объединились в 2020 году, сформировав UKG, и столкнулись с дублирующимися системами во всех операциях. Их проект «UKG 1» интегрировал системы, одновременно управляя изменениями для более чем 12 000 сотрудников.

Ключевые факторы успеха:

- Интеграция методологии Prosci в управление проектом
- Применение модели ADKAR® на уровне всей организации
- Обеспечение руководителей инструментами для сопровождения команд в переходный период
- Формирование способности к изменениям «органично, без излишнего внимания»
- Создание программы чемпионов изменений с признанием сотрудников, принимающих изменения

Результаты: 56 301 пользователей начали использовать новую платформу в течение 45 дней, а численность организации выросла до 15 000 сотрудников.



Sunflower Electric Power Corporation: управление изменениями как драйвер успеха

Когда Sunflower Electric Power Corporation столкнулась с сопротивлением в ходе внедрения Oracle Fusion, компания использовала его как стратегический «лакмусовый тест» эффективности управления изменениями. Применение методологии Prosci не только позволило спасти ERP-проект, но и сформировало устойчивую способность к изменениям в организации.

Ключевые факторы успеха:

- Обучение руководителей ролям в управлении изменениями через воркшопы ESM
- Создание «единого языка изменений» с помощью eLearning для всех сотрудников
- Использование оценок ADKAR для выявления и работы с сопротивлением
- Интеграция управления проектом с процессами управления изменениями

Результаты: успешное внедрение Oracle, 400 сотрудников, готовых к изменениям, редизайн сайтов Microsoft SharePoint по всей компании, автоматизация полевых проверок для 31 000 активов и отказ от более чем 100 таблиц.

Формирование готовности к изменениям для успешного внедрения ERP

При внедрении новых систем организации, готовые к изменениям, переосмысливают способы выполнения работы, предотвращая дорогостоящие сбои и защищая инвестиции в ERP. Формирование готовности к изменениям помогает обеспечить принятие, снизить сопротивление и предотвратить возврат сотрудников к старым моделям поведения или созданию обходных решений.

Вот обзор ключевых активностей:

- Оценка масштаба и воздействия изменений – понимание, кто будет затронут, каким образом и в какой степени
- Формирование экосистемы изменений – активация и подготовка основного спонсора, коалиции спонсоров, руководителей среднего звена и агентов изменений
- Применение модели ADKAR® – обеспечение наличия всех элементов успешных индивидуальных изменений: Понимание необходимости изменений, Желание, Знания, Способность и Закрепление изменений для устойчивости
- Создание возможностей для практики – формирование тестовых (sandbox) сред и проведение обучения, охватывающего как технологии, так и новые процессы
- Подготовка руководителей среднего звена – развитие у них компетенций для проведения команд через изменения
- Управление и мониторинг сопротивления – выявление барьеров, сбор обратной связи, фасилитация изменения поведения и мышления

Чтобы добиться успешного принятия ERP или цифровой трансформации, необходимо подготовить сотрудников, согласовать действия и позицию руководителей, сформировать готовность к изменениям внутри организации.



Ускорьте трансформацию с помощью управления изменениями

Организации, которые интегрируют управление изменениями в внедрение ERP, достигают значительно лучших результатов. Решения уровня предприятия от Prosci специально разработаны для сложных, критически важных технологических трансформаций, подобных вашей.

Эффективное управление изменениями связано с успехом

7x

в 7 раз выше вероятность достижения целей проекта

4.6x

в 4,6 раза выше вероятность уложиться в сроки или опередить график

1.4x

в 1,4 раза выше вероятность остаться в рамках бюджета или сэкономить

Source: Prosci Research Hub ©2023

Наш индивидуальный подход сочетает проверенные методики, экспертные знания в области управления изменениями и масштабируемые инструменты, которые позволяют вашей организации:

- Согласовать руководство вокруг общей цели
- Развивать способность к изменениям в организации
- Ускорить принятие изменений пользователями и минимизировать сопротивление
- Защитить ваши инвестиции в технологии
- Добиваться измеримых бизнес-результатов

Благодаря структурированному управлению изменениями ваша организация сможет успешно внедрять технологии и одновременно трансформировать способы работы сотрудников, создавая устойчивые улучшения производительности, которые обеспечивают конкурентное преимущество.

Вывод очевиден: эффективное управление изменениями — это не «приятно иметь», а необходимый элемент для защиты ваших инвестиций в ERP.

Добейтесь успеха внедрения ERP с правильным подходом к изменениям

Успех внедрения ERP или цифровой трансформации в конечном итоге зависит от того, насколько ваши сотрудники способны принять, использовать и оптимизировать новые технологии. Интегрируя принципы управления изменениями с самого начала, вы значительно повышаете шансы на получение полной отдачи от ваших инвестиций.

Планируя следующую инициативу по цифровой трансформации, помните: одной технической экспертизы недостаточно. Организации, лидирующие в своих отраслях, последовательно сочетают технологические инновации с продуманными стратегиями работы с людьми.

Благодаря такому интегрированному подходу вы создадите настоящую организационную трансформацию, которая принесет измеримую бизнес-ценность.



Преобразуйте ваши инвестиции в ERP в бизнес-ценность

«Изменения, выполненные правильно» означают устранение разрыва между внедрением технологий и их принятием пользователями.

Наши корпоративные решения объединяют методологию, основанную на исследованиях, экспертные консультации и развитие способностей, учитывающие как техническую, так и человеческую стороны изменений. С and Change в качестве партнёра вы не только успешно внедрите технологии — вы создадите организацию, более сильную и устойчивую к будущим трансформациям.

Свяжитесь с нами сегодня, чтобы узнать, как наш индивидуальный подход поможет вам достичь измеримых успехов в рамках внедрения ERP или инициатив по цифровой трансформации.