



КЕЙС 27

Управление изменениями в период реорганизации отдела продаж

Задача, с которой мы столкнулись

Клиент и контекст

Крупная международная компания — производитель продуктов питания.

Проект был связан с масштабной реорганизацией отдела продаж.

Компания меняла структуру отдела, роли руководителей, зоны ответственности, регионы и территории.

Запрос и вызовы

Первоначальный запрос клиента — провести тренинг по управлению изменениями для сотрудников через 2 месяца после начала изменения, чтобы помочь им справиться с напряжением и быстрее адаптироваться к новой ситуации. В ходе обсуждения стало понятно, что основная задача шире.

Руководителям предстояло сначала самим подготовиться к изменениям:

- Сформировать более четкий план коммуникации с сотрудниками, чтобы транслировать единые и непротиворечивые цели
- Понять, на какие вопросы сотрудников важно ответить с самого начала

Главный вызов

Руководители по-разному объясняли причины изменений и акцентировали разные цели. Это создавало риск противоречивых сообщений для команды.

Решение CBSD

CBSD предложила двухуровневое решение: сначала подготовить руководителей, которые ведут изменения, а затем провести тренинг-воркшоп для всей команды.

1

Первый уровень

На первом уровне руководители синхронизировали понимание изменения, оцифровали большинство целей и задач, сформировали единый контур коммуникации и подготовились отвечать на ключевые вопросы сотрудников.

2

Второй уровень

На втором уровне команда уже работала с реальным изменением: обсуждала свои вопросы и опасения, выявляла барьеры и определяла конкретные действия, которые помогут пройти это изменение.

В рамках воркшопа был организован открытый диалог между сотрудниками и руководителями. Это разговор помог выявить не только беспокойства сотрудников, но и реальные риски, которые не были учтены в изначальном плане.

Как было организовано

1

Подготовительная сессия для руководителей — 2 часа

Команда изменений познакомилась с основами теории управления изменениями, получила рекомендации, шаблоны и обратную связь.

Разобрали реальные примеры коммуникаций в процессе изменений.

2

Подготовка единого сообщения

Руководители совместно прописали: что меняется, почему изменения нужны сейчас, что изменится для бизнеса и сотрудников, к какому результату компания хочет прийти и какую поддержку получат люди.

3

Диагностика перед воркшопом

Все сотрудники, которых затрагивало изменение, заполнили онлайн-опросник «Скан изменения».

Результаты показали большое количество вопросов и неопределённости, особенно на информационном и личном уровнях.

4

Тренинг-воркшоп

Участники обсуждали реальные вопросы, связанные с реорганизацией, анализировали «силы за» и «силы против», выявляли барьеры и ресурсы изменений.

5

План действий

По основным барьерам команда определила конкретные шаги, ответственных, сроки и формат дальнейших встреч.

Результаты для бизнеса/заказчика и для участников

Что получил бизнес/заказчик

1. Управленческая команда синхронизировала позицию и подготовила единое объяснение изменений для сотрудников
2. Руководство получило вопросы сотрудников и увидело проблемы, которые ранее оставались незамеченными
3. По ключевым барьерам появился план конкретных действий с ответственными и сроками
4. В ходе общей работы были выявлены практические вопросы реализации новой структуры: работа с клиентскими договорами, взаимодействие регионов, логистика и планирование
5. Директор по продажам отметил готовность сотрудников включаться в изменения, обсуждать сложности и работать над улучшениями

