



Как внедрять изменения и влиять на сотрудников в условиях нехватки персонала?

Римма Денисовец

Эксперт по управлению изменениями, директор проектов

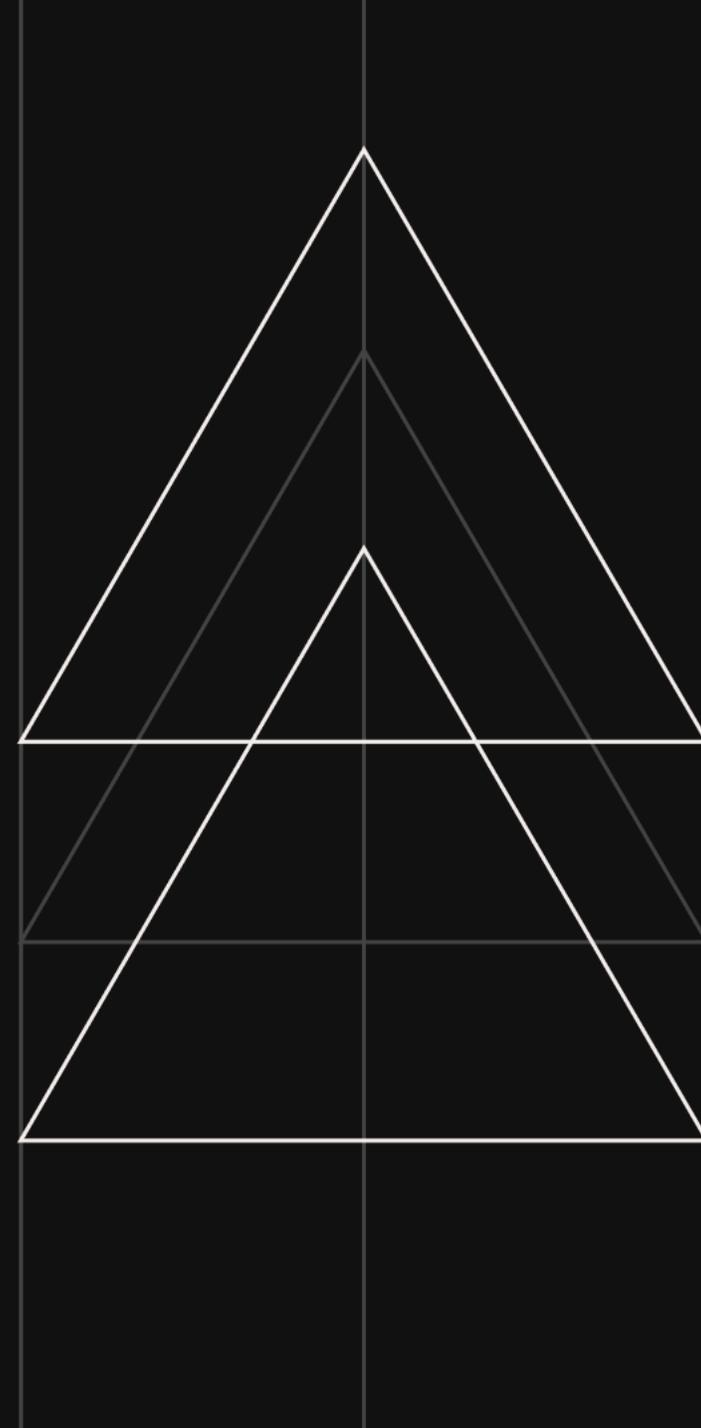
ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Спикер



Римма
Денисовец

Эксперт по управлению
изменениями, директор проектов
практики «Развитие персонала
и внедрение изменений»



Вызовы, с которыми сталкивается руководитель

Нехватка кадров



Повышение уровня образования



Традиционные подходы
(приказ – выполнение) работают хуже



Увеличение объема изменений



Запрос на быструю адаптацию к изменениям



Набор инструментов
современного руководителя
для внедрения изменений

Набор инструментов руководителя для внедрения изменений



Этапы принятия изменений

«Я знаю **этапы изменений** и что ожидать на каждом из них»



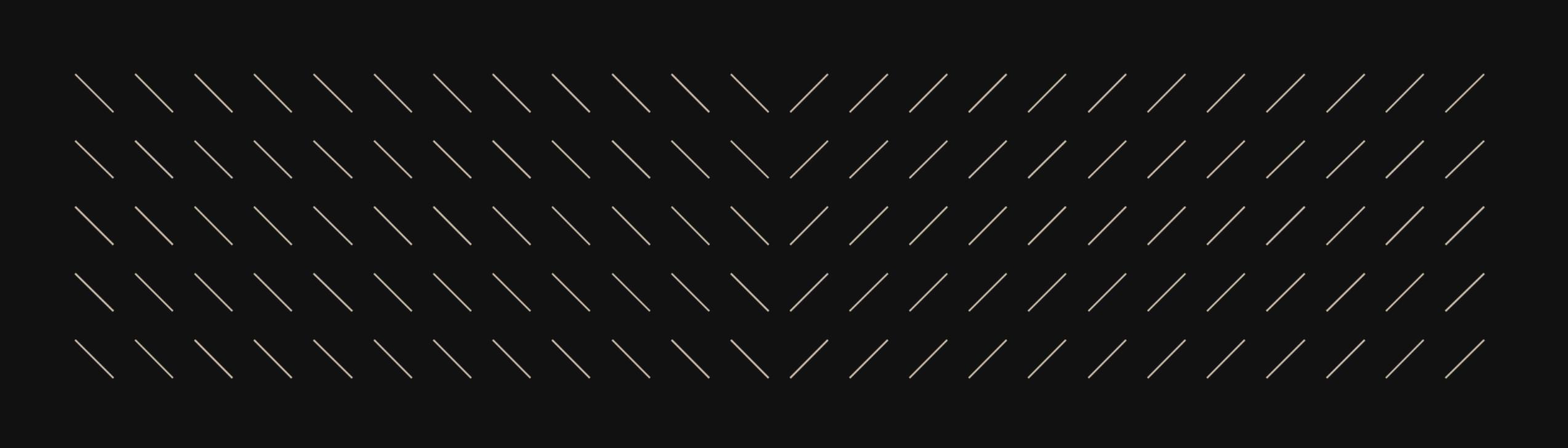
Стили лидерства на каждом из этапов

«Я знаю **что делать** на каждом из этапов»



Набор подходов и тактик для внедрения изменений

«Я знаю **как обеспечить** внедрение изменений»



Этапы принятия изменений

01

Этапы принятия изменений



- Работа по новым процессам
- Использование новых IT – систем
- Заполнение отчетов по-новому
- Взаимодействие с соседним отделом по-новому



**Через какие изменения вы
проходите сейчас и/или
проводите свои команды?**

Факторы, влияющие на прохождение этапов сотрудниками



Отношение к текущему положению вещей

Как донесена информация о необходимости изменений

Понимает ли сотрудник как на него лично повлияет изменение

Насколько радикальными кажутся сотруднику изменения



Какой подход выбран для транзитного периода

Есть ли поддержка сотрудников во время транзитного периода

Есть ли возможность обучиться и делиться обратной связью

Могут ли сотрудники задать вопросы и тестировать работу по-новому



Видит ли преимущества сотрудник в целевом

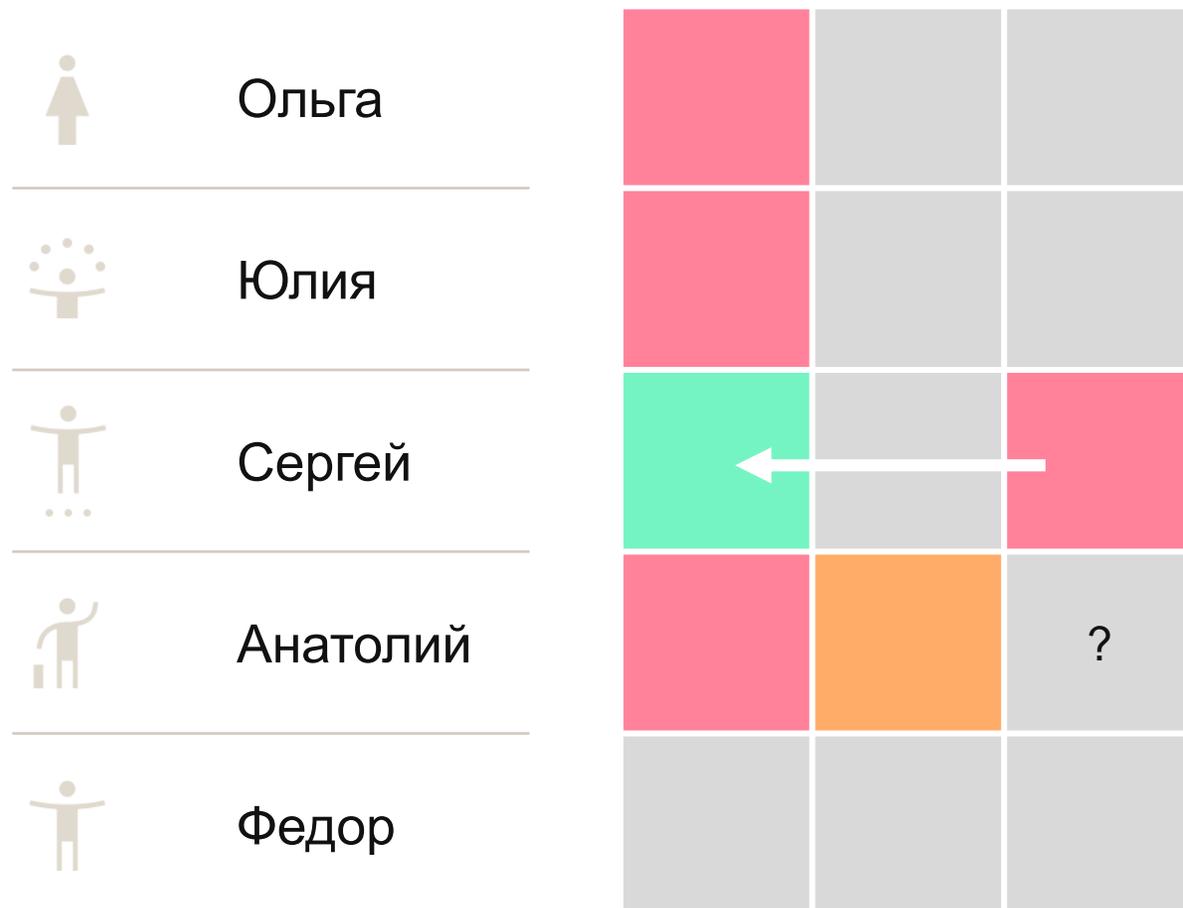
Сколько сотрудников начали работать по-новому

Есть ли к кому обратиться с вопросами

Празднуются ли победы, отмечаются ли результаты

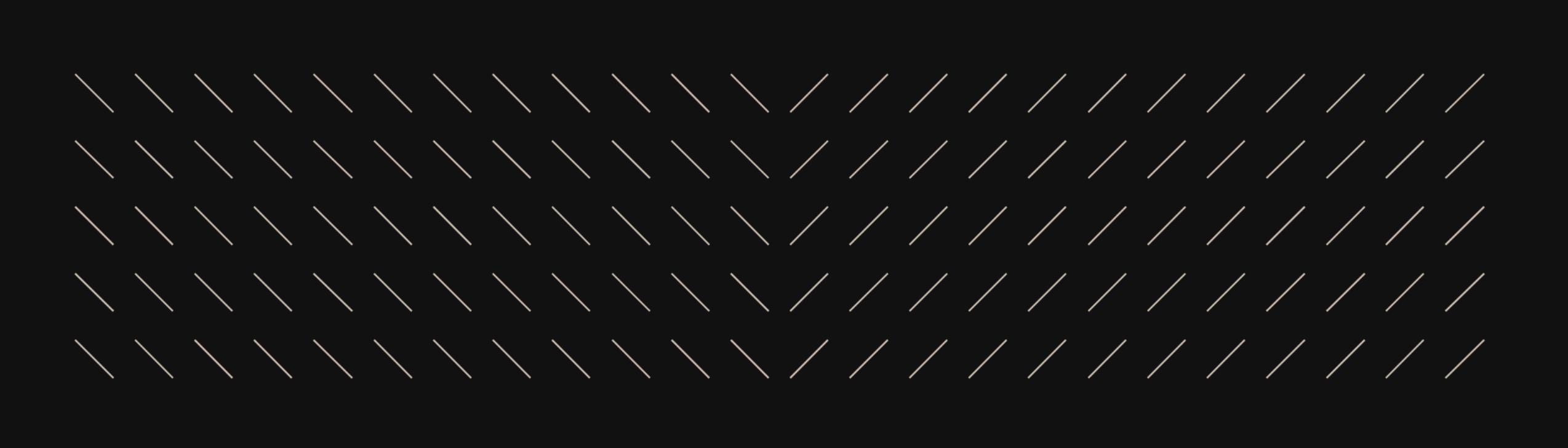
Закреплена ли работа по-новому в процессах, KPI, инструкциях

Этапы принятия изменений. Тепловая карта изменений





Какой этап наиболее сложен по вашему опыту?



