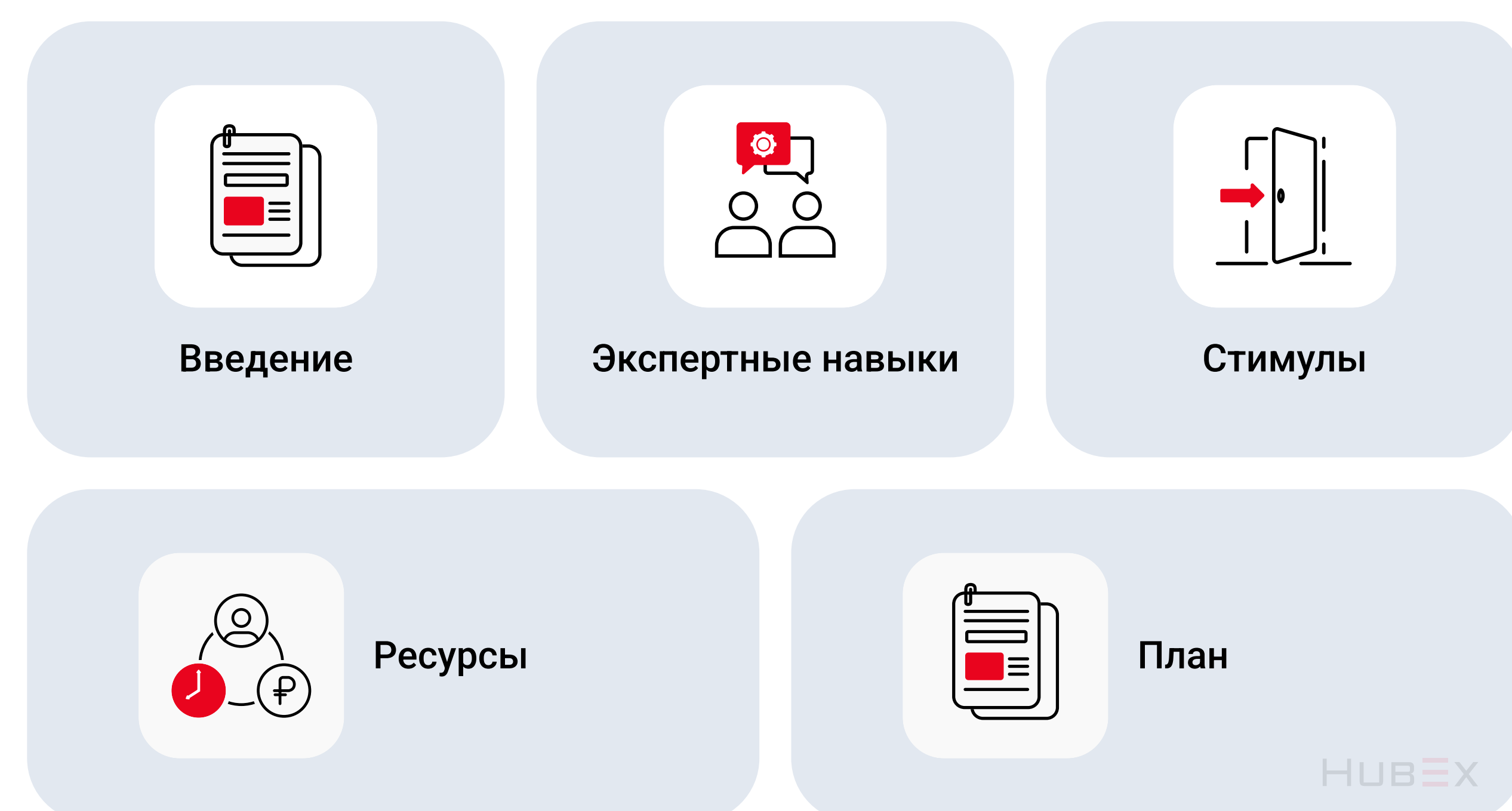


Обязательные компоненты успешных изменений



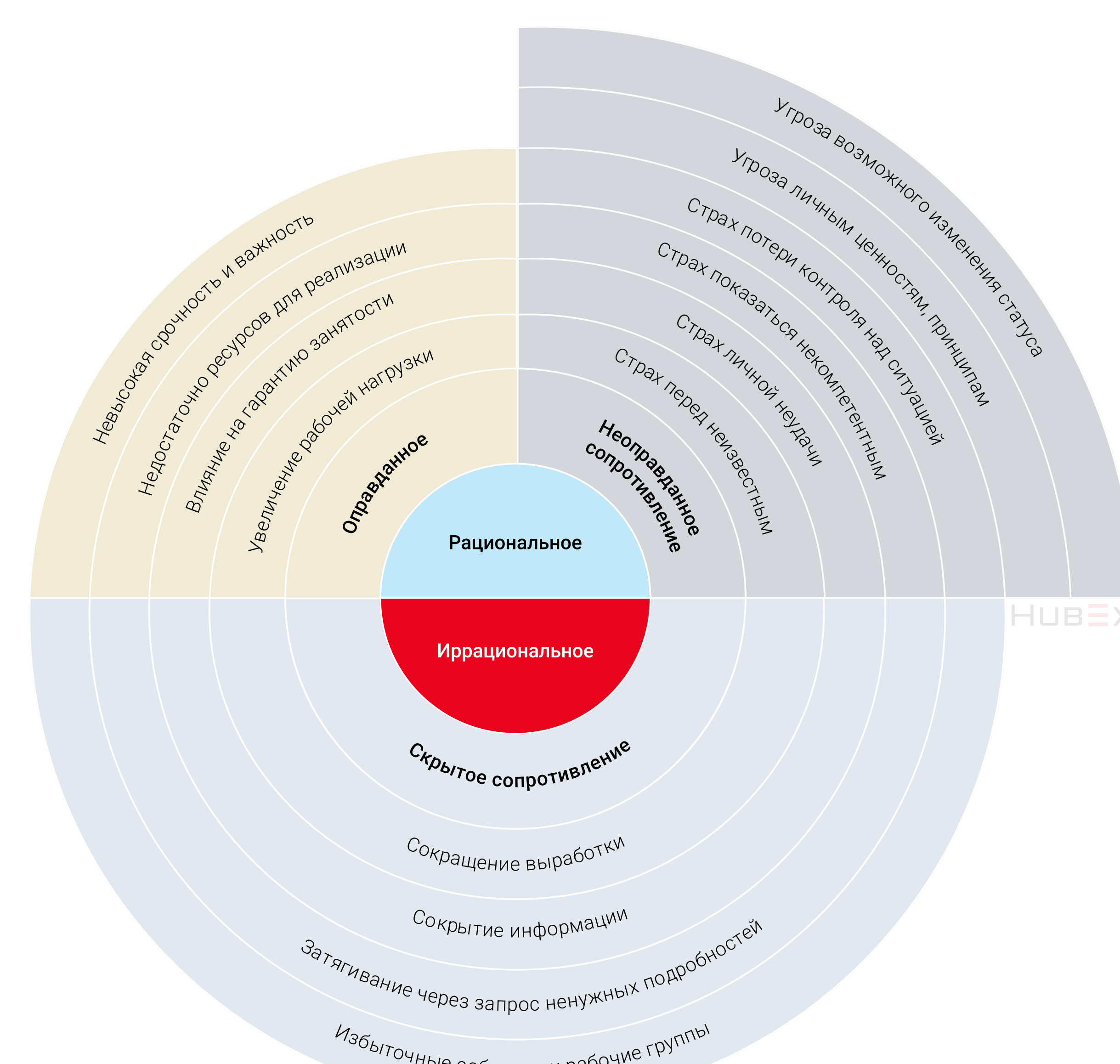
Какими изменениями необходимо управлять при автоматизации

Видение	Экспертные навыки	Стимулы	Ресурсы	План	Изменения
—	✓	✓	✓	✓	Путаница => дезориентация => ХАОС (в т.ч. управляемый)
✓	—	✓	✓	✓	Сомнение в достижимости ожидаемого результата
✓	✓	—	✓	✓	Различные СОПРОТИВЛЕНИЯ
✓	✓	✓	—	✓	Разочарование и демотивация команды (готовили-готовили и не полетели)
✓	✓	✓	✓	—	Фальстарт

Вариативность изменений и сопротивлений

Изменения			Сопротивление	
Как они далеки относительно текущего момента	Как компания будет к ним готовиться	Какая степень критичности присваивается	Рациональное сопротивление	У нас проблемы, если есть иррациональное сопротивление
произошедшие	реактивные	оперативные изменения	аргументированное сопротивление	эмоциональное сопротивление
постепенные	упреждающие	стратегические изменения	оправданное сопротивление	неоправданное сопротивление
фундаментальные	запланированные	изменения направления деятельности	открытое сопротивление	скрытое сопротивление

**Сотрудники сопротивляются
неблагоприятным последствиям
изменений, а не самим изменениям**



Психологические препятствия и мотивация сотрудников в зависимости от уровня развития компании



Модель ADKAR

Этап	A – Awareness – Понимание	D – Desire – Желание	K – Knowledge – Знание	A – Ability – Способность	R – Reinforcement – Закрепление
