


# Процесс управления изменениями




Юрий Проскурня  
+7-916-599-89-67  
[yuriprosk@andchange.com](mailto:yuriprosk@andchange.com)  
[www.andchange.ru](http://www.andchange.ru)

Компания *and Change CIS* является официальным представителем Prosci ADKAR®


1

## Глобальный стандарт в области управления изменениями


**Prosci Inc.** – американская компания, глобальный лидер в области решений по управлению изменениями (people side of change), разработчик одной из самых популярных моделей изменений ADKAR® и ролевых тренингов по управлению изменениями.



**Пользуются ведущие компании**  
Более 80% компаний из списка Fortune 100 являются клиентами Prosci. В частности, в Microsoft эта методика – корпоративный стандарт




**Банк лучших практик**  
За более чем 20-летнюю историю исследований Prosci сформирован крупнейший свод лучших практик по управлению изменениями в мире



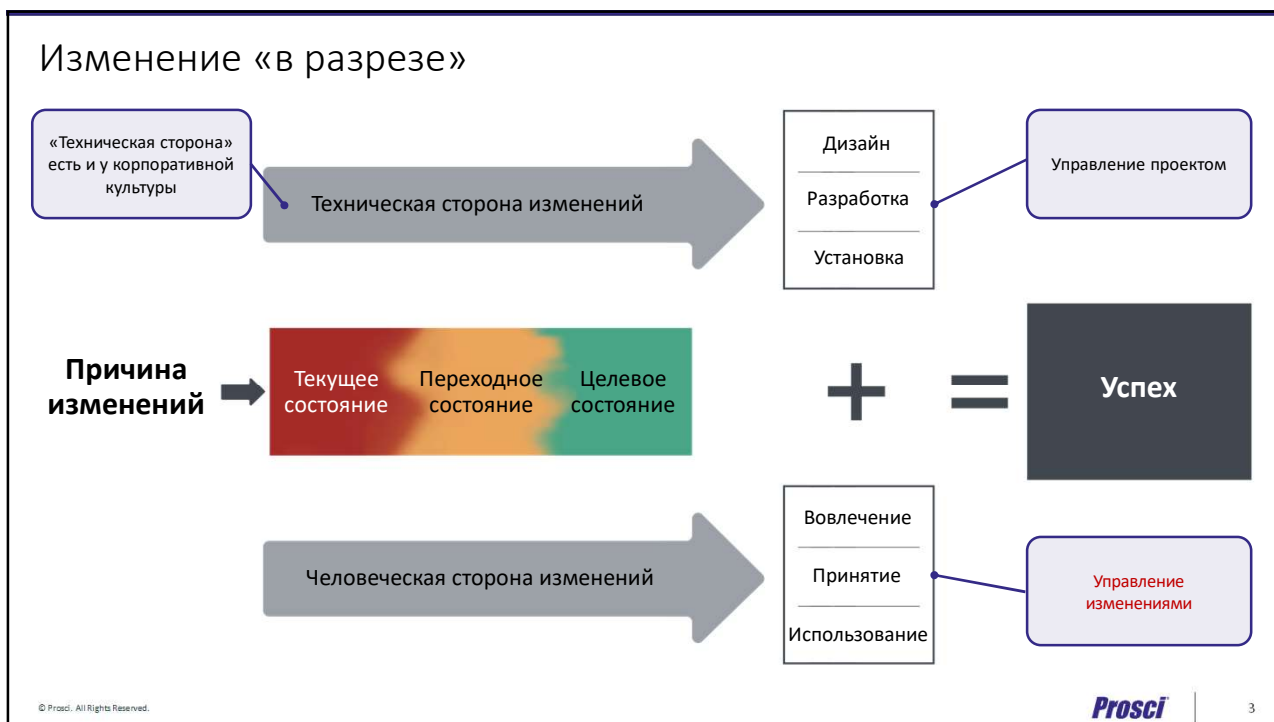
**Стандарт знаний**  
Сертификат Prosci является стандартом знаний в области управления изменениями по аналогии с SHRM в HR и PMP в управлении проектами