Стили лидерства на каждом из этапов

02

Стили лидерства

0

1

Коммуникатор

0

2

Коуч

0

3

Наставник

0

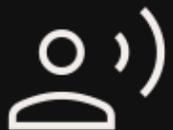
4

Организатор

Коммуникатор

Вопрос

Как реагируют сотрудники, когда им отдают распоряжение и приказ выполнить задачу, не поясняя зачем это надо и не предлагая поделиться обратной связью?



Что нужно делать

1. Предоставление ясной, четкой цели внедрения изменений.
Что меняется и зачем меняется. Опора и на логику и на эмоции.
2. Сделайте все, чтобы максимально точно определить потребности команды и апеллируйте к ним
3. Будьте готовы говорить об изменении постоянно с начала и до момента закрепления изменений
4. Поощряйте диалог, а не монолог
5. На вас ориентируются сотрудники, будьте ролевой моделью, говорите от себя, а не перекладывайте ответственность на тех, кто выше
6. Будьте доступны для диалога и обсуждений
7. Если у вас нет ответов на вопросы, это нормально сказать, что вы вернетесь с ответами позже.



Слушать и понимать

Что нужно делать

1. Слушать и понимать сомнения
2. Задавать вопросы, а не указывать, проявлять навыки активного слушания
3. Подтвердить уверенность в успехе и необходимости начала работы по-новому
4. Проявлять эмпатию к сотрудникам команды
5. Быть готовым разобраться в полученных комментариях и сомнениях, возвращаться с обратной связью
6. Создавать возможности сотрудникам самим сделать выбор, создав необходимый контекст для него
7. Если слышите негативные комментарии, не начинайте обороняться, вместо этого слушайте и задавайте вопросы в позитивной манере

Наставник

Вопрос

Вспомните своего самого лучшего наставника, что он делал особенного, что вам помогало?



Поддержать и направить

Что нужно делать

1. Разобраться в работе по-новому самому перед тем, как выступить в роли наставника для команды
2. Дать возможность делать ошибки в процессе освоения нового
3. Быть доступным для запросов о помощи. Не говорите «разбирайтесь сами, это ваша работа»
4. Проявлять терпение.
5. Давать обратную связь с похвалой за конкретные успехи
6. Предлагать проведения дополнительного обучения по возникшим вопросам
7. Привлекайте в роль наставников самих сотрудников, которые уже разобрались в работе по-новому.
8. Проактивно планируйте первые победы и празднуйте их

Составить план и идти по нему

Что нужно делать

1. Дайте четкий план действий, как, когда, кто и что будет делать
2. Расскажите про ожидания и доступные ресурсы для выполнения каждой из задач
3. Делитесь регулярно статусом по выполнению плана. Отмечайте прогресс, обсуждайте барьеры и сложности и план по их преодолению.
4. Будьте готовы вносить корректировки в план, если необходимо, но придерживайтесь ключевых вех проекта и цели
5. Будьте готовы решать возникающие у сотрудников проблемы при внедрении изменений и совмещения их текущей работы с подготовкой к работе по-новому
6. Помогайте расставить приоритеты



Какая роль Наиболее важна на этапе 1 размораживание текущего состояния?

этап 1

Коммуникатор

Коуч

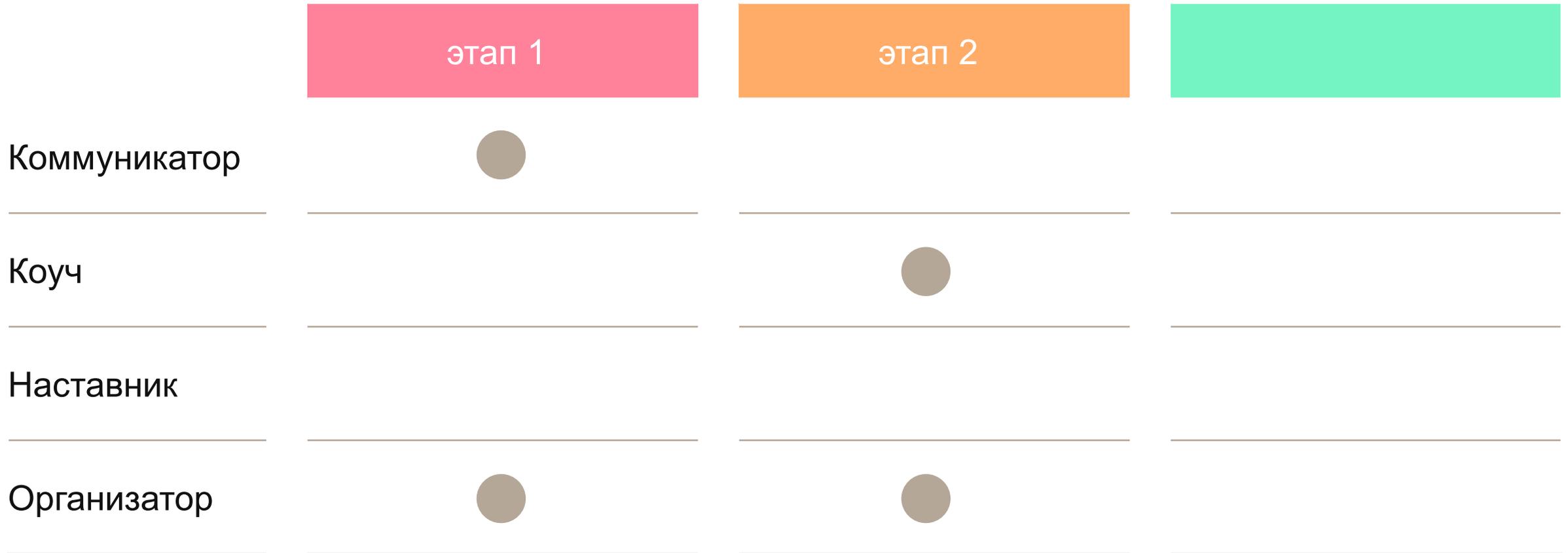
Наставник

Организатор

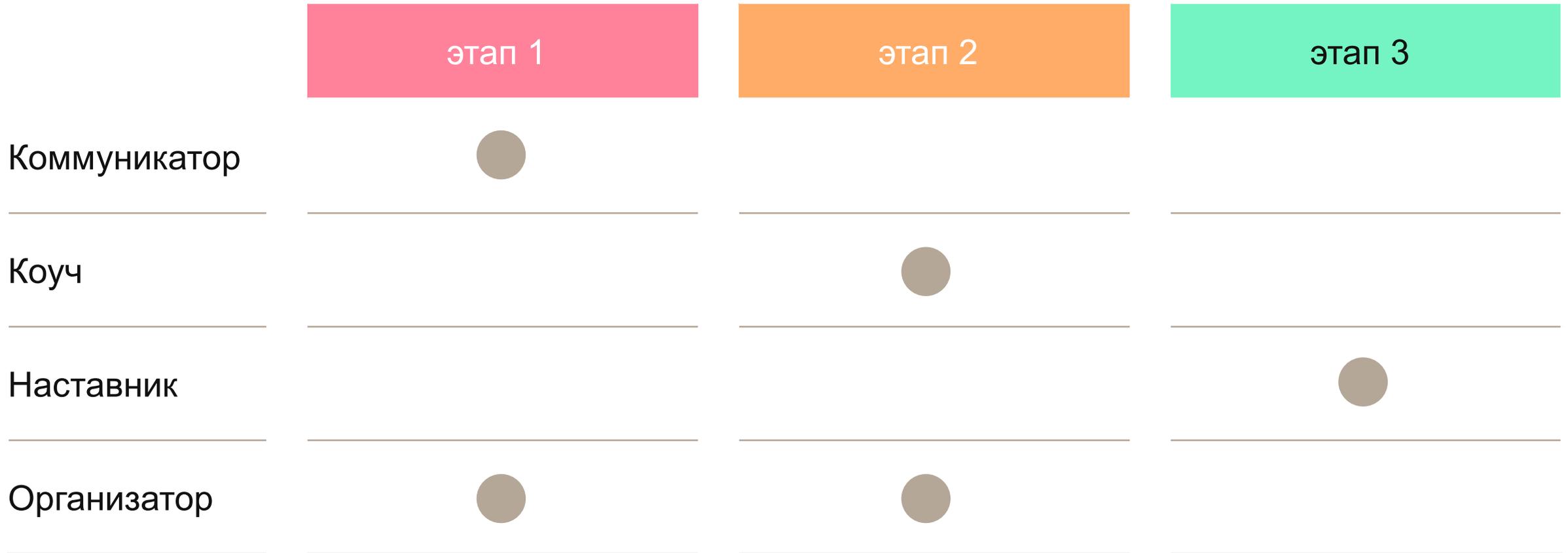
Какая роль Наиболее важна на этапе 1 размораживание текущего состояния?

