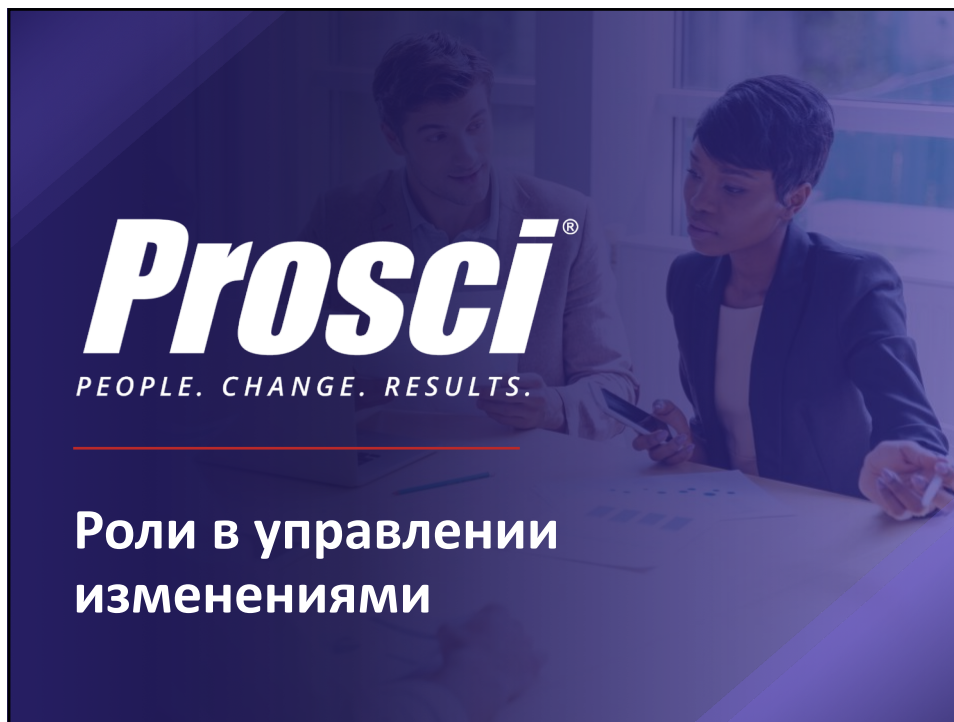


Roles in Change Management

Prosci Webinars



Вебинары по управлению изменениями в 2021 году, техподдержка и орг. вопросы

#	тема	дата
1	10 аспектов влияния изменения на сотрудников по методике PROSCI	04.02.2021
2	ADKAR: модель изменений на индивидуальном уровне	11.02.2021
3	Как управлять сопротивлением?	18.02.2021
4	Роли в управлении изменениями	25.02.2021
5	8 компетенций менеджера по управлению изменениями	04.03.2021

Техподдержка и оргвопросы

1. Если что-то не работает (звук, видео и т.п.) – пишите пожалуйста в чат.
2. Мы будем работать в Zoom (слайды, чат) и в menti.com (опросы) – в идеале одно открывать на компьютере, другое в телефоне (но можно и на одном устройстве, надо будет переключаться между вкладками)

Roles in Change Management

Prosci Webinars



Roles in Change Management

Prosci Webinars

Принципиальная схема любого изменения

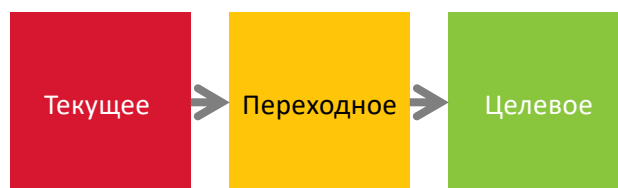


© Prosci. All Rights Reserved.

