

28 ФЕВРАЛЯ 2025



КАК (НЕ) ГОВОРИТЬ С СОТРУДНИКАМИ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КОМПАНИИ

Римма ДЕНИСОВЕЦ

ДИРЕКТОР ПРОЕКТОВ
ЭКСПЕРТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ
АВТОР КУРСА ПО ВНЕДРЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЙ (АКАДЕМИЯ ПРМ)

denisovets@ecopsy.ru



Виктория КАБАКОВА

ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ
АВТОР КУРСА ПО ВНУТРЕННИМ КОММУНИКАЦИЯМ
ЧЛЕН ЖЮРИ ПРЕМИИ INTERCOMM

kabakova@ecopsy.ru



ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



Время

С 11:30 до 12:30
(по московскому времени)



Вопросы

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



Технические вопросы

- Обновите страницу, нажав F5
- Зайдите с браузера Google Chrome
- Перейдите с мобильного соединения на Wi-Fi
- Перезапустите приложение Webinar на телефоне



Будет ли доступна запись вебинара?

Да, запись и презентацию мы вышлем на почту

ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ



- Напишите, пожалуйста, из какого вы города, какую компанию представляете, в какой функции работаете?
- Актуальна ли для вас тема «управления изменениями», насколько часто вам приходится внедрять изменения в компании?



01 ЧТО ТАКОЕ «ИЗМЕНЕНИЕ» И ЗАЧЕМ НУЖНА КОММУНИКАЦИЯ?



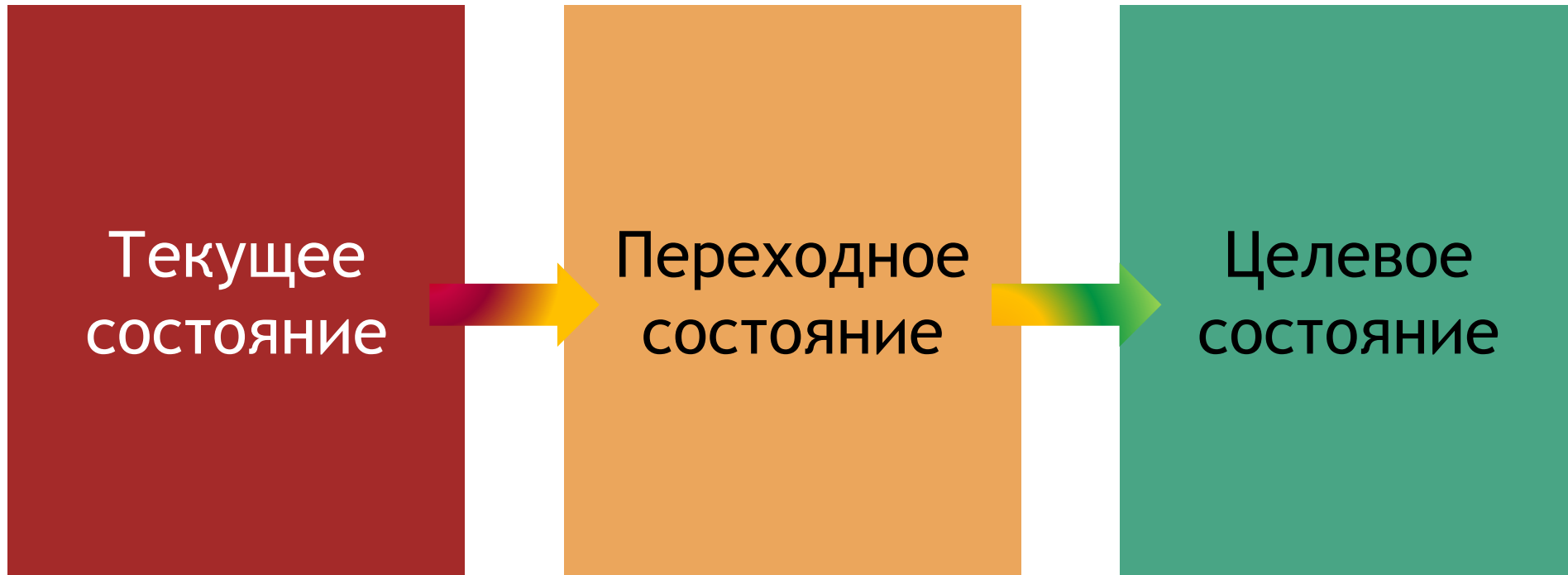
AS IS

ПРАВИЛА ПЕРЕХОДА

TO BE

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

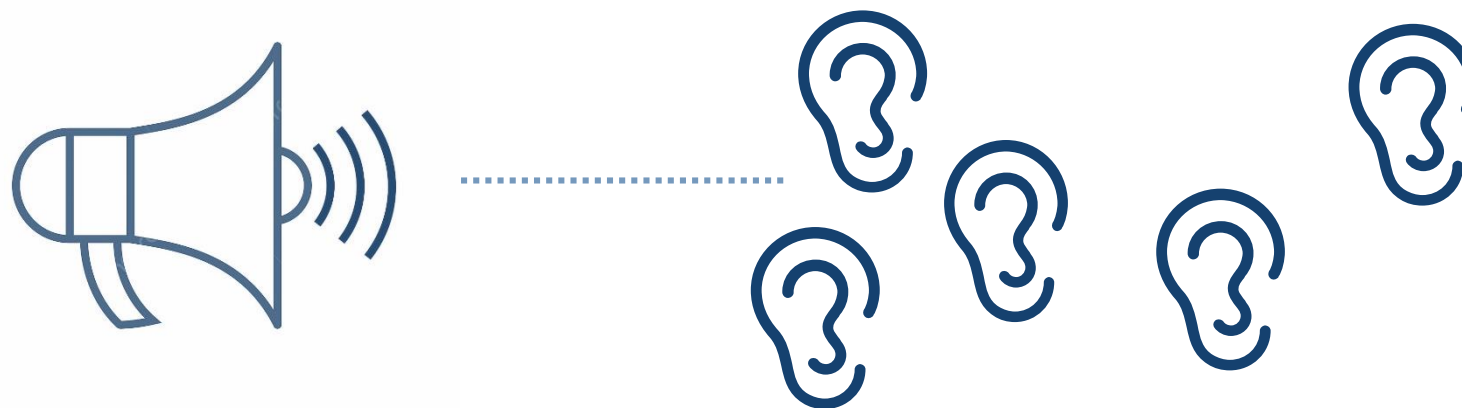
- Зафиксировать в регламентах/ законах/ документации as is и to be, а также правила перехода
- Сформировать новые практики
- Определить новые роли



УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЕЙ

- Транслировать смысл и важность происходящих изменений
- Показать новые типы поведения (ожидание от людей), научить их вести себя по-новому
- Подкреплять правильное поведение (наказывать/пресекать неправильное)

«Кому что нужно - тот пусть сам и делает»



Руководитель

«К 2026 году нам надо достичь выручки X 2 к предыдущему году, для этого мы меняем систему KPI'es и внедряем новые подходы к работе с клиентами»

Сотрудники

- «опять поставят невыполнимые планы»
- «классно, я смогу проявить себя»
- «уже 5е изменение за 2 года, мне тревожно..»
- «очередные проблемы с клиентским сервисом!»

То, что говорит руководитель и то, что слышит сотрудник,
может очень сильно отличаться.

Барьер для внедрения изменений - дискоммуникация

КОММУНИКАЦИЯ ВХОДИТ В ЧИСЛО ГЛАВНЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ЗНАЧИМО ВЛИЯЮТ НА ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ



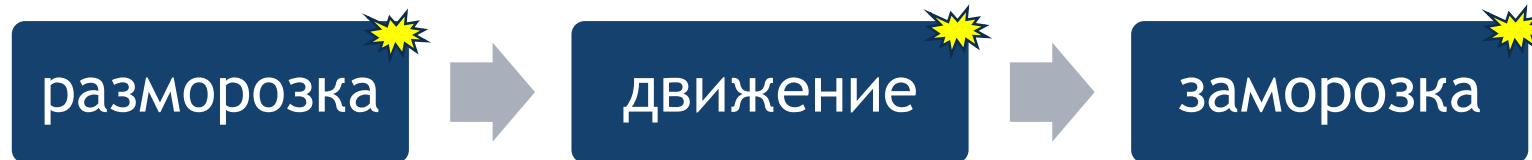
Успешное внедрение изменений, его принятие участниками практически невозможно без своевременной четкой коммуникации.

Это особенно важно, когда требуется изменить отношение людей, их поведение и ценности (сложное поведение на большом масштабе)

**Результаты исследования практик внедрения изменений ЭКОПСИ, 2023*

КОММУНИКАЦИИ В РАЗНЫХ МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

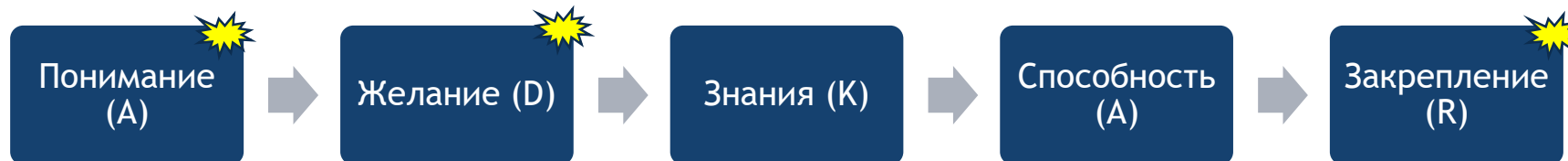
Три шага к изменениям: модель Курта Левина



Модель Коттера (8 шагов)



Модель ADKAR



Теория подталкивания или наджинг



 Где обязательны коммуникации



02 РАЗБИРАЕМ КЕЙСЫ

Текущее состояние

- Много мошенничества
- Много «зайцев»
- Много ручного труда
- Неудобство для водителя и пассажиров

Переходное состояние

КАК ВНЕДРИТЬ ОПЛАТУ
ЧЕРЕЗ ВАЛИДАТОРЫ?

Целевое состояние

- Сократить мошенничество
- Повысить собираемость оплаты за проезд
- Повысить комфортность оплаты
- Сократить ручной труд

ВАЛИДАТОРЫ

Немного истории

2005-
2006

- У кондукторов социальных маршрутов автобуса появился ручной валидатор

2007-
2010

- В Москве началась массовая установка валидаторов, которые считывали проездные в автобусах

2015

- В Москве был проведен эксперимент с использованием валидаторов, которые позволяли оплачивать проезд банковскими картами MasterCard. Однако эксперимент был признан неэффективным и прекращен

2017-
2018

- В Москве началось внедрение безналичной оплаты проезда через валидаторы нового образца, которые поддерживали как транспортные, так и банковские карты.

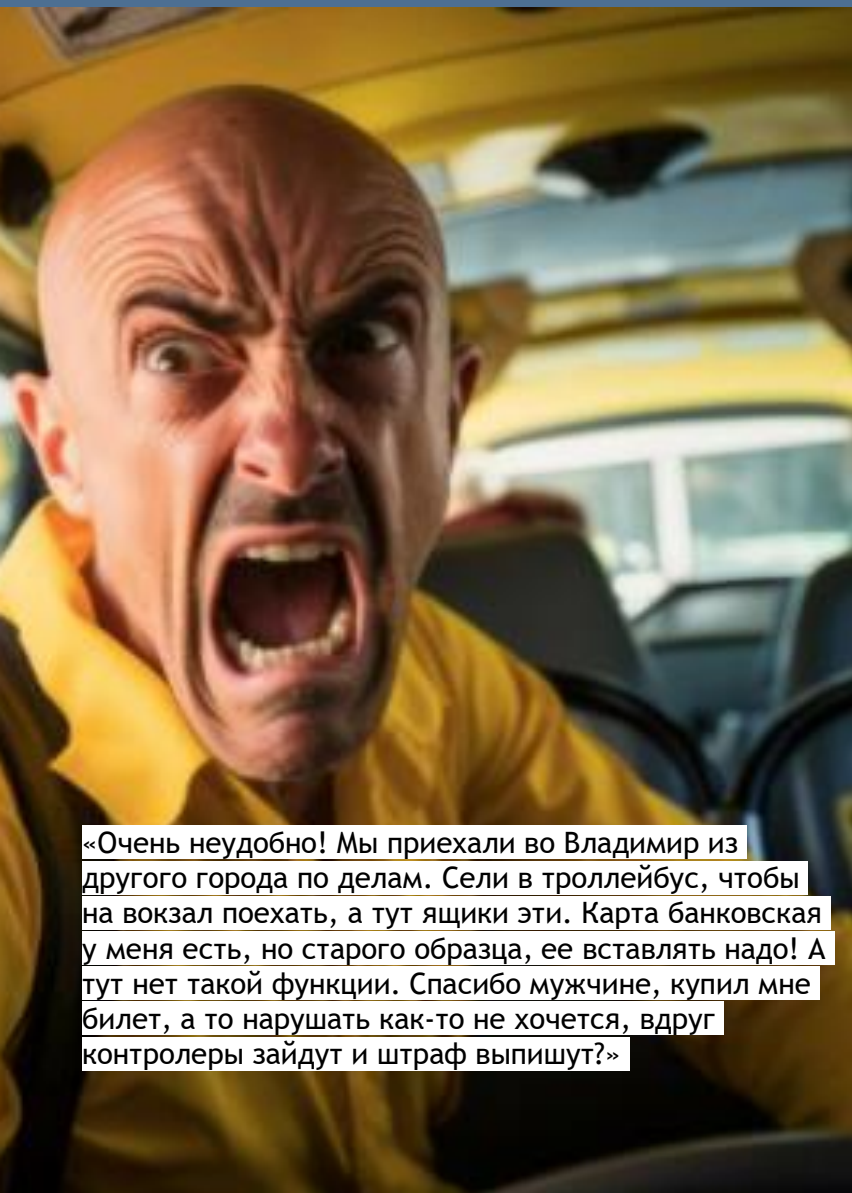
Сейчас

- в Москве и других регионах России валидаторы стали неотъемлемой частью общественного транспорта. Они поддерживают оплату через банковские карты, транспортные карты и мобильные приложения. Однако проблемы с техническими сбоями и двойным списанием средств все еще остаются.

В 2001 году в Москве, в Зеленоградском административном округе, был запущен пилотный проект по внедрению автоматизированной системы контроля проезда (АСКП) на автобусном маршруте № 16.

ВАЛИДАТОРЫ

Гнев, торг и принятие



«Очень неудобно! Мы приехали во Владимир из другого города по делам. Сели в троллейбус, чтобы на вокзал поехать, а тут ящики эти. Карта банковская у меня есть, но старого образца, ее вставлять надо! А тут нет такой функции. Спасибо мужчине, купил мне билет, а то нарушать как-то не хочется, вдруг контролеры зайдут и штраф выпишут?»



«Ой, ну вот мы пользуемся уже всем городом, а контролеры все равно ходят с такой же штукой. Ну ладно, сейчас вся эта система развалится и мы опять будем покупать билеты через водителя!»



