



РОСЭНЕРГОАТОМ
РОСАТОМ

Сопротивление пользователей изменениям: кейсы, инструменты, лайфхаки

Проектная среда «СОВНЕТ»

Пономарев Петр

Директор департамента управления проектами,
IPMA B
АО «КОНСИСТ-ОС»

Зачем управлять изменениями?

Любые изменения в жизни - всегда **болезненный процесс** для людей!
Но не всегда изменения – это риски!

Люди всегда будут сопротивляться изменениям, это **нормальная** реакция!

боятся потерять зону комфорта

боятся потерять свою значимость и влияние

боятся, что окажутся ненужными и их уволят



боятся, что не смогут обучиться новому

боятся неизвестности, что будет хуже

не желают приложить усилия (лениво)

Правильно управляя изменениями, можно существенно **снизить сопротивление** сотрудников!

УОИИК – про что это?

Внедряемое решение



Зона ответственности
ProjectManager и команды
управления проектом

**На небольших проектах роль может совмещаться*



Пользователи
(степень принятия внедряемого решения)



Зона ответственности
ChangeManager и команды
УОИИК



Эффективность от
внедрения



Управление организационными изменениями и коммуникациями (УОИИК) – это не про процессы, это **про людей!**

Основные направления УОИИК



Информирование



Коммуникации



Оценка влияния изменений



Вовлечение



Обучение



Мотивация



Кейс 1: Управление изменениями в рамках проекта



Описание кейса

Описание проекта

Проект: Внедрение ИС поддержки эксплуатации АЭС

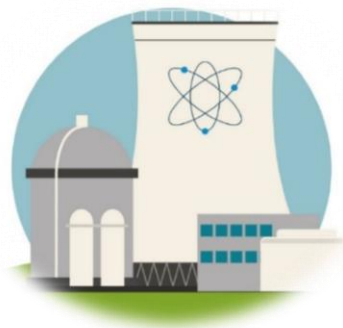
Орг. объем: 10 АЭС + Центральный аппарат

К-во участников проекта: ~ 1500 чел.

К-во конечных пользователей: ~ 7500 чел.

Длительность проекта: 3 года

Приоритет: проект является стратегически важным и самым масштабным проектом Программы цифровизации Концерна



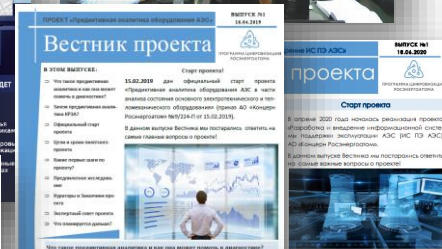
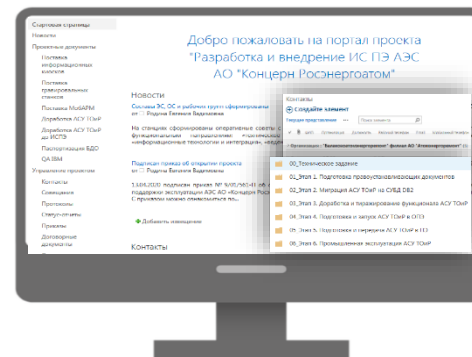
Задачи в части УОИиК

- ▶ Повысить информированность о проекте
- ▶ Снизить сопротивление изменениям
- ▶ Повысить вовлеченность заинтересованных сторон
- ▶ Выстроить эффективные коммуникации на проекте
- ▶ Оценить влияние изменений
- ▶ Провести эффективное обучение

На проект выделен менеджер по изменениям на 100 %

Информирование и коммуникации

- Портал проекта
- Вестник проекта
- Информационные рассылки по электронной почте
- Проектный чат в WhatsApp
- Регулярная рассылка статус-отчетов по проекту
- Регулярные проектные совещания
- Тематические конференции
- Видео-ответы на вопросы о проектах
- Информирование через радиоточки на АЭС
- Плакаты и проморолики
- Публикации в корпоративных и внешних СМИ





