

# Зміни без прямого підпорядкування.

Як отримати adoption без прямого підпорядкування користувачів

**Анастасія Обертюх**  
Менеджер з розвитку HR проєктів, «ЮРІЯ-Фарм»



”

Adoption починається не в день  
запуску.  
Він починається значно раніше.

У момент, коли ми вперше йдемо слухати майбутнього користувача.

# Технічний запуск $\neq$ adoption

Реєстрацію можна стимулювати адміністративно. Стійке повторне користування — вже складніше.

Чи обере користувач канал наступного разу, коли проєктна команда вже не стоїть поруч?

Впровадити Employee Self Service Portal  
для кат. Робітник

Половина компанії — люди різних професій без  
корпоративного комп'ютера, акаунтів і доступу до HR-систем.  
Поточне офісне рішення на них не масштабувалося.

ВИКЛИК

ЧЕРЕЗ РІК

96%

робітників користуються новим рішенням



Anastasiia Obertiukh



## Про мене

Анастасія Обертюх

Менеджер з розвитку HR-проєктів

- Менеджер з розвитку HR-проєктів — пошук, впровадження та користувацький досвід рішень
- 3+ роки в оптимізації та діджиталізації HR-процесів
- Employee Experience: онбординг, оцінка, Employee Self Service Portal
- Проєкти на базі AI — від пілота до реального користування

Зміни через вплив, а не через формальні повноваження - звичний формат.



**930 МЛН**

оборот  
за останні 5 років



**126+**

Продуктів у портфелі



**65**

лончів  
за останні 5 років

# №1

ГОСПІТАЛЬНИЙ  
ДИСТРИБУТОР В УКРАЇНІ

ЗА ОБСЯГОМ ОБОРОТУ СЕРЕД  
ПАРЕНТЕРАЛЬНИХ ЛІКАРСЬКИХ  
ЗАСОБІВ

50+ країн

3 виробничі майданчики

**(Україна, Італія, Узбекистан)**

3000+ співробітників

”

Ми ще не мали рішення.  
Але вже почали  
впровадження.

Продукт ще не обрали. Крок, який ми зробили ще ДО пошуку рішення.

# Рішення №1: не починати з продукту

**Що зробили:** пішли до майбутніх користувачів.

**Навіщо:** перетворити бар'єри adoption на вимоги до продукту.

## 01 Керівники найбільших ділень

Поїхали туди, де 80% майбутніх користувачів.

## 02 Питання, а не презентація

«Що не спрацює? Де ви бачите ризик? Що буде бар'єром?»

## 03 Керівник — джерело вимог

Не той, кому спустять процес, а той, хто формує вимоги.

### що чули

«Немає смартфонів»

«Не встановлять застосунок»

«Не розберуться».

---

Але всі «не вийде» звучали ПРО робітників, а не ВІД робітників.

”

Не сперечайтесь з  
припущеннями —  
перевіряйте їх даними.

Один опитувальник закриває дискусію швидше, ніж будь-який аргумент у переговорній.

## Рішення 2 Не сперечатися з припущеннями. Перетворити їх на дані.

### ЩО ПИТАЛИ

#### 01 Чи готові користуватися

Готовність самих робітників, а не думку про них.

#### 02 Чи встановлять на свій смартфон

Перевірили реальну доступність смартфонів і готовність встановити застосунок.

#### 03 Що САМІ бачать проблемою

Реальні бар'єри назвали користувачі — до старту.

### ЩО ЦЕ ДАЛО

Перевірили твердження керівників даними — від самих робітників.

Залучили майбутніх користувачів ДО вибору рішення.

Adoption почали будувати вже на етапі пошуку рішення.

”

Люди легше приймають зміни,  
у створенні яких брали участь.

Тому наступний крок — повернутися до тих, хто вже брав участь у розмові: керівників і робітників.

**Рішення №3: не продавати готове рішення.  
Показати результат спільної розмови**

**1 · ЇХНІ Ж СЛОВА**

**Повернули їхні формулювання**

**2 · БЕЗ ВІДКЛАДЕНОЇ ДІЇ**

**Встановлюємо тут і зараз**

**3 · НОВА РОЛЬ**

**З критика — у співавтора**



**А хто, як не ми, спільно будемо  
будувати зміни?**

— керівники дільниць

## Рішення №3: не продавати готове рішення. Показати результат спільної розмови

### 1 • КОМУНІКАЦІЯ

Приїхали на кожну ділянку

### 2 • ПІДТРИМКА ПЕРШОЇ ДІЇ

Знімали бар'єри на місці

### 3 • Неформальні champions

Проектна команда → перші  
користувачі → champions

Зміна почала масштабуватися через самих  
користувачів.



## РЕЗУЛЬТАТ

# Launch ≠ Adoption

Запуск видно в перші дні. Справжнє впровадження лише через рік.

### LAUNCH

1 500

кадрових дій за 5 днів

90% зареєструвалися — при цілі 80%

### ADOPTION

96–97%

користуються додатком через рік після запуску

Це і є adoption

Реєстрацію можна забезпечити. Повторне користування треба заслужити.

# Що працює, коли «командувати» не можеш

5 принципів впровадження змін без прямого підпорядкування

**01**

**Спочатку  
слухати**

Польова робота і живі розмови — до будь-якого рішення.

**02**

**Дані замість  
припущень**

Опитувальник розвіяв всі міфи.

**03**

**Залучай, а не  
впроваджуй**

Керівники й робітники стали співавторами рішення.

**04**

**Не відкладай  
першу дію**

Перший досвід — там, де ви ще можете допомогти пройти бар'єр.

**05**

**Знайди  
чемпіонів змін**

Момент, коли створена тобою система починає працювати без тебе.

# «Гора змін»: чотири чинники рішення

Дивіться на всі чотири сторони очима людини, яку переконуєте — і показуйте їх разом, а не лише переваги своєї ідеї

01

**«Горщик із золотом»**

Плюси змін

Показати вигоду саме для цієї людини.

**Дія: з'ясуйте, що вигода саме для неї.**

02

**Труднощі підйому**

Мінуси змін

Скільки зусиль, часу та ризику буде вимагатиме ця зміна?

**Дія: зменшіть ціну входу — пілот, крок за кроком.**

03

**«Русалка»**

Плюси без змін

Комфорт, який людина цінує і боїться втратити.

**Дія: покажіть, що з цінного залишиться.**

04

**«Алігатори»**

Мінуси без змін

Загрози, які змушують діяти вже зараз.

**Дія: назвіть ризик бездіяльності.**

Adoption починається не з комунікації про готовий продукт. Він починається з розуміння рішення, яке має прийняти людина.

”

Немає права сказати «робіть»?  
Будуйте зміну так, щоб з'явилося  
«давайте зробимо».

Без прямого підпорядкування працює не наказ, а умови, у яких люди самі хочуть зробити крок.

**Дякую**  
**за увагу!**



**Q&A**

# А якщо умови інші?

Ті самі принципи — коли поїхати на місце чи зібрати дані неможливо.

**01**

**СПОЧАТКУ СЛУХАЙ**

**Немає доступу до користувача**

Слухайте тих, хто з ним щодня: підтримка, продажі, тімліди. 2-5 живих розмов дають більше, ніж нуль розмов і купа гіпотез.

**02**

**ДАНІ ЗАМІСТЬ ПРИПУЩЕНЬ**

**Немає ресурсу на дослідження**

Короткий опитувальник у наявному каналі, тікети підтримки й дані використання — це вже дані, а не припущення.

**03**

**ЗАЛУЧАЙ, А НЕ ВПРОВАДЖУЙ**

**Не можна залучити всіх**

Знайдіть локальних чемпіонів: вони представлять вашу роль на місці й приносять вимоги від людей.

**04**

**НЕ ВІДКЛАДАЙ ПЕРШУ ДІЮ**

**Не можна поїхати на місце**

Спільний екран і спільна установка: «зробимо разом, поки я на зв'язку» — той самий ефект присутності.

**Змінюється лише інструмент — не принципи.**