«Наконец-то нет этих бесконечных очередей, чтобы в автобус зайти! Ой, а еще только карта и нужна, теперь можно не бояться, что что-то забыли, очень удобная вещь, не знаю как мы раньше вообще платили через водителя, совсем неудобно было, а вот валидатор - вот это вещь!»

ВАЛИДАТОРЫ

Каналы коммуникации

ИНСТРУКЦИЯ

по работе терминального оборудования АСОП

БЕСКОНДУКТОРНАЯ ОПЛАТА ПРОЕЗДА В ОБЩЕСТВЕННОМ ТРАНСПОРТЕ ЮЖНО-САХАЛИНСКА

ТЕРМИНАЛ
устанавливают в салоне на поручнях

МОНИТОР
устанавливают в кабине водителя

КАК ОПЛАТИТЬ ПРОЕЗД:
поднести к считывающему устройству проездной (транспортная карта, карта школьника, социальная карта и т.д.) или банковскую карту.

принимаются карты любого банка
карта должна быть бесконтактной

Оплатить проезд можно также гаджетами с функцией бесконтактной оплаты (смартфоны, планшеты, «умные часы»), с помощью мобильного приложения

Пассажиры смогут отслеживать оплату проезда и свое передвижение на общественном транспорте в личном кабинете. Там же можно будет скачать чек при необходимости.

Возможность приобрести билет за наличные у водителя через валидатор сохранится

Аппарат не будет выдавать билет, он будет существовать в электронном виде.

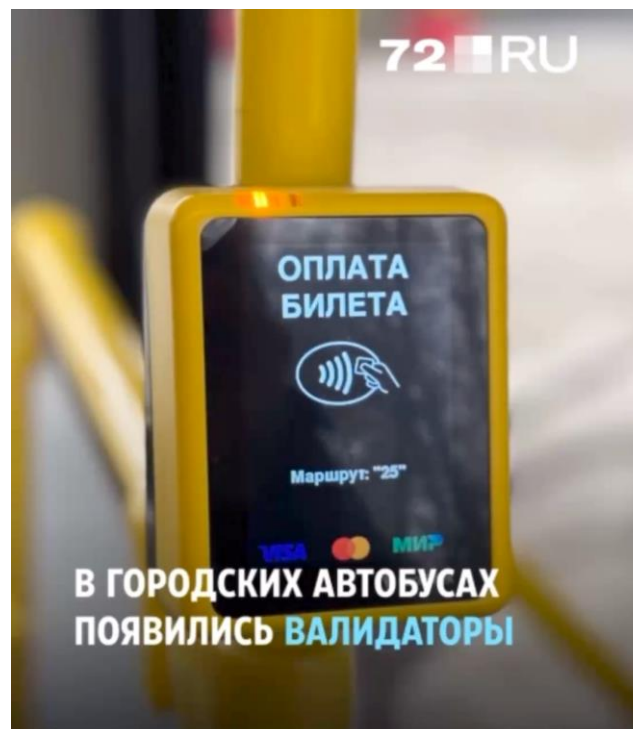
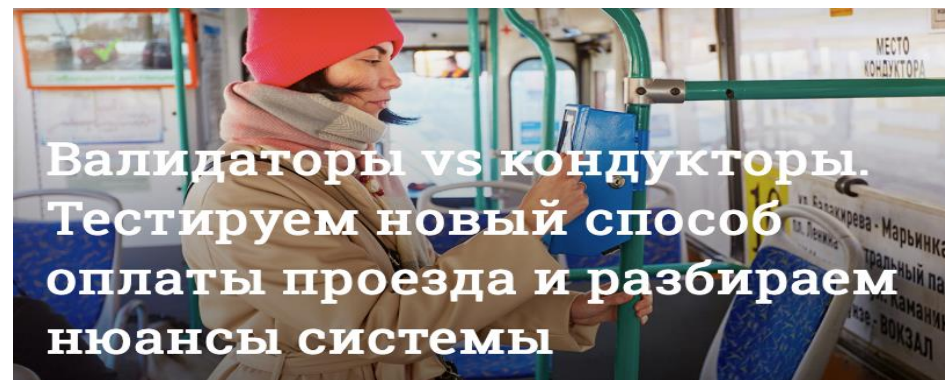
ПРЕИМУЩЕСТВА

+ Водитель сможет без труда контролировать сбор оплаты проезда, не отвлекаясь при этом от дороги, что **приведет к уменьшению риска ДТП**

+ Пассажирам не нужно готовить мелочь на проезд, при её отсутствии ждать от кондуктора или водителя сдачи

+ Увеличится скорость посадки пассажиров в автобус

+ Значительно сократится количество наличных денег при обслуживании пассажиров, что позволит автотранспортным предприятиям усилить контроль выручки и **сделает более прозрачными финансовые потоки**





Знакомьтесь, Ольга - руководитель отдела по обслуживанию клиентов в производственном холдинге.

Ольге нравится ее работа - за три года на должности руководителя она выстроила процессы в отделе, эффективное взаимодействие с коллегами. Ее руководитель доволен работой Ольги, ей удалось существенно улучшить ключевые показатели работы отдела.