Результат для участников

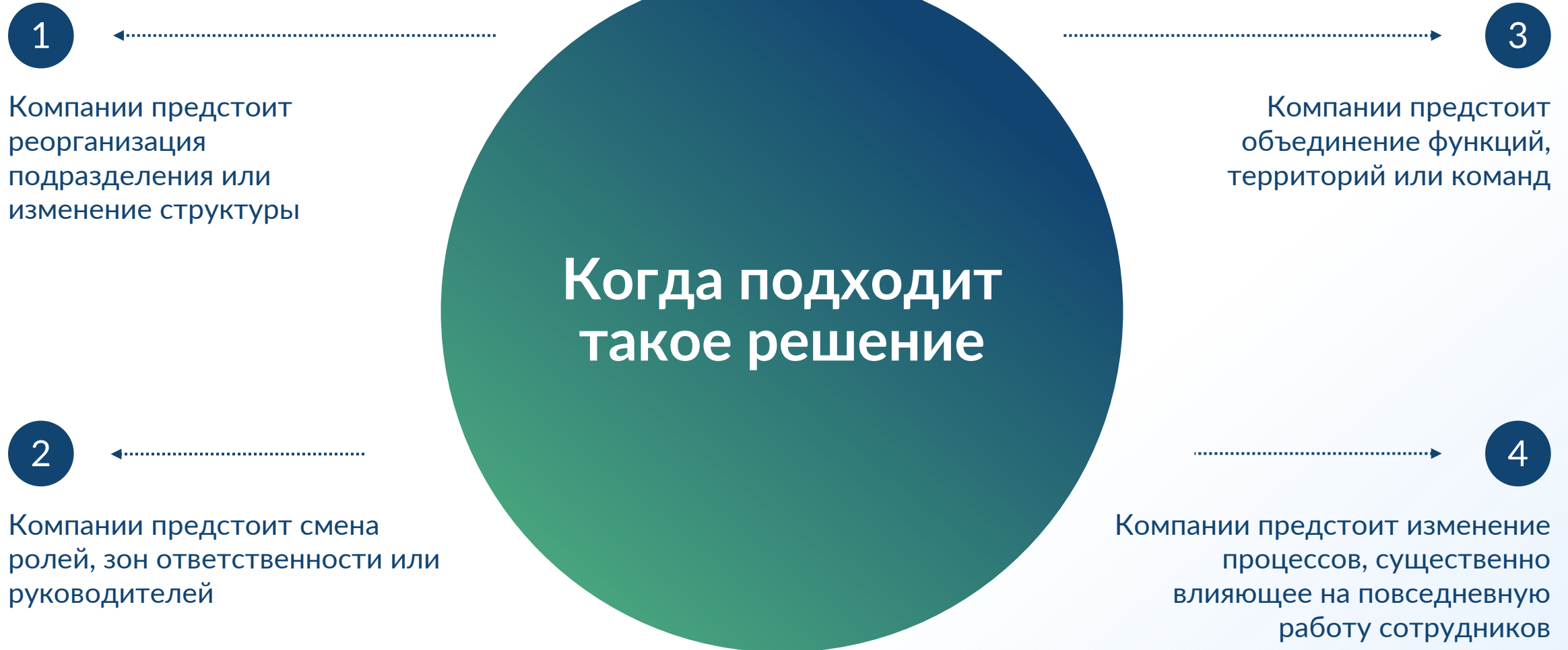
Команда увидела, какие сложности могут возникнуть при реализации новой структуры в разных регионах и клиентских ситуациях

Сотрудники получили возможность открыто сформулировать вопросы и опасения, связанные с изменением

Участники выделили основные барьеры изменения и определили, какие действия помогут их снизить

Появились конкретные договорённости: кто, с кем, по каким вопросам и когда встречается дальше

В обсуждение активно включились сотрудники, которые в начале воркшопа были достаточно сдержанны





обучение и развитие
без границ...



Людмила Крылова

Директор по маркетингу.
Руководитель направления CBSDigital

L_Krylova@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Евгения Бельская

Менеджер международных
сертификационных и открытых программ

E_Belskaya@cbsd.ru

cbsd.ru

8 (903) 283-51-05



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Дмитрий Дунаев

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

d_dunaev@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Вячеслав Дриго

Директор по развитию бизнеса

v_drigo@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Анастасия Шкатова

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

a_kuleshova@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Игорь Шевченко

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

i_shevchenko@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Дмитрий Богатов

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

d_bogatov@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45