**Пользователи методологии Prosci в России и СНГ**

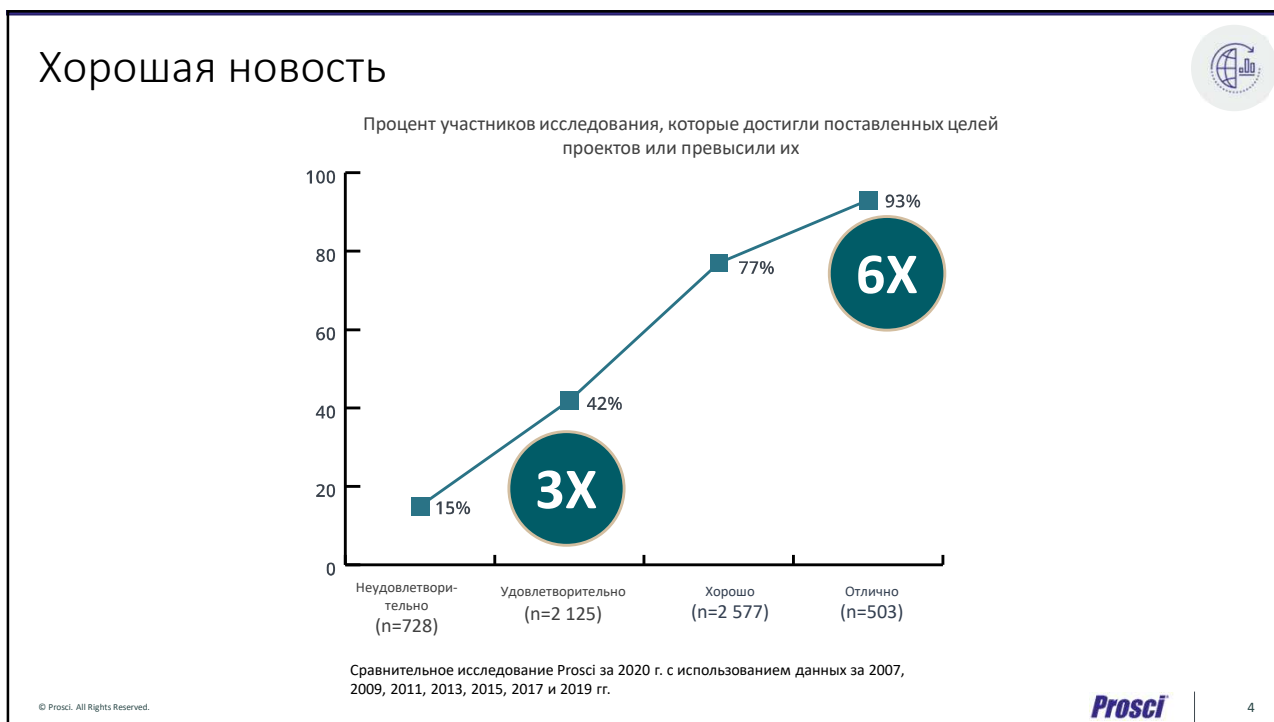


© Prosci. All Rights Reserved. **Prosci** 2

2

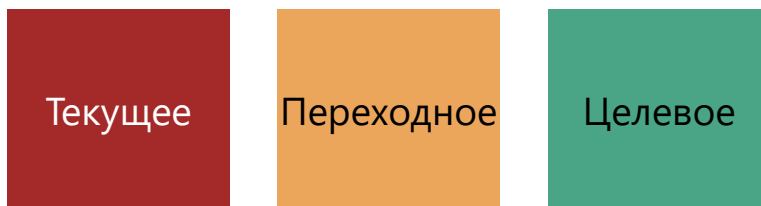


3

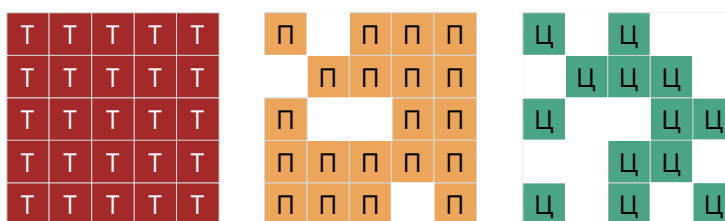


4

Чтобы организация достигла целевого состояния,



ее сотрудники тоже должны перейти из текущего состояния в целевое



5

## Три KPI управления изменениями



### Скорость принятия изменений

Насколько **быстро** осваивают изменения?



### Фактическое использование изменений

Как **много** людей участвует в изменениях?



### Производительность

Насколько **хорошо** люди работают в новых условиях?