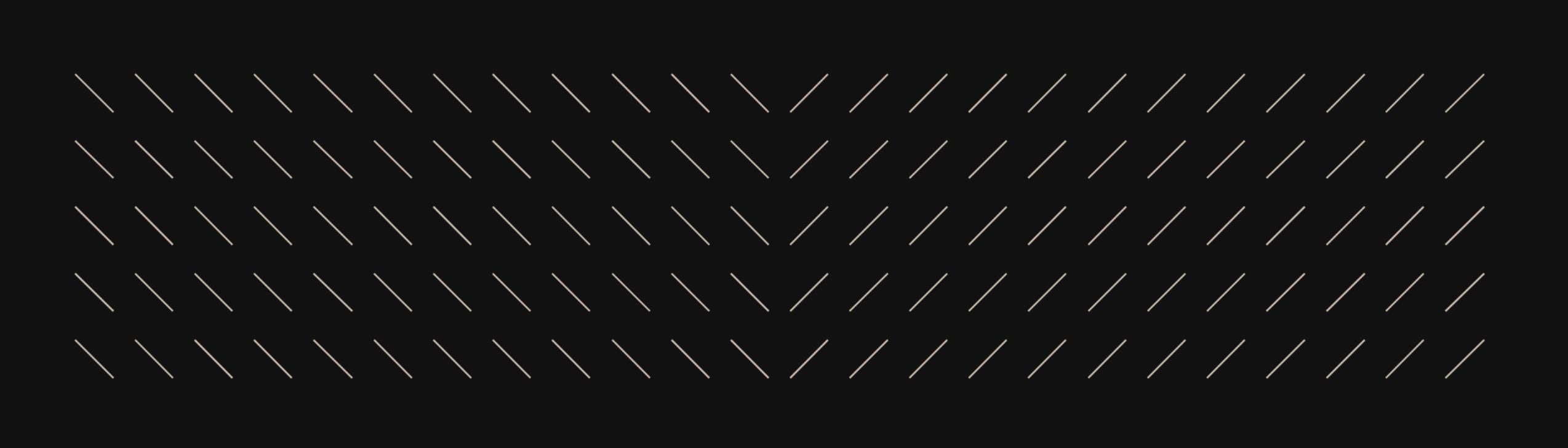
	этап 1		
Коммуникатор	●		
Коуч			
Наставник			
Организатор	●		

Какая роль Наиболее важна на этапе 2 размораживание текущего состояния?



Какая роль Наиболее важна на этапе 3 размораживание текущего состояния?



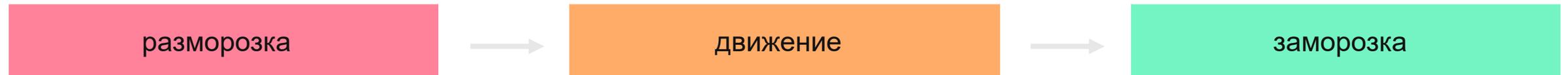


Подходы для внедрения изменений

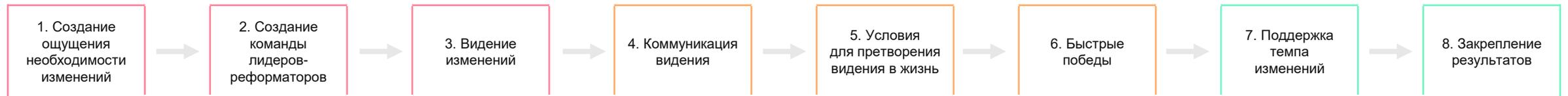
03

Подходы для внедрения изменений

Три шага к изменениям: модель Курта Левина



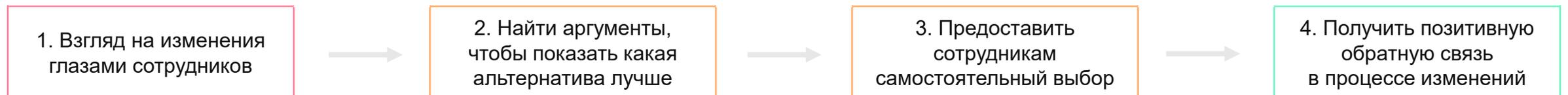
Модель Коттера (8 шагов)



Модель ADKAR



Теория подталкивания или наджинг



Тактики для внедрения изменений

Что тормозит изменение



Удовлетворенность текущим статус-кво.