Совещания и коммуникационные мероприятия

Тип совещания	Повестка	Участники	Регулярность
Стартовое совещание	<ul style="list-style-type: none">• Цели и задачи проекта• Участники, структура управления• Закрепление ответственности• Расстановка приоритетов	ФЗ, члены УС, группа управления проектом, подрядчик, прочие заинтересованные лица	Однократно после открытия проекта
Совещания по статусу проекта	<ul style="list-style-type: none">• Информирование о текущем состоянии проекта• Ближайшие планы• Открытые вопросы• Мониторинг выполнения поручений	ФЗ, группа управления проектом, подрядчик, прочие заинтересованные лица	Еженедельно
Заседания УС	<ul style="list-style-type: none">• Информирование о статусе проекта• Утверждение ключевых результатов работ по Проекту;• Принятие решений по спорным вопросам	Члены УС, группа управления проектом	По завершении этапов работ и по требованию участников
Заседания ЭС	<ul style="list-style-type: none">• Обсуждение и постановка конкретных бизнес-задач• принятие решений в спорных ситуациях при согласовании методологических документов проекта, касающихся отраслевой специфики• принятие решений по методологическим и техническим (ИТ) вопросам, эскалируемым проектными группами	Члены ЭС, группа управления проектом	По требованию участников ЭС
Рабочие совещания по проекту	<ul style="list-style-type: none">• Детальное обсуждение проблем, открытых вопросов• Выработка и принятие решений	Участники проекта	По необходимости
Тематические семинары	<ul style="list-style-type: none">• Совещание или консультация по важной проектной задаче с целью исключить риск неправильного понимания поставленной проектной задачи.	Участники проекта	По необходимости
Итоговое совещание	<ul style="list-style-type: none">• Подведение итогов проекта• Презентация извлеченных уроков• Награждение активных участников проекта	Все заинтересованные стороны	По завершению проекта

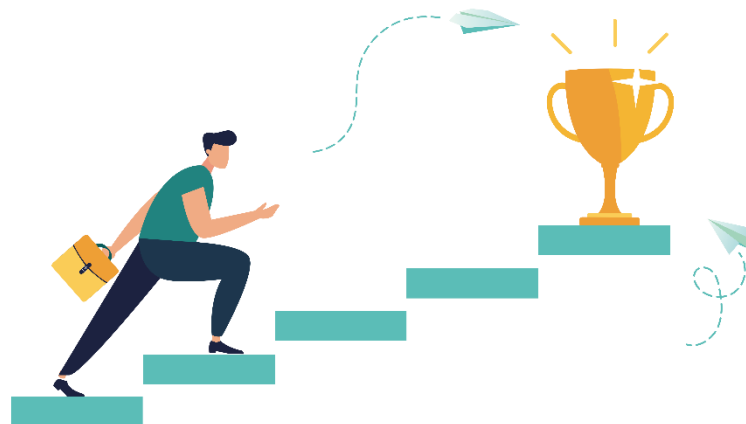
Мотивация и вовлечение в проект

Нематериальная мотивация

- Почетные грамоты
- Корпоративные сувениры
- Личный PR в корпоративных СМИ
- Проектные тимбилдинги
- Участие во внешних конференциях
- Доп. возможности для обучения
- Рубрика «Цифровые люди» на Портале цифровизации
- Номинации в премии «Цифровые люди»
- Сертификаты о прохождении проектного обучения
- Дополнительные баллы за участие в проекте при ежегодной оценке персонала

Материальная мотивация

- Включение в карту ключевым участникам проекта годового командного проектного КПЭ
- Премии за достижению ключевых вех проекта



Оценка готовности к изменениям

Оценка готовности к изменениям проводится посредством опросов и анализа обратной связи целевых аудиторий по проекту

№	Целевая аудитория	Цель	Период
Опрос №1	Все участники проекта	<ul style="list-style-type: none">• Оценить уровень вовлеченности сотрудников, участвующих в проекте• Оценить качество и достаточность выстроенных коммуникаций	Этап «Планирование»
Опрос №2	Конечные пользователи	<ul style="list-style-type: none">• Оценить уровень готовности системы к запуску и выявление областей для улучшения	Перед запуском в ОПЭ
Опрос №3	Конечные пользователи	<ul style="list-style-type: none">• Оценить уровень удовлетворенности работой системы	В течение 3-х месяцев после запуска в ОПЭ

- Опросы проводятся онлайн на портале проекта
- Результаты опроса представляются в виде Отчета и доступны всем участникам проекта
- По результатам опросов формируется План корректирующих мероприятий, исполнение которых мониторится Группой управления проектом



Примеры опроса и плана корректирующих мероприятий

3. Ваши личные ожидания от участия в проекте:

(можно выбрать несколько вариантов)

- возможность поделиться своими экспертными знаниями
- возможность получить новые знания и повысить свою квалификацию
- возможность карьерного роста
- получение признания и уважения от коллег по работе и руководством
- возможность попробовать себя в проектной деятельности
- ничего не ожидаю

4. Я получил первый выпуск Вестника проекта:

да

5. Я пользуюсь порталом проекта:

слышал о портале, но не заходил

6. Новости о проекте мне удобно получать:

(можно выбрать несколько вариантов)

- Вестник проекта
- Портал проекта
- Внутренний портал станции/Газета/Инфопанели
- Электронная почта
- Руководитель рабочей группы
- Непосредственный руководитель
- Другое

7. Какой информации о проекте вам не хватает?

8. Чего вам не хватает для организации эффективной работы по проекту?

9. Я уже принимаю непосредственное участие в проекте, выполняя конкретные задачи:

Да

10. Я четко понимаю свою роль и задачи в проекте:

Нет, пока не понимаю

11. Мой непосредственный руководитель четко понимает степень моего участия в проекте:

Да, понимает и готов содействовать моему участию

12. Я могу выделять необходимое время для работ по проекту:

Нет, не могу. У меня чрезмерная нагрузка по непосредственным должностным обязанностям

Отправить

План корректирующих мероприятий по результатам опроса готовности к изменениям №1 (ОГИ №1) по проекту «ТОРЭКС: Разработка и внедрение ИС ПЭ АЭС»

№	Выявленные риски/проблемы	Предложения по решению	Срок	Ответственный
1	Участники проекта не получили первый выпуск Вестника проекта	1.1 Проверить наличие адресов электронной почты участников проекта (не получивших Вестник) на портале. При необходимости внести корректировки.	28.12.2020	Соколов Н.Д.
		1.2 Содержать в актуальном список контактов всех участников проекта на портале.	В течение проекта	Родина Е.В.
		1.3 Отправить ссылки на публикации предыдущих выпусков Вестника на портале участникам проекта, которые не получили Вестник.	29.12.2020	Родина Е.В.
2	Участники проекта никогда не заходили на портал или даже не слышали о нем	2.1 Предоставить доступ на портал всем участникам проекта.	28.12.2020	Соколов Н.Д.

№	Выявленные риски/проблемы	Предложения по решению	Срок	Ответственный
3	Участники проекта не понимают свою роль в задачи	2.6 В переписке по проекту пользоваться ссылками на документы, размещенные на портале.	В течение проекта	Все участники проекта
		3.1 Руководителям рабочих групп от станций совместно с Группой управления проектом провести семинары/рабочие встречи с членами рабочих групп и проинформировать их о текущих задачах групп и роли каждого из участников.	28.02.2021	Царану В.В. Руководители рабочих групп от АЭС Родина Е.В.
		3.2 Руководителям рабочих групп обеспечить присутствие всех участников рабочих групп от станций на еженедельном статусе ГУП.	В течение проекта	Руководители рабочих групп от АЭС
4	Участники не могут уделять необходимое время для работ по проекту, так как имеют чрезмерную нагрузку по должностным обязанностям	3.3 Руководителям рабочих групп обеспечить проведение внутреннего еженедельного статуса с участниками рабочих групп на станциях. Протоколы направлять в адрес Ларина В.В.	В течение проекта	Руководители рабочих групп от АЭС
		4.1 Руководителям рабочих групп рассмотреть возможность перераспределения проектных обязанностей между членами группы или обсудить с непосредственным руководителям членов рабочих групп возможность перераспределения должностных обязанностей внутри подразделения. При необходимости пересмотреть состав рабочих групп.	29.01.2021	Руководители рабочих групп от АЭС

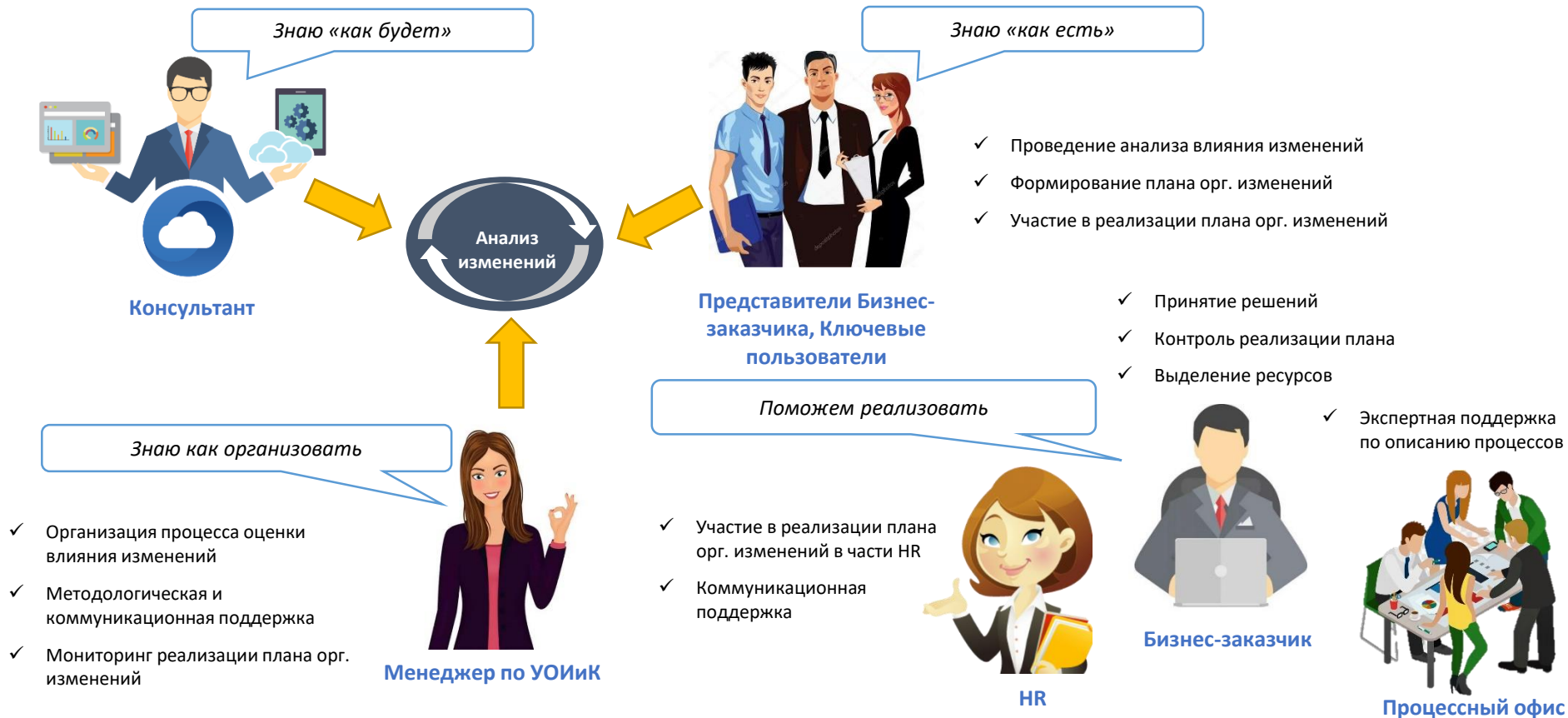
Руководитель проектного офиса по внедрению цифровых решений при эксплуатации АЭС Технологического филиала АО «Концерн Росэнергоатом»

В.В. Царану

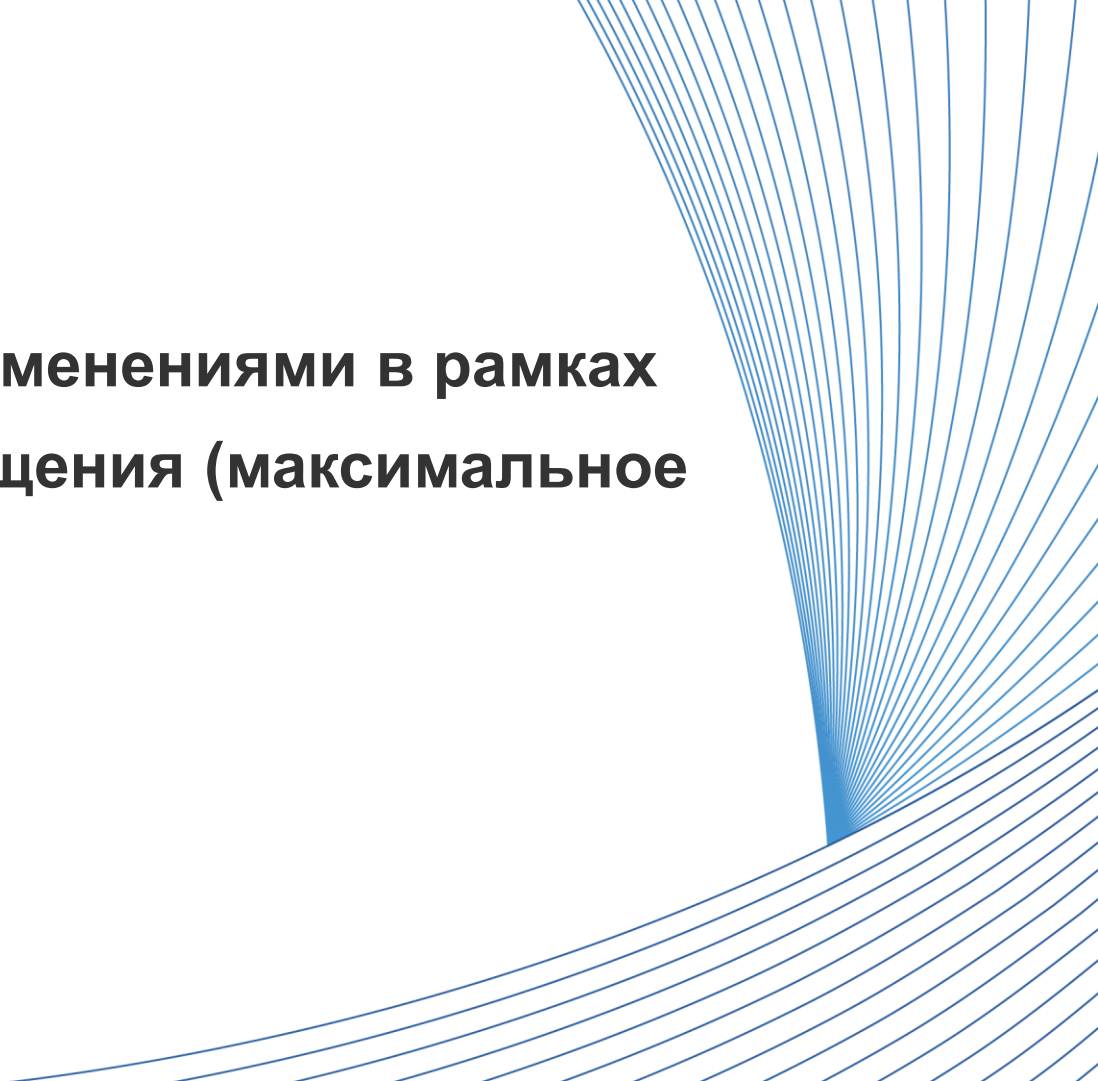
Оценка влияния изменений



Оценка влияния изменений – кто ответственный?



**Кейс 2: Управление изменениями в рамках
проекта импортозамещения (максимальное
сопротивление)**



Описание кейса

Описание проекта

Проект: Импортозамещение операционной системы

Орг. объем: 26 предприятий дивизиона, включая все действующие АЭС

К-во конечных пользователей: ~ 20 000 чел.