Вопросы этапа	• Зачем нам меняться? • Почему именно сейчас? • Что произойдет, если мы не будем меняться? • Что случится в случае неэффективно го внедрения изменений?	• Нужны ли мне перемены в работе? • Должен ли я в этом участвовать? • Каковы преимущества для меня в изменении компании?	• Какие навыки необходимы? • Как эти навыки приобрести?	• Смогу ли я применить полученные знания на практике? • К кому я могу обратиться в случае вопросов и проблем?	• Что будет после достижения цели? • Какова будет награда? • Будут ли в будущем подобные награды за новые достижения?
Задачи этапа	• назначение лидера • учет рисков • анализ precedentного опыта внедрения изменений • !! фиксация выводов, которые разделяет команда проекта	• вовлечение руководителей подразделений, которых коснутся изменения • !! поиск внешней экспертизы управления изменениями	• !! актуализация текущей базы знаний • обучение на уровне компании • доступ к профессиональному обучению для сотрудников	• !!!! преодоление разрыва между знанием и способностью • обеспечение участников временным ресурсом • возможности для практики	• !! создание системы измерения прогресса • выбор вознаграждения, соизмеримого вложенному труду • признание успехов
Участие внешней экспертизы	Зона консалтинга			Зона внедрения	
Документы	A-D стадия подготовки Текущее состояние		Управление изменениями Переходное состояние		Усиление изменений Будущее состояние
	• дорожная карта • план коммуникаций • план личного роста • план минимизации сопротивления		• план обучения		• резюме проекта



6 способов работы с сопротивлением



Алексей Иванов

Руководитель команды
продаж и развития HubEx

ivanov.as@hubex.ru

+7 962 684-94-26