6

## 5 элементов успешного изменения



7

## Модель *Prosci* ADKAR


Элемент ADKAR:	Определение:
<b>A</b> Awareness (Понимание)	Понимание необходимости изменений
<b>D</b> Desire (Желание)	Желание участвовать в изменениях и поддерживать их
<b>K</b> Knowledge (Знание)	Знание, как действовать по-новому
<b>A</b> Ability (Способность)	Способность применять требуемые навыки и модели поведения
<b>R</b> Reinforcement (Закрепление)	Закрепление для обеспечения устойчивости изменений

8

# Awareness

(Понимание)

Изменение начинается с понимания, зачем оно нужно



В чем суть изменения?  
Зачем оно нужно? Почему сейчас?  
Какие возникают риски, если не проводить изменения?

Факторы, влияющие на Понимание необходимости изменений:

- Ваше видение текущей ситуации
- Ваше восприятие проблемы
- Доверие к отправителю

НЕТ – идет такое-то изменение  
ДА – такое-то изменение необходимо


© Prosci. All Rights Reserved. **Prosci** 9

9

# Desire

(Желание)

Изменение предполагает личный выбор




Как это касается меня (WIIFM)  
Личная мотивация  
Мотивация на уровне организации

Изменение одно, Желание – разное

Факторы, влияющие на Желание участвовать и поддерживать изменения:

- Как это касается меня (WIIFM)?
- Организационный контекст
- Ваша личная ситуация
- Что вас мотивирует



© Prosci. All Rights Reserved. **Prosci** 10

10

# Knowledge

(Знание)

Изменение требует знания

**Факторы, влияющие на Знания о том, как измениться:**

- Ваша текущая база знаний.
- Ваш стиль обучения и способности
- Доступность ресурсов

Необходимость знать *во время*


---

Необходимость знать *после*


---

После A & D

“Отправьте их на обучение!”  
- это не эффективная тактика



Необходимо, но недостаточно.



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

11

11

# Ability

(Способность)

Изменение требует действий в нужном направлении

**Факторы, которые влияют на Способность использовать новые навыки и модели поведения:**

- Психологические или физические способности / блоки
- Сила привычки
- Доступность времени и ресурсов


К-А Gap

---

Барьеры/Возможность

---

Практика/Коучинг


Знание ≠ Способности 

К – А

К — А

К ————— А

К ————— А



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

12

12

# Reinforcement

(Закрепление)

Изменение нужно поддерживать, чтобы оно стало устойчивым

Механизмы

Измерение

Устойчивое развитие

**Факторы, влияющие на Закрепление, чтобы оно стало устойчивым:**

- Ответственность
- Отсутствие негативных последствий
- Признание прогресса

Естественные  
Психологические  
факторы

→ возврат



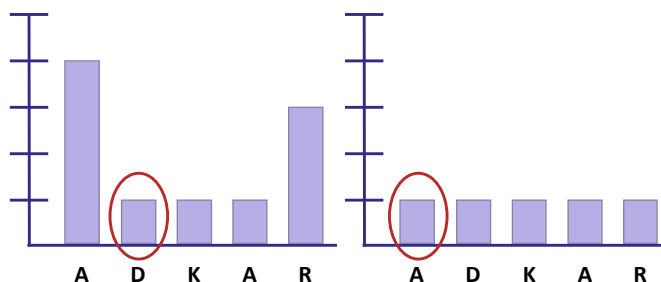
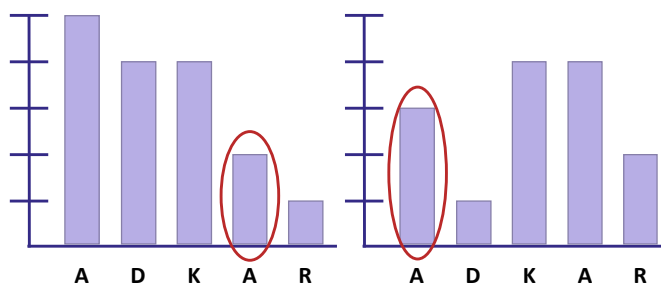
13

## Барьер по ADKAR®

Элемент-барьер: первый элемент ADKAR, который недостаточен и замедляет изменение. \* «не уверен» – это барьер.

Элемент-барьер указывает нам, на чем стоит сфокусировать наше внимание, чтобы добиться продвижения в изменениях.

Раздражает сотрудников и вредно для проекта, если мы фокусируемся не на тех элементах ADKAR.



14

ADKAR® определяет успех любого изменения – от изменения одного человека до изменения всей организации

Изменение для  
одного человека...



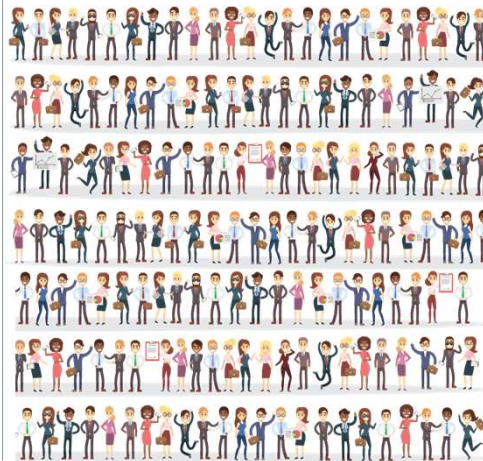
Или  
5 человек ...



Или 20  
человек...



Или 1000 человек...



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

15

15

## Мероприятия для каждого элемента ADKAR

<b>A</b>	Сформировать <b>Awareness</b> (Понимание)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективные и сфокусированные коммуникации</li> <li>Руководители высшего звена делятся с сотрудниками видением изменений и рассказывают, зачем нужны изменения</li> <li>Легкий доступ к информации</li> </ul>
<b>D</b>	Обеспечить <b>Desire</b> (Желание)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Руководители высшего звена демонстрируют приверженность к изменениям</li> <li>Менеджеры среднего и низшего звена продвигают изменения</li> <li>Сотрудники вовлечены и участвуют в изменениях</li> </ul>
<b>K</b>	Передать <b>Knowledge</b> (Знание)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективное обучение в актуальном контексте</li> <li>Тренинги для переходного периода и для целевого состояния</li> <li>Инструкции и применение знаний на практике</li> </ul>
<b>A</b>	Развить <b>Ability</b> (Способность)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджеры среднего и низшего звена, функциональные эксперты проводят коучинг сотрудников</li> <li>Практические упражнения, практика и время</li> <li>Устранение потенциальных барьеров</li> </ul>
<b>R</b>	<b>Reinforce</b> (Закрепить) изменение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Празднование успехов, индивидуально и в группе</li> <li>Поощрение и признание, имеющие значение для людей</li> <li>Обратная связь по результатам работы и ответственности за изменения</li> </ul>

© Prosci. All Rights Reserved.

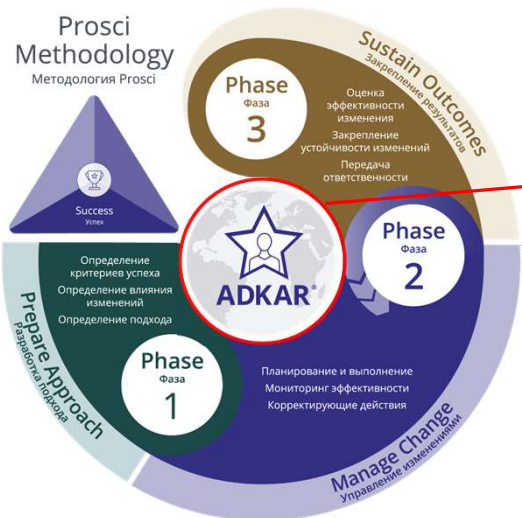
Prosci

16

16



## Как массово провести сотрудников через ADKAR?



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17

17

## Техническая и человеческая стороны: основные вехи

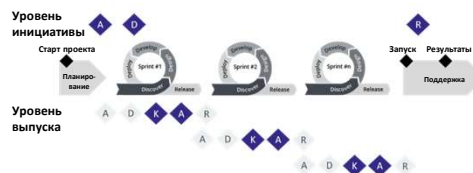
### Последовательный процесс

Основные вехи проекта	Дата	Элементы ADKAR	Дата
Старт проекта		Понимание (A)	
Запуск		Желание (D)	
Получение результатов		Знание (K)	
		Способность (A)	
		Закрепление (R)	



### Итерационный процесс

Основные вехи инициативы	Дата	Элементы ADKAR	Дата	рел. 1	Рел. n
Старт проекта		Понимание (A)			
релиз 1		Желание (D)			
релиз 2		Знание (K)			
релиз n		Способность (A)			
Запуск		Закрепление (R)			



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

18

18

## Роли в управлении изменениями



19

Развивайтесь вместе с сообществом практиков по управлению изменениями и будьте в курсе последних новостей.

**Подписывайтесь на наш Telegram-канал.**



subscribe  
**and Change**

20