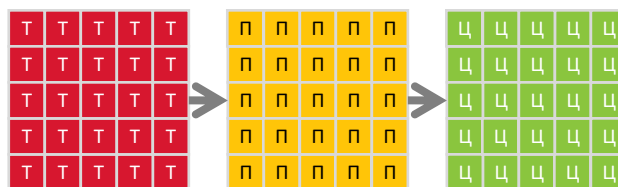
Prosci

5

Изменение на уровне организации



Состоит из изменений на уровне каждого сотрудника, переходящего из своего текущего состояния в целевое



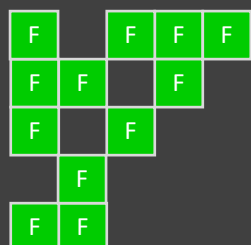
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

6

Roles in Change Management

Prosci Webinars



ВМЕСТО

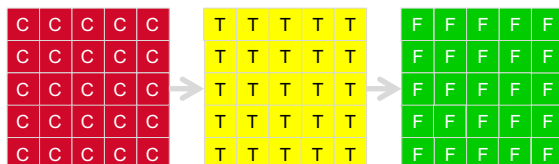


- = Ниже возврат на инвестиции в проект (ROI)
- = Меньше выгод получено в результате проекта
- = Запланированные улучшения не достигнуты
- = Получили не то, что мы ожидали / на что надеялись

“Кто выполняет эту роль?”:

- Кто выполняет роль помощи сотрудникам:

- ✓ принять... Изменение,
 - ✓ адаптироваться... которое принесет
 - ✓ начать использовать... запланированные
- результаты и
выгоды проекта



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

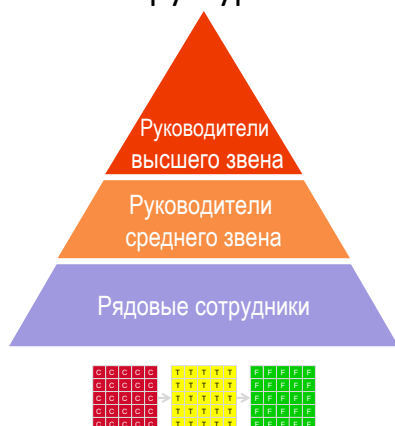
8

Roles in Change Management

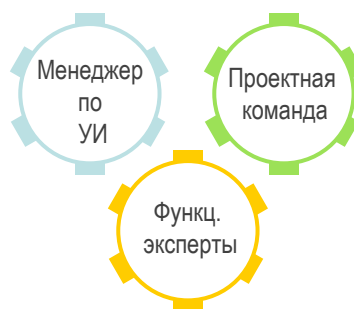
Prosci Webinars

Вся система поддерживает сотрудников в принятии, адаптации и использовании изменения

Организационная структура



Проектная структура



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

9

Роли для в управлении изменениями

Выполняется:	Основная "тема":
Менеджер по УИ	"Я разрабатываю стратегию и планы управления изменениями и обеспечиваю свою часть успеха проекта."
Руководители высшего звена	"Я запускаю изменения (утверждаю и финансирую их)." "Я являюсь спонсором изменений"
Руководители среднего звена	"Я помогаю своим сотрудникам принимать изменения в их ежедневной работе."
Проектная команда	"Я управляю технической стороной изменений. Интегрирую мероприятия по управлению изменениями в план проекта."
Функциональные эксперты	"Я участвую в проекте как эксперт в своей области."
* <i>Офис по управлению изменениями</i>	"Мы поддерживаем применение единой методологии управления изменениями в организации."

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

10

Roles in Change Management

Prosci Webinars

Как бывает

В ролях:	Их “текст”:
Менеджер по УИ	“Такое впечатление, что я на необитаемом острове и один должен внедрить все изменения.”
Руководители высшего звена	“Я выделил бюджет и подписал устав проекта – теперь идите и внедряйте!”
Руководители среднего звена	“На меня валятся все изменения на свете, неплохо было бы понять, что к чему.”
Проектная команда	“Я занимаюсь техническим решением. Как только его запустили, я пошел работать на другой проект.”
Функциональные эксперты	“Меня зовут на проекты, дают на проработку какой-то кусочек процесса, но я не понимаю общей логики.”
* <i>Офис по управлению изменениями</i>	“Вообще-то меня еще не существует.”

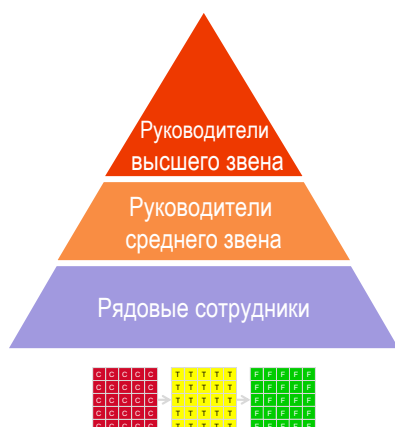
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

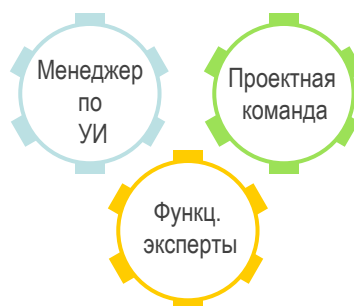
11

Роли: основные и поддерживающие

Основные
«Лицо» и «голос» изменений,
работают с сотрудниками



Поддерживающие
Разработка и реализация планов для
основных ролей



© Prosci. All Rights Reserved.

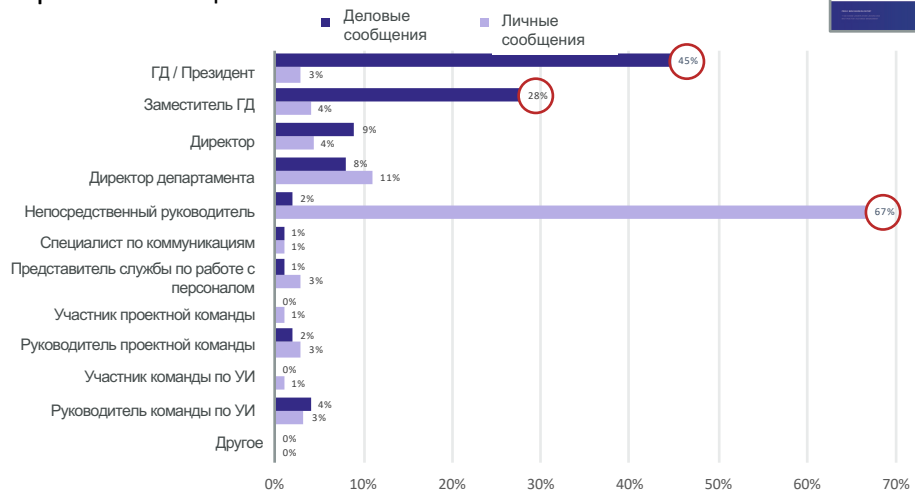
Prosci

12

Roles in Change Management

Prosci Webinars

Кого хотят слышать сотрудники организации?



Copyright © 2018 Prosci Inc. Best Practices in Change Management – 2018 Edition

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

13

Руководители высшего звена

Почему важны



... обеспечивают принятие и использование изменений сотрудниками за счет...

1. Стратегии
2. Направления
3. Ответственности
4. Лидерства

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

14

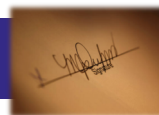
Roles in Change Management

Prosci Webinars

Руководители высшего и среднего звена

Что должны делать

Не только подписание уставов и бюджетов



Задачи спонсора изменений

№1	Принимать активное и видимое участие в проекте на всем его протяжении
№2	Построить коалицию спонсоров из руководителей в поддержку изменения
№3	Общаться с сотрудниками напрямую



Роль менеджера по изменениям – поддержка спонсора, обеспечение фокуса и направления движения

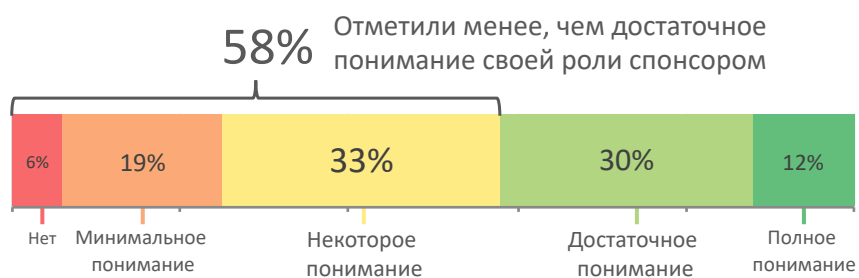
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

15

Руководители высшего звена

Важное замечание



Как можно исправить ситуацию?

Поддержка и разработка планов для спонсоров

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

16

Roles in Change Management

Prosci Webinars

Руководители среднего звена

Почему важны



...обеспечивают принятие и использование изменений сотрудниками за счет...

Индивидуальной работы с сотрудниками, на которых влияют изменения

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17

Руководители среднего звена

Почему важны

Находятся рядом с



Copyright © Prosci and Bill Cigliano

Продолжают поддерживать текущие задачи

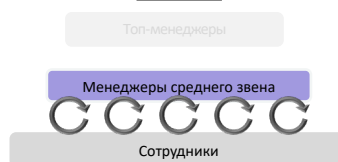


Разные изменения

Макро – сверху вниз



Микро – ежедневные улучшения



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

18

Roles in Change Management

Prosci Webinars

Руководители среднего звена

Что должны делать

В дополнение к текущей работе в период изменений руководитель среднего звена выполняет эти 5 критически важных функций:

- Коммуникатор
- Канал обратной связи
- Личный пример
- Минимизатор сопротивления
- Коуч



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

19

Какие топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и линейные менеджеры нужны в вашем изменении?



ответ:

Те менеджеры, руководители, сотрудники которых должны **принять, адаптироваться и начать работать по-новому** в связи с внедрением проекта

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

20

Roles in Change Management

Prosci Webinars

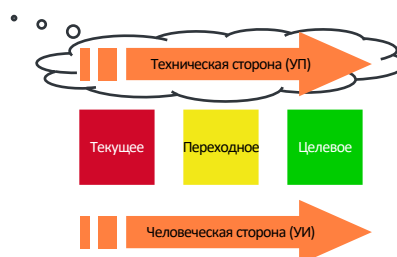
Проектная команда

Почему важны

Спроектировать решение

Разработать решение

Реализовать решение



© Prosci. All Rights Reserved.

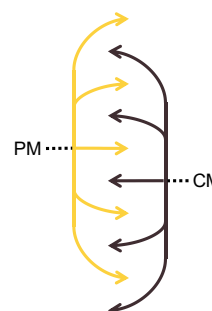
Prosci

21

Проектная команда

Что должны делать

1. Спроектировать изменение
2. Управлять технической стороной проекта
 - Устав, бизнес-кейс, план-график, ресурсы, структура работ, бюджет и т.п.
3. Взаимодействовать с менеджерами по управлению изменениями
4. Интегрировать мероприятия по управлению изменениями в план проекта



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

22

Roles in Change Management

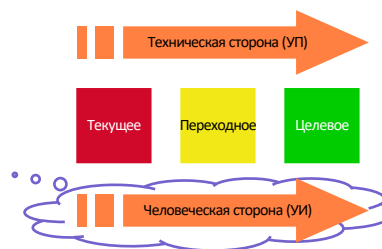
Prosci Webinars

Менеджер по управлению изменениями Почему важен



...обеспечивают принятие и использование изменений сотрудниками за счет...