Люди привязываются к тому, что и как они делают, переоценивают свой вклад в дело, которым они занимаются, свои усилия и недооценивать возможности, которые дает работа по-новому, новые подходы.

Что нужно сделать для внедрения изменений



Ничего неделание кажется бесплатным, но это не так

1. Показать цену бездействия.

- Показать к чему приведет продолжение работы по-старому, показать цену бездействия или поддержки статус-кво.
- Провести беседу с теми, кто не готов меняться и дать ответы на 3 вопроса – что меняется? зачем меняется? что будет если не меняться? Показать это нужно на простых, понятных для данной аудитории примерах. Например, показав в часах время в неделю, которое тратит сотрудник на поиск информации, так как нет единого хранилища и согласованного порядка внесения корректировок.

2. «Сжечь мосты». Исключить возможность действий по-старому. Оставить только один возможный вариант действий – работа по-новому. Например, отключение старой системы, не принимать заявки в бумажном виде или по почте, только через систему.

Тактики для внедрения изменений

Что тормозит изменение



Налог на неопределенность - «заморозка» действий

Изменения почти всегда предполагают некоторую неопределенность.

Неопределенность «замораживает» деятельность. Вместо работы по-новому люди ждут до момента пока ситуация прояснится.

Что нужно сделать для внедрения изменений



Чем проще попробовать тем проще начать делать

1. Дать возможность «прожить» целевое.

- Не убеждать и рассказывать, а предложить людям попробовать использовать новые процессы в безопасной среде воркшопа. Аналог тест-драйва в автомобильном центре, где дают возможность познакомиться с машиной и составить личное впечатление от вождения не приобретая ее.
- На воркшопе предложить пройти все шаги процесса, передавая информацию, документ с дополнениями, делая отметки, и т.д. от одного шага к другому. Например, показать, как будет выглядеть запрос на информацию при обращении в единый сервисный центр. Для этого предложить сотрудникам собраться за одним столом, одни берут роли инициатора запроса, вторые – сервисного центра и последовательно выполнить все шаги, далее – обсудить открытые вопросы и сомнения.
- Организовать референс-визит в отдел или подразделение, где уже работает новая система, новое взаимодействие и люди ей пользуются.

2. Провести эксперимент по работе по-новому в реальной жизни.

- Не убеждать и рассказывать, а предложить людям попробовать использовать новые процессы в безопасной среде воркшопа. Аналог тест-драйва в автомобильном центре, где дают возможность познакомиться с машиной и составить личное впечатление от вождения не приобретая ее.

Тактики для внедрения изменений

Что тормозит изменение



Сопrotивление ограничению свободы действий

Возникает в ответ на приказ, излишний контроль или запрет что-то делать. Возникает, когда люди чувствуют, что их лишили свободы принимать решения, это мешает им чувствовать, что они сами управляют своим поведением.

Что нужно сделать для внедрения изменений



Найти золотую середину между приказом и свободой - найти возможности и опции для самостоятельных действий и решений.

1. Спрашивать, а не приказывать.

- Задавать вопросы про текущее положение вещей, про проблемы, про то как видят целевое состояние, чтобы они сделали, если бы руководили проектом, были бы спонсором проекта и т.д.
- Использовать максимально активное слушание и уважительное отношение к позиции

2. Вовлекать, а не заставлять.

- Указать ключевую финальную точку, а то как к ней придет команда оставить на ее усмотрение.
- Убрать микроменеджмент, оставив ключевые контрольные точки где необходимо
- Дать возможность внести корректировки там где это уместно и самим представлять свои изменения («голубая собака»)

Набор инструментов руководителя для внедрения изменений



Этапы принятия изменений

«Я знаю **этапы изменений** и что ожидать на каждом из них»



Стили лидерства на каждом из этапов

«Я знаю **что делать** на каждом из этапов»



Набор подходов и тактик для внедрения изменений

«Я знаю **как обеспечить** внедрение изменений»

NEW Онлайн-курс «Внедрение изменений»



Старт программы **21 апреля**



2й поток

Программа профессионального
обучения для руководителей в онлайн
формате

По вопросам обучения: A.Kuznetsov@ecopsy.ru



Набор инструментов руководителя для внедрения изменений



Обучение по теме

Самостоятельное прохождение онлайн-уроков в удобное время от **50 минут**



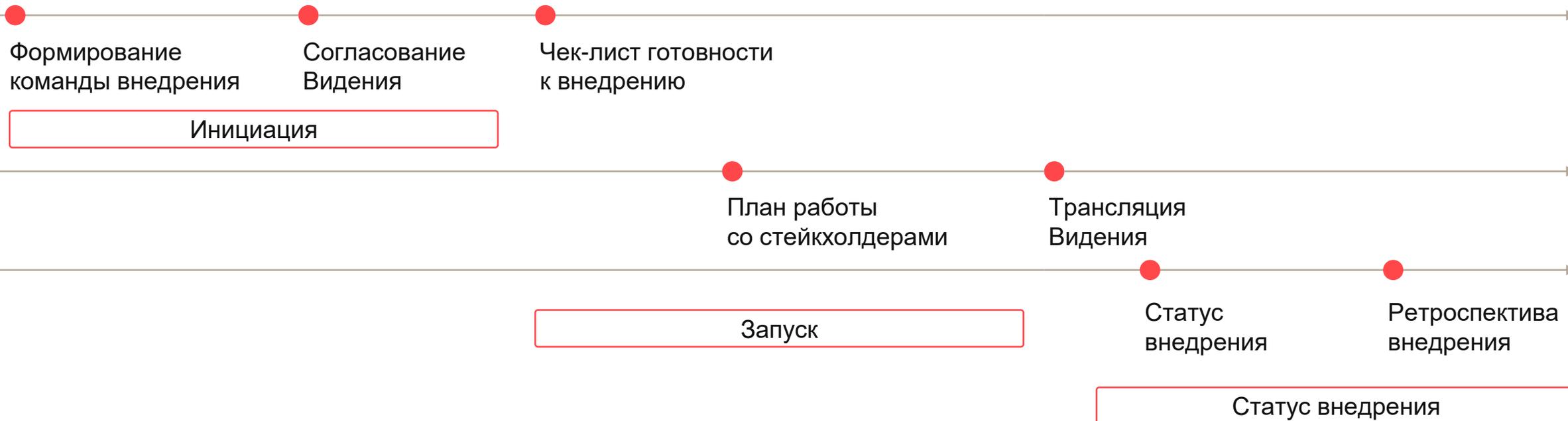
Домашнее задание

Практические задания, кейсы, упражнения

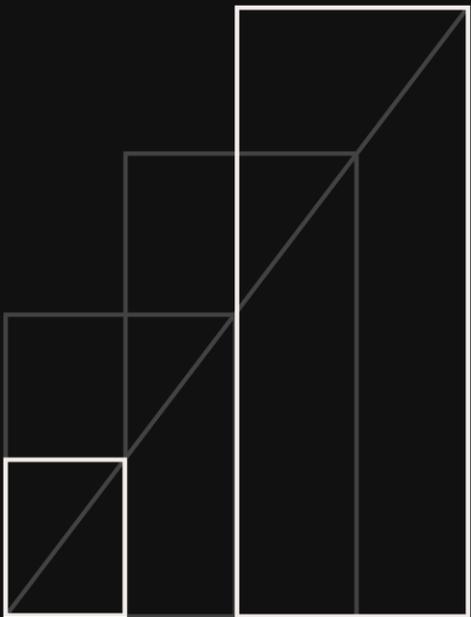


Онлайн встречи

Онлайн разборы и обсуждения с практикующим консультантом **1,5 часа в группе с тренером**



Программа поможет вам



01

Инициировать изменения и выстроить чёткое видение для команды

02

Выстраивать эффективные коммуникации со стейкхолдерами в процессе изменений

03

Оценивать готовность организации к изменениям

04

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

05

Эффективно транслировать видение изменений и вовлекать ключевых стейкхолдеров

Спасибо за внимание

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

По вопросам обучения: A.Kuznetsov@ecopsy.ru