Накануне, прямо перед отпуском, Ольга узнала, что ее руководитель переходит на другую должность.

После возвращения Ольга встретилась с новым руководителем, Натальей. Ей стало понятно, что критерии оценки результатов работы отдела сильно изменились. Все годы работы Ольга была уверена, что успешность ее отдела измеряется внутренними показателями и отзывами коллег.

Новый руководитель отметила как приоритет удовлетворенность клиентов, и посчитала необходимым увеличить скорость обработки поступающих заказов, используя новые технологии, о которых сейчас идут переговоры с подрядчиком.

Ольга поделилась с Натальей своими сомнениями, так как эти цели и задачи новы для нее. Наталья ответила «все меняется» без подробных объяснений, что именно нужно делать, но предложила встретиться с проектной командой и обсудить детали.

Что может сделать Ольга?



Два ключевых вопроса для руководителя ПЕРЕД коммуникацией изменений своим сотрудникам

1. Понимаю ли я, что меняется?

Разобраться в изменениях

Что сделала Ольга:

Встретилась с проектной командой и выяснила

1. Что меняется и зачем:

- работа с заказами по сегментам, а не по каналам
- система расчета KPI
- появление единой IT-системы для взаимодействия

2. Когда: изменения вступят в силу через пол-года.

3. KPI успешности: удовлетворенность клиента

4. Роль Ольги: коммуникации, вовлечение в изменение команды, наставничество и обратная связь

2. Принимаю ли я это изменение?

Принять изменение

Что сделала Ольга:

Встретилась с Натальей (своим новым руководителем) и ...:

1. Задала вопросы по ожиданиям ее руководителя от Ольги в процессе изменений
2. Обсудила свои сомнения
3. Попросила поддержки Натальи
4. Согласовала план проведения команды через изменения



Позиционирование



Вовлечение



Устранение барьеров



Закрепление

Каковы цели коммуникации

Поделиться видением изменения и его целью, показать пользу и риски

Показать роль для сотрудника, обсудить взаимные ожидания, снять тревогу

Быть готовыми работать по-новому, владеть инструментами, понять, что мешает и как это устранить

Закрепить успешное поведение, минимизировать неправильное поведение

Как увидим, что люди поняли, приняли и стали делать по-новому

- Каждый сотрудник может сказать, что именно будет меняться, когда и зачем это надо компании и сотруднику лично
- Активное участие во встречах
- Появление тех, кто готов участвовать в тестировании, пилотировании и проводить обучение
- Наблюдаем, что работа идет по-новому, ошибки исправляются
- Меньше разговоров о том, почему внедряется изменения, больше – о том, как действовать по-новому
- Есть прогресс по метрикам внедрения
- Работа входит в стабильное русло, отсутствие авралов
- Общий позитивный, рабочий настрой

ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ ОЛЬГИ



Позиционирование



Вовлечение



Устранение барьеров



Закрепление

Возможные форматы коммуникации

- Представить изменения сотрудникам на общей встрече с командой
- Иметь хорошее описание запланированных изменений
- Иметь стартовый FAQ
- Провести инд.встречи с каждым участником команды «что ты думаешь об этом?»
- Иметь каналы для ОС от сотрудников
- Работать над обновлением FAQ
- Фоновое информирование про изменения (например, новости)
- Подготовить памятки, регламенты, материалы на все этапы внедрения (обучение, тестирование и тп)
- Провести встречу «Мы готовы к запуску?»
- Коммуницировать все этапы – тестирование, обучение, пилотирование, запуск – с помощью анонсов и новостей
- Давать актуальную обратную связь проектной команде и Наталье на каждом этапе
- Регулярно коммуницировать о работе по-новому (показывать примеры)
- Фиксировать и разбирать ошибки в реальном времени (не наказывать за ошибки)
- Фиксировать удачи (например, доска в офисе с ежедневными результатами по KPI)
- Праздновать успех и чествовать героев – обсуждать и хвалить первые успешные операции по-новому, поздравлять и хвалить героев, провести встречу «как все это было?»



ОЗ ЧЕМ ПОЛЕЗЕН НАДЖИНГ И ПОЧЕМУ
ОН НЕМНОЖЕЧКО «ВЫНУЖДИНГ»?

NUDGE THEORY

ТЕОРИЯ ПОДТАЛКИВАНИЯ

Концепция, которая предполагает использование **небольших изменений** в окружающей среде или контексте, чтобы **мягко направить** людей к принятию более рациональных или полезных решений, не ограничивая их свободу выбора

«Люди часто принимают неоптимальные решения из-за когнитивных искажений, и небольшие изменения в "архитектуре выбора" могут помочь им сделать лучший выбор»