1. Структура
2. Цели
3. Фокус
4. Поддержка



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

23

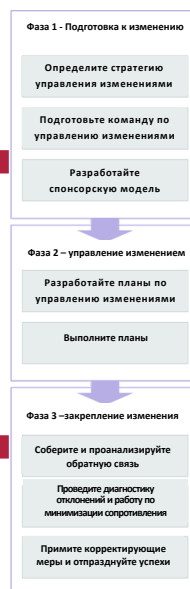
Менеджер по управлению изменениями Почему важен

фаза 1 – подготовка изменения

- Проведение оценки готовности к изменениям
- Разработка стратегии
- Оценка спонсорской коалиции и структуры команды
- Определение уникальных рисков, областей сопротивления и специальных тактик по минимизации

фаза 3 – закрепление изменения

- Сбор обратной связи
- Определение и фиксирование отклонение от целевого состояния
- Внедрение корректирующих действий и работа с сопротивлением
- Празднование успеха



**Применение
структурированного
подхода**

фаза 2 – управление изменениями

- Формирование планов
 - коммуникационный
 - Дорожная карта спонсора
 - Коучинговый план
 - Тренинговый план
 - Управления сопротивлением
- Интеграция планов в общий план проекта и выполнение планов

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

24

Roles in Change Management

Prosci Webinars

Менеджер по управлению изменениями

Почему важен

Поддерживает и направляет...



Поддерживает руководителей высшего звена

Поддерживает менеджеров и супервайзеров

Поддерживает проектную команду

Эффективно выполнять свою роль «спонсора изменения»

Эффективно поддерживать свою команду сотрудников во время транзитного периода

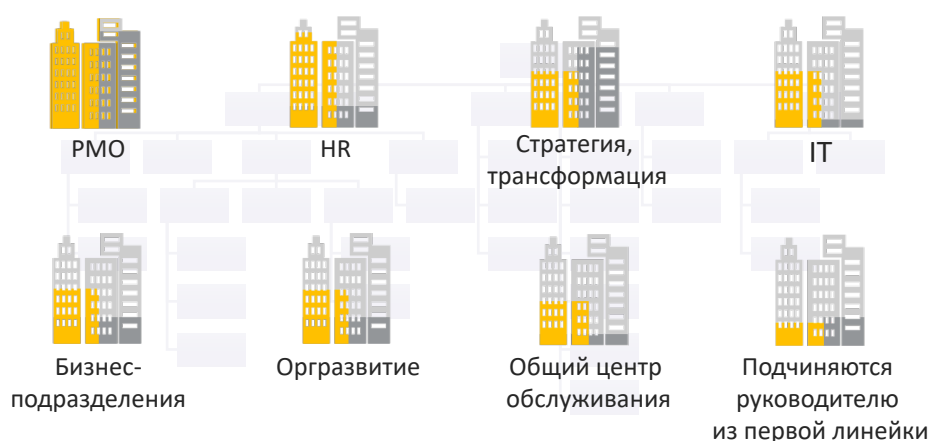
Получение преимуществ от реализации проекта, зависящую от человеческой стороны изменений

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

25

Офис по управлению изменениями – где находится?



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

26

Roles in Change Management

Prosci Webinars

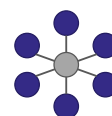
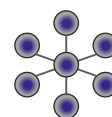
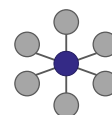
Офис по управлению изменениями – что делает?

Что может делать?

- Держатель методологии
- Держатель инструментов
- Держатель программы обучения УИ в организации
- Поддержка сообщества практиков
- Поддержка спонсоров
- Выделение ресурсов на проекты
- Консультирование проектных команд

Как может выглядеть?

- Централизованный
- Гибридный
- Децентрализованный



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

27

Развитие корпоративной компетенции

На проекте:

Роли и ответственность

Обеспечение принятия и использования

Достижение результатов

Управление изменениями



Как компетенция:

Индивидуальные компетенции

Применение ко всем значимым изменениям

Организационная гибкость

Корпоративное управление изменениями

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

28

Roles in Change Management

Prosci Webinars