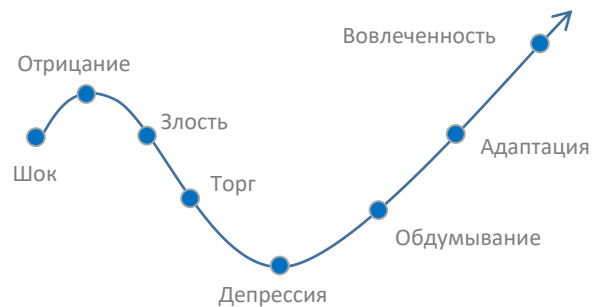
Длительность проекта: 2,5 года

Приоритет: проект является стратегически важным и затрагивает всех пользователей дивизиона



Задачи в части УОИиК

- ▶ Подготовить «психологически» пользователей к изменениям
- ▶ Снизить сопротивление изменениям
- ▶ Организовать эффективное обучение



Работа с сопротивлением пользователей



Активное информирование:

- Почему сейчас?
- Что поменяется?
- Кого затронет?
- Как будет проходить?

Активное информирование:

- Понимаем, что сложно, но...
- Позитивные примеры
- Не замалчиваем проблемы
- Если не мы, то кто?

Обучение, консультации

Самостоятельная работа в тестовом режиме

Организовать сбор обратной связи и предложений по доработке

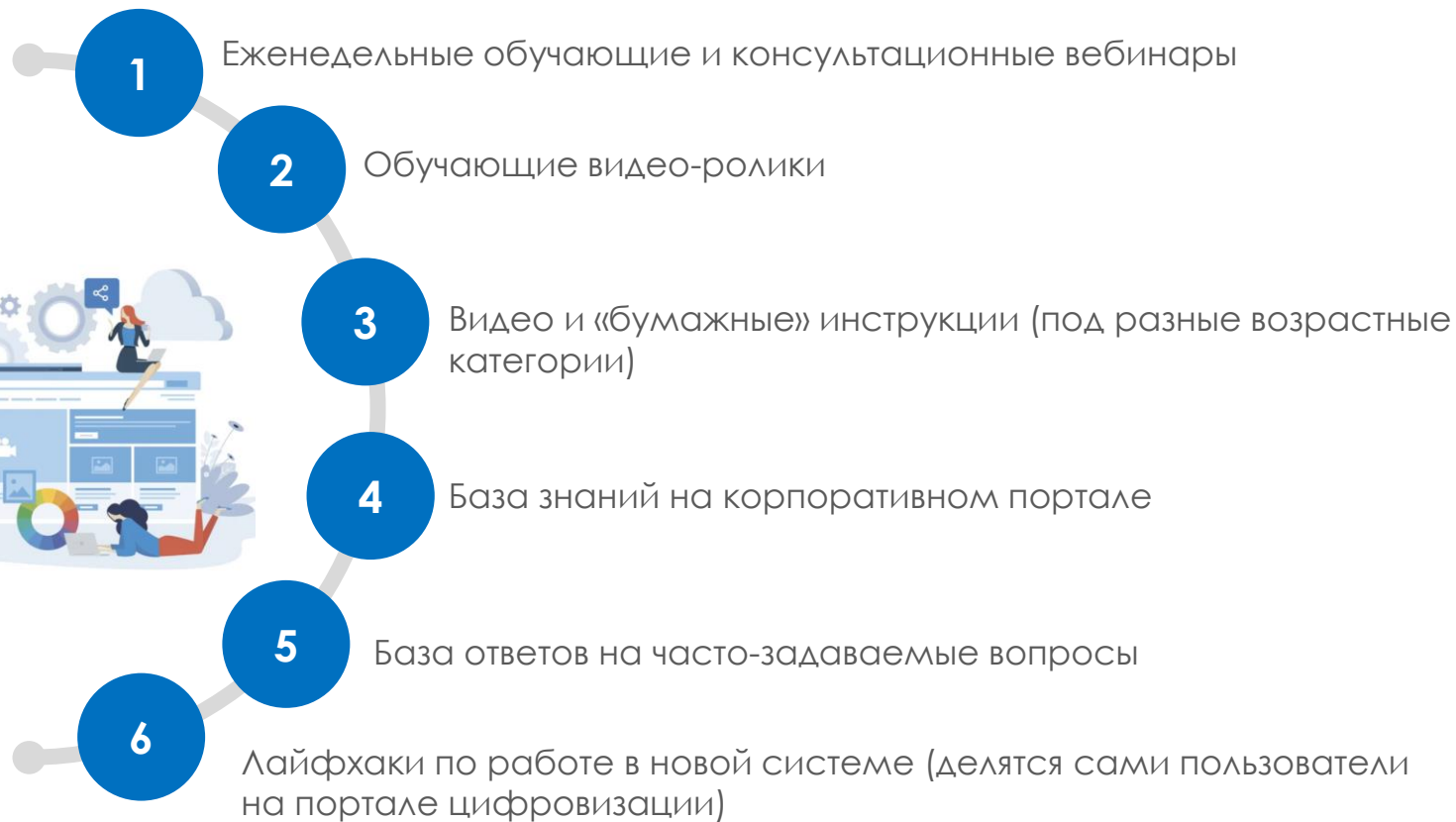
«Психологическая» поддержка – дать возможность выговориться