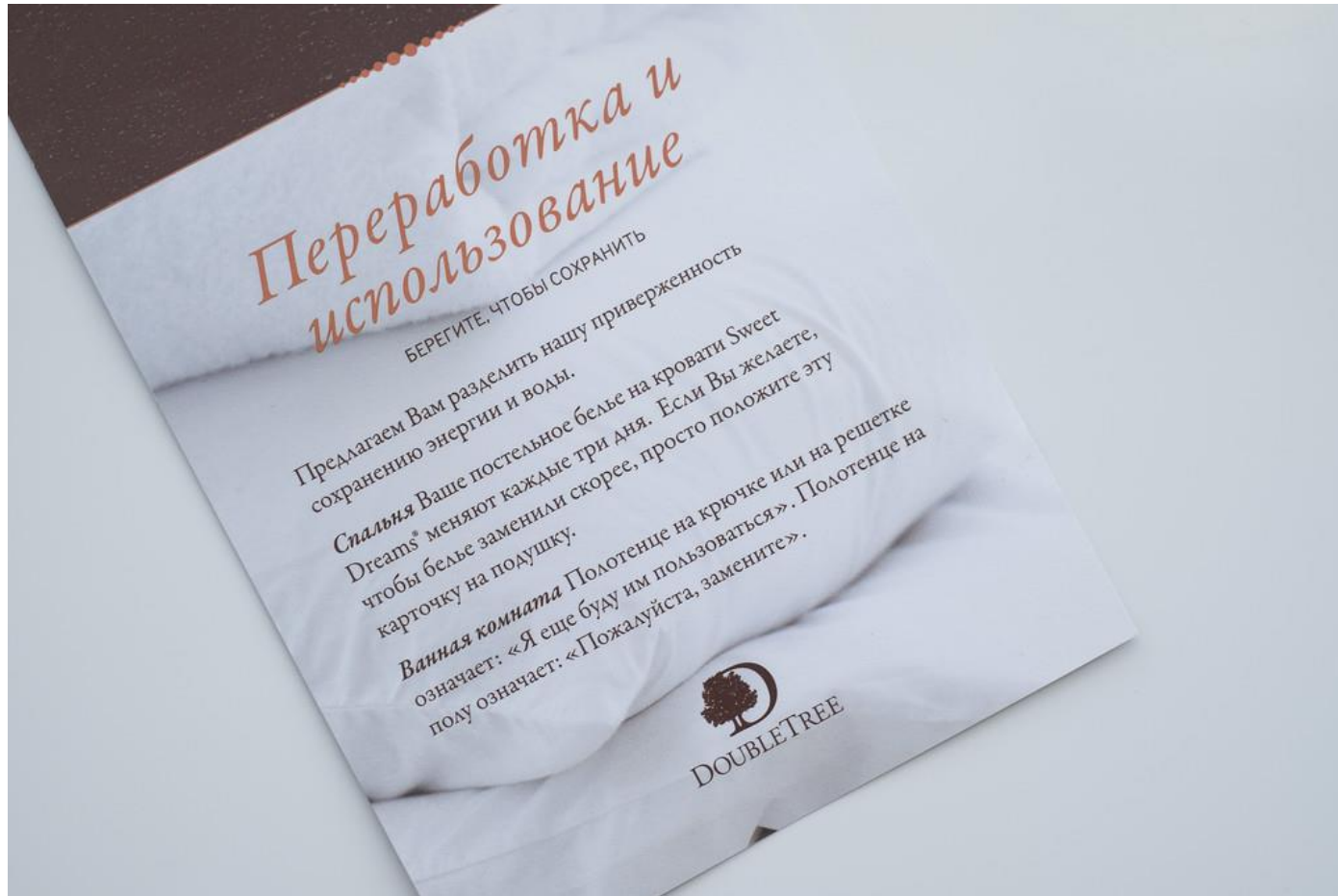
Ричард Талер



Касс Санстейн

NUDGE THEORY

КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, ПОЧЕМУ ЭТО ЭФФЕКТИВНО?



Концепция применения

Сохранение свободы выбора

Nudging не принуждает,
а лишь предлагает
более выгодный
вариант

Социальные нормы

Люди склонны
следовать
поведению
большинства

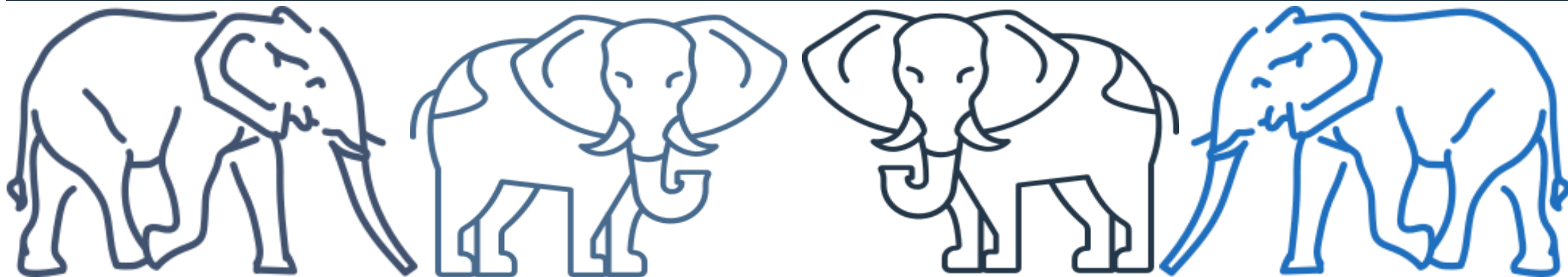
Простота и доступность

Подталкивание должно
делать правильный
выбор легким

Использование КОГНИТИВНЫХ искажений

Например, люди склонны
выбирать опцию по
умолчанию

ТЕОРИЯ ПОДТАЛКИВАНИЯ



Осознанные манипуляции - «вынуждинг»
Систематическое применение

NUDGE THEORY

КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО?

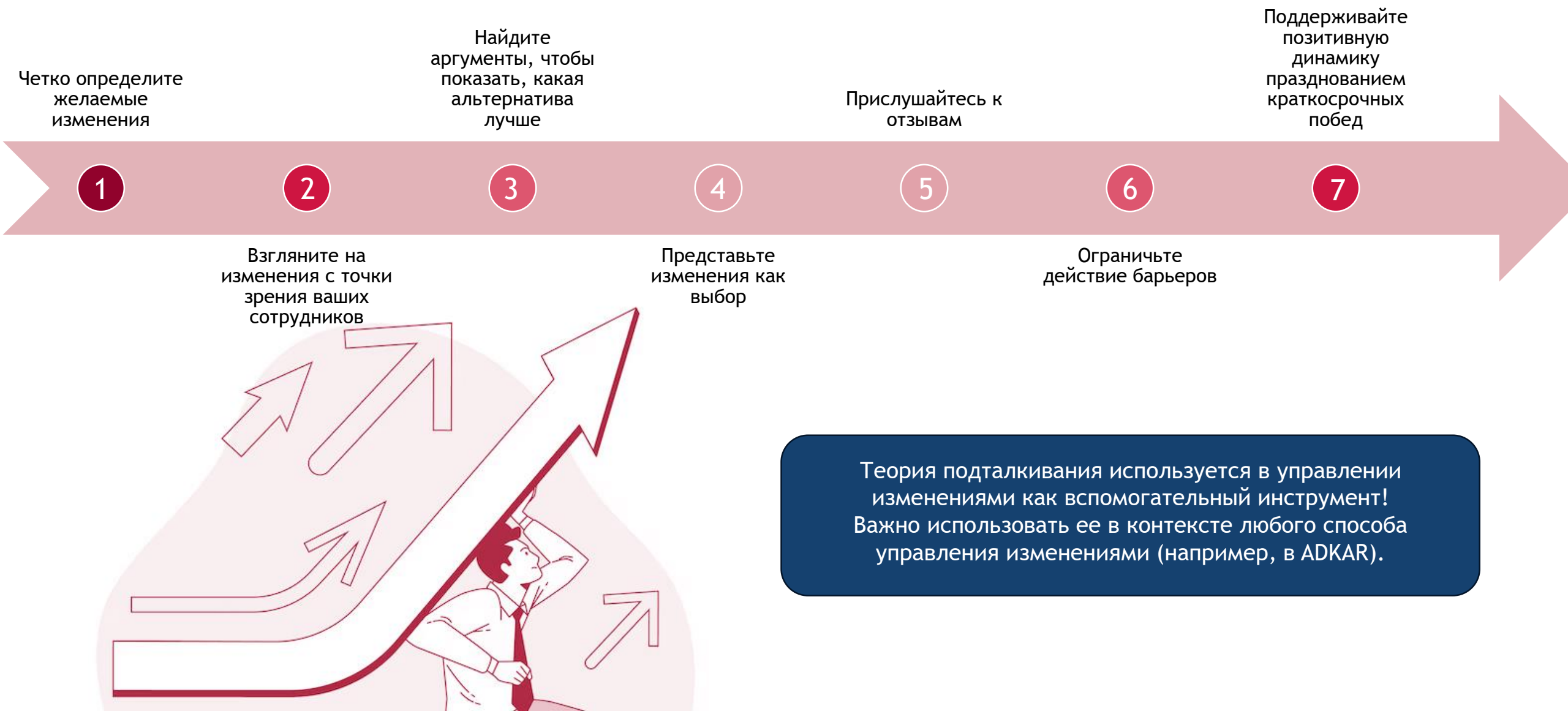


NUDGE THEORY

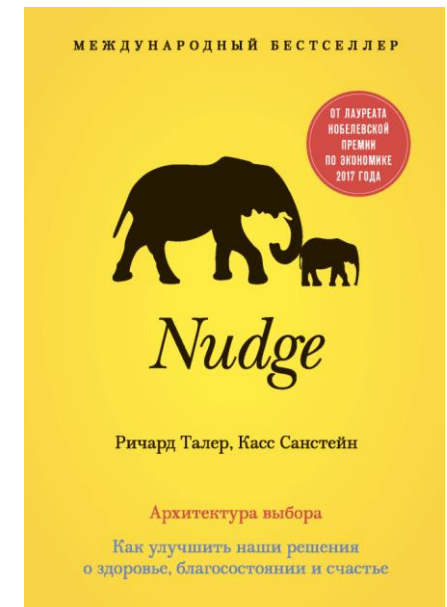
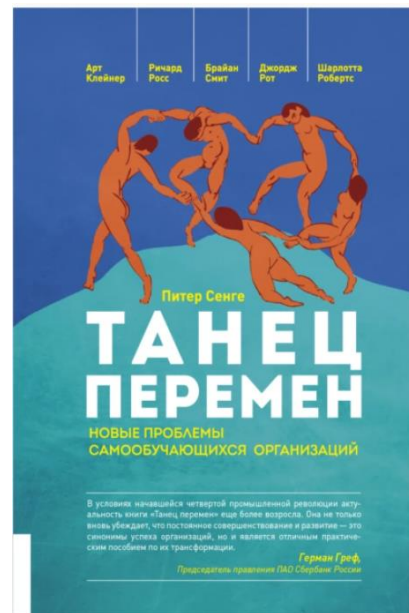
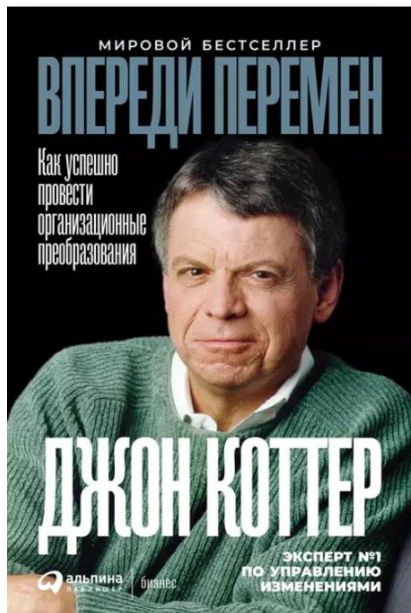
КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧТО БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО?



ТЕОРИЯ ПОДТАЛКИВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИЯХ



ЛИТЕРАТУРА И ПОЛЕЗНЫЕ ИСТОЧНИКИ



 Борьба с окурками на улицах Лондона

 Прямо в точку

 Лестница-пианино: больше двигайтесь в метро

НАШИ КУРСЫ

Внутренние коммуникации, 4 поток

Старт обучения: идёт набор в группу, стартуем 19 марта

Продолжительность курса: 6 недель + бонусный трек с внешним экспертом

Формат: онлайн в Zoom

Учебная нагрузка: 3 часа в неделю (с подготовкой д/з)

Время занятий: с 17:30 до 19:00 (19.30)



Качественный состав
участников и нетворкинг

Живое общение с экспертом
и коллегами. Прикладные
и актуальные знания, ничего
лишнего

Собственные исследования
и разработки в области
внутренних коммуникаций

Успешный опыт в реализации
проектов в сфере внутренних
коммуникаций

Внутренние коммуникации — обучающий курс от компании Экопси. (ecopsy.ru)

ИНФОРМАЦИЯ О КУРСЕ

Эффективная внутренняя коммуникация влияет на лояльность сотрудников, их целеустремленность и преданность организации, что напрямую сказывается на бизнес-результатах.

МОДУЛЬ 1

Определение внутренних коммуникаций как бизнес-функции

МОДУЛЬ 2

Роли во внутренних коммуникациях

МОДУЛЬ 3

Основные элементы внутренних коммуникаций

МОДУЛЬ 4

Коммуникационное сопровождение HR-процессов и проектов

МОДУЛЬ 5

Эффективность системы внутренних коммуникаций

МОДУЛЬ 6

Актуальные тренды в корпоративных коммуникациях



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ КУРСА

01

Увидите всю цепочку внутренних коммуникаций — от смыслов и ценностей через стратегию в контент

02

Поймете, как измерить эффективность коммуникационного воздействия

03

Узнаете, как создавать полезные и яркие коммуникации для целевой аудитории

04

Узнаете, как подготовить и реализовать целостную стратегию корпоративных коммуникаций для решения задач бизнеса

05

Научитесь выстраивать взаимодействие с бизнесом (CEO/CEO-1), доносить свои идеи и получать одобрение на их реализацию

06

Освоите 6 главных инструментов внутренних коммуникаций

NEW

АКАДЕМИЯ «ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ»



Программа профессионального обучения для
руководителей в онлайн формате

Старт программы 21 апреля

2й поток

Из чего состоит обучение в Академии Практики внедрения изменений

Обучение по теме

Самостоятельное прохождение онлайн-уроков в удобное время

От 50 минут

Домашнее задание

Практические задания, кейсы, упражнения

Онлайн-встречи

Онлайн разборы и обсуждения с практикующим консультантом

1,5 часа в группе с тренером

Формирование
команды внедрения

Согласование
Видения

Чек-лист готовности
к внедрению

Инициация

План работы со
стейкхолдерами

Трансляция
Видения

Запуск

Статус
внедрения

Ретроспектива
внедрения

Статус внедрения

Программа поможет вам

**Инициировать
изменения и
выстроить чёткое
видение для
команды**

**Оценивать
готовность
организации
к изменениям**

**Эффективно
транслировать
видение изменений
и вовлекать
ключевых
стейкхолдеров**

**Выстраивать эффективные
коммуникации со
стейкхолдерами в процессе
изменений**

**Преодолевать сопротивление
сотрудников и обучать их новым
подходам, связанным с внедрением
изменений**