

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Елизавета Ильина

Руководитель центра HR бизнес-партнеров
«Девелоника» FabricaONE.AI (акционер ГК Softline)



Обо мне

ЕЛИЗАВЕТА ИЛЬИНА

Руководитель центра HR бизнес-партнеров
«Девелоника» FabricaONE.AI (акционер ГК Softline)

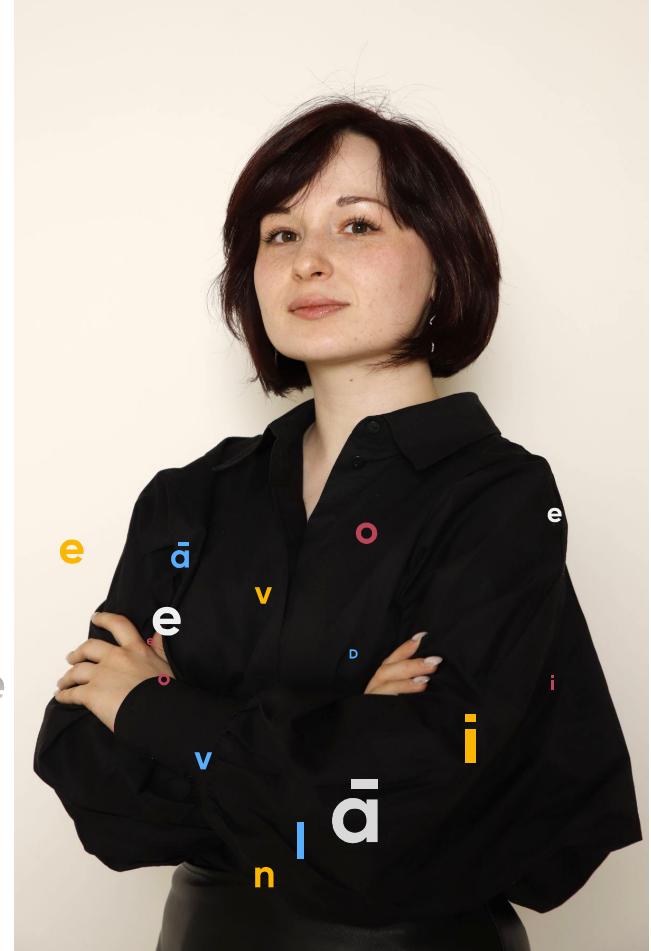
Опыт работы в HR более 9 лет:

- Банк B2B («НФК» ГК Уралсиб),
- ИТ-продукт (Perx Soft),
- ИТ — заказная разработка (ЕРАМ и Девелоника).

Опыт в изменениях:

помогла компаниям и коллегам успешно справиться:

- со сменой собственника,
- оптимизацией бюджетов,
- активным ростом,
- заморозкой проектов в период ковида,
- закрытием иностранного бизнеса в РФ,
- интеграцией трех бизнесов в один.



О компании

«ДЕВЕЛОНИКА»

(клUSTER FabricaONE.AI ГК Softline) — разработчик заказных ИТ-решений

Предлагаем оптимальные ИТ-решения для бизнеса и общества и реализуем полный цикл заказной разработки от ИТ-консалтинга и тестирования до помощи в монетизации и поддержке.

- 4 компании входит в бренд Девелоники.
- Опыт реализации проектов в разных отраслях: от госсектора и финтеха до ритейла, промышленности, телекома и здравоохранения.
- 25+ технологических партнеров и вендоров.

Девелоника выстраивает долгосрочное партнерство и надежные решения в задачах цифровой трансформации бизнес-процессов, импортозамещению ПО, автоматизации, тестирования, сопровождения и развития ИТ-продуктов, сервисов и платформ.

 **Девелоника** 

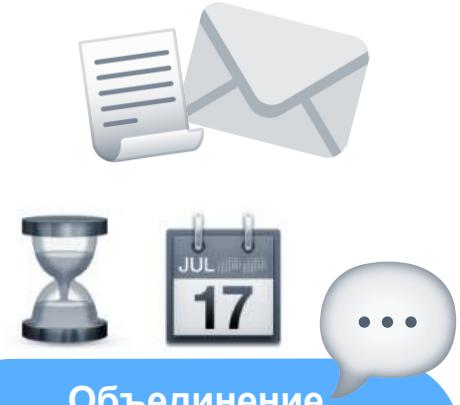


2025 был богат на изменения



Оптимизация
бенефитов

Объединение
процессов,
изменения в рабочей среде



Персональные
изменения

Реальность изменений

до 70%

изменений проваливается

71%

сотрудников утомлены
количеством изменений

43%

сотрудников с высокой усталостью
от изменений остаются в компании

38%

сотрудников поддерживают
организационные изменения

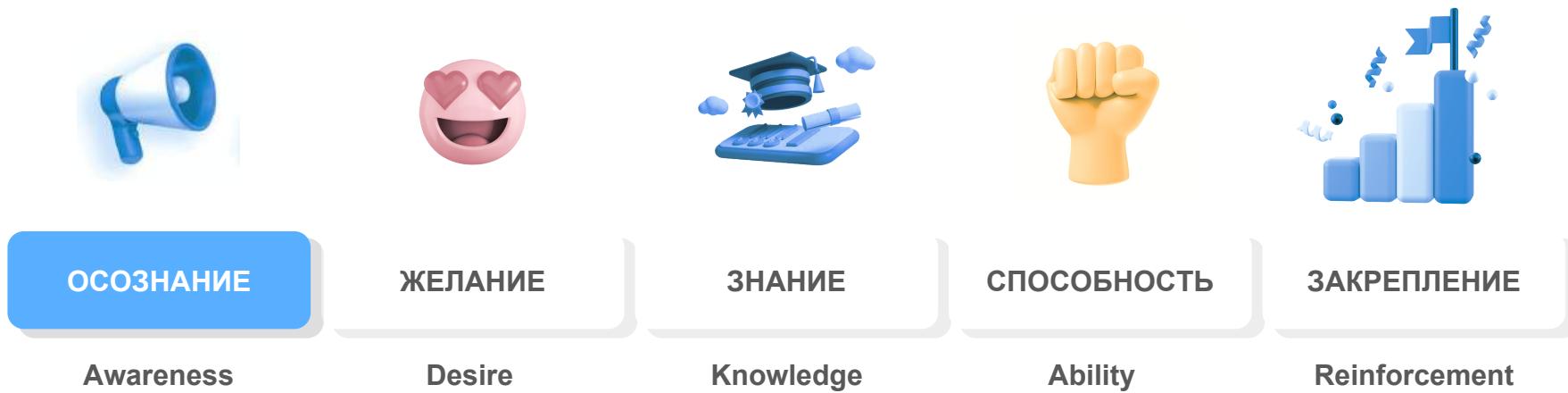
26%

сотрудников успешно
внедряют изменения

Источники: [CEB Corporate Leadership Council, 2016](#), [Errida & Lotfi, 2021](#)
[Capterra, 2022](#), [Gartner, 2023](#), [McKinsey, 2015](#)

Теории изменений

В любой из моделей: ADKAR, модель Коттера, модель Левина первый шаг — это осознание необходимости изменений.



Внедрение изменений как айсберг

Массовые коммуникации

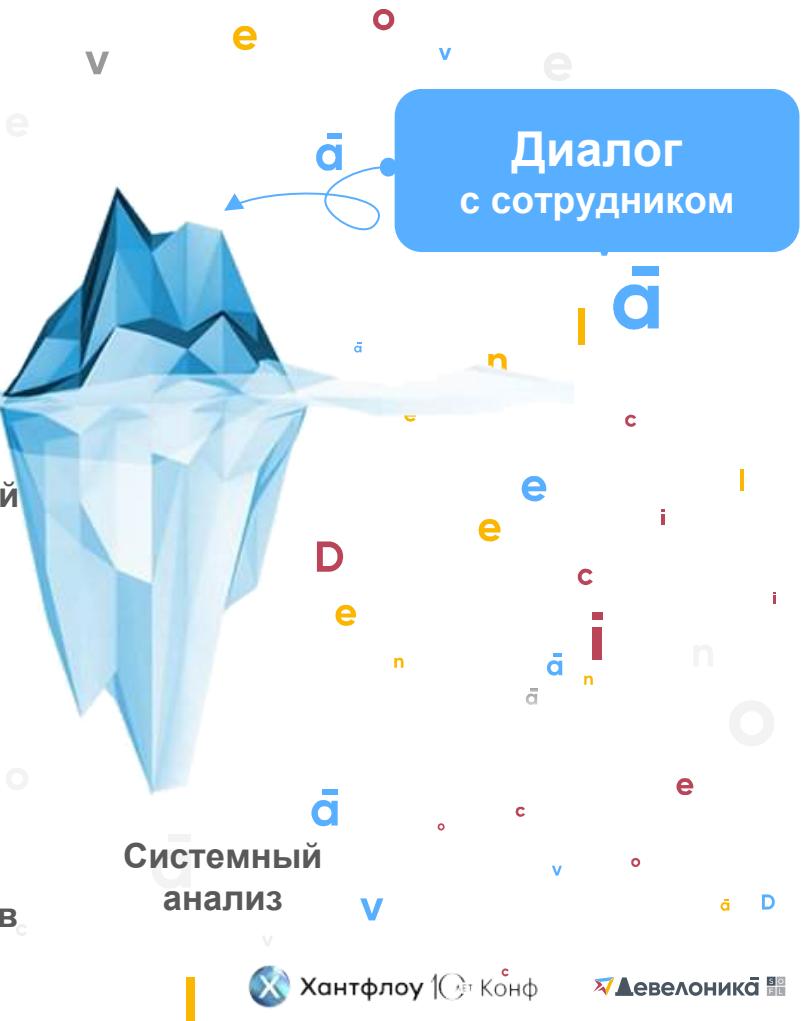
Формальное оформление решений

Планирование итераций и обратной связи

Подготовка обучения

Подготовка инфраструктуры поддержки

Исследование рисков и возможностей



Реальность изменений



ОТРИЦАНИЕ



ГНЕВ



ТОРГ



ДЕПРЕССИЯ



ДОБРОЕ УТРО,
КОЛЛЕГИ!

Позиция HR



- Примите новости сами
- Поймите реальные альтернативы



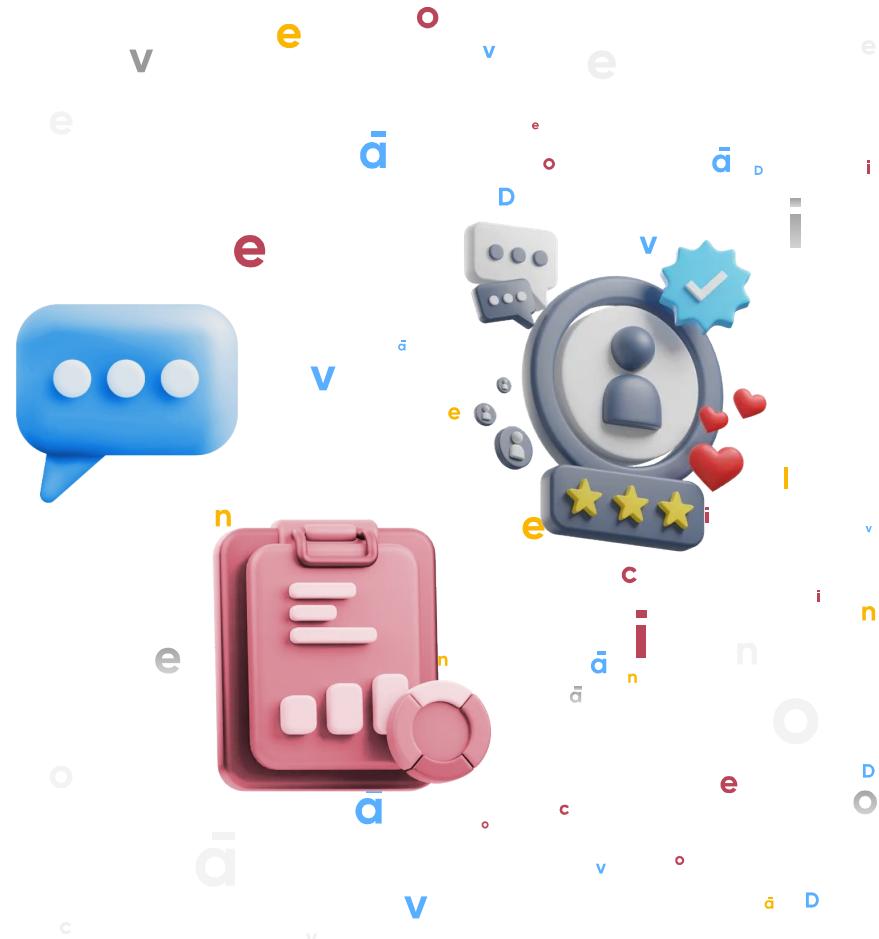
- Подготовьтесь и напишите скрипты
- Опишите, что и как будет в результате изменений: утвердительно, без отрицаний и вопросов.



- Помните о своей роли: вы — человек, выполняющий свою работу.
- Не реагируйте на вбросы, работайте с запросами.

Коммуникации с лидерами

1. Обсудите лично и пораньше
2. Покажите метрики, просчитайте риски в деньгах и времени
3. Поделитесь скриптами и FAQ
4. Помогите сохранить авторитет и лицо



Коммуникации с сотрудниками



ОТРИЦАНИЕ

- Рассказать, что и зачем меняется, почему именно так, какие последствия (конкретно)
- Продублировать в нескольких источниках от разных людей: устно, письменно
- Дать время осознать



ЗЛОСТЬ

- Подсказать экологичные способы выхода энергии, помочь «не сжечь мосты»
- Слушать и находить конструктив
- Переключать на краткосрочные цели



ТОРГ

- Брать коммитмент от сотрудника
- Найти точки пересечения и личный интерес
- Сотрудников с энергией и высокой вовлеченностью делать соавторами



ДЕПРЕССИЯ

- Фокусировать сотрудника на базовые потребности
- Помогать присвоить прошлые результаты, достижения
- Предлагать помочь психолога, особенно если есть по ДМС

Инсайты



Асинхронность
в принятии изменений
— это плюс



Находите «золото»
в потоке сознания



Сотрудники, которые
не принимают изменения,
— временные

Тренды 2026



Эффективность,
оптимизация



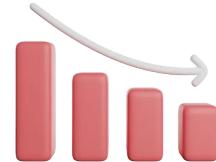
Изменения
как рутин



Язык доверия
— ясность



Прагматичная
лояльность



Увеличение
опасений

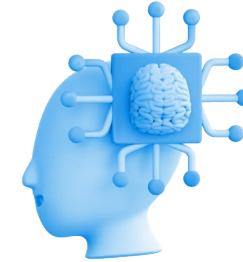
Что делать HR в 2026



- Строить *сценарные* прогнозы
- Создавать алгоритмы, разбивать неизвестные и переменные на части



- В случае увольнений — настаивать на этичных увольнениях
- Повышать компетенции по трудовому праву



- Развивать осознанность у сотрудников и руководителей — просвещать, а не нянчить
- Помогать работающим сотрудникам развивать гибкость, transferable skills и находить точки оптимизации



Желаю сил и успехов в Новом году!

Елизавета Ильина



hollizzy



Подробнее
о компании



Подписывайтесь
на наш ТГ-канал



Узнать больше
о наших проектах