Предоставить возможность делиться опытом и помогать коллегам

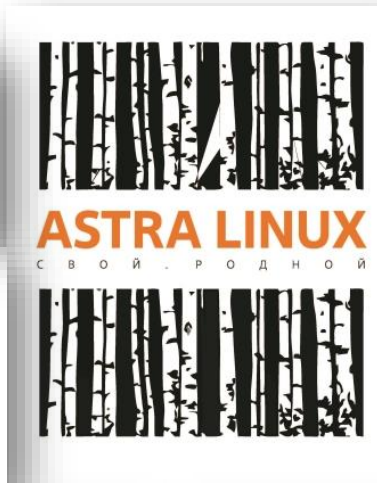
Демонстрация поддержки руководства

Мотивация активных пользователей

Обучение пользователей



Перевод негативных эмоций в юмор





Что будет если не управлять изменениями?

Отсутствие информирования о проекте	Отсутствие коммуникаций и обратной связи	Отсутствие должной мотивации	Отсутствие вовлеченности руководства	Отсутствие обучения	Отсутствие оценки влияния изменений (ОВИ)
<ul style="list-style-type: none">•Люди начинают «додумывать», проект обрастает слухами и домыслами, создается негативный фон, что усиливает сопротивление•Люди не успеют свыкнуться с идеей изменений и при запуске изменения возникнет серьезное сопротивление и отторжение•Происходит отторжение проекта из-за непонимания эффектов проекта для компании и ее персонала	<ul style="list-style-type: none">•Усложняется взаимодействие между участниками проекта, появляется раздражение, могут возникать конфликтные ситуации - снижается эффективность реализации проекта•Можно не заметить накопившееся недовольство у заинтересованных сторон, которое приведет к сопротивлению•Несогласованность действий приводит к дублированию работ•Люди начинают бояться потерять свою значимость и саботируют изменения	<ul style="list-style-type: none">•Формальное отношение к проекту - снижение эффективности и игнорирование проекта•Низкое качество результатов из-за низкой вовлеченности команды заказчика в проект	<ul style="list-style-type: none">•Снижается значимость проекта в глазах людей, что приводит к игнорированию проекта•Результат проекта не соответствует ожиданиям и заявленным эффектам	<ul style="list-style-type: none">•Появляется страх, что «не смогу», «у меня не получится» - страх потери своей значимости - сопротивление изменений	<ul style="list-style-type: none">•Не готовность регламентов, стандартов к запуску изменений•Люди не понимают, кто и за что теперь отвечает•Люди не получили необходимых знаний для работы•Техническая неготовность к запуску изменения

Спасибо за внимание! Вопросы?

Пономарев Петр

Директор департамента управления проектами,

IPMA B

АО «КОНСИСТ-ОС»

Моб.: +7 925 183-77-36

