|  |  |
| --- | --- |
| **English** | **Português** |
| **Read the Finesta Financial Case Study – Create a Change Management solution**  Finesta Financial is a fictional company used by Prosci to illustrate the application of the Prosci Methodology. | **: Leia o estudo de caso Finesta Financial – E direcione uma solução de Gestão de Mudanças**  A Finesta Financial é uma empresa fictícia usada pela Prosci para ilustrar a aplicação da metodologia. |
| **Finesta Financial Case Study - Part 1**  **Company Overview**  Finesta Financial LLC (Finesta) serves startups and established companies operating in global markets, by providing innovative services to plan and fund a company’s growth strategy. Finesta prides itself on delivering outstanding service focused on quality, performance and financial results. The company has a strong reputation as a trusted partner and advisor for its clients.  **Key Information**  Headquarters: Chicago, IL (United States)  International Offices: London, Hong Kong and Sydney  Company Type: Public  Total Employees: 15,000  Year of Founding: 2000  Primary Industry: Financial Services  **Problem Definition**  In the highly competitive financial services industry, customer-driven, enterprise-wide operational excellence is one of the critical success factors. Operational excellence at Finesta focuses on strategic alignment and continuously improving company performance through people, processes, technology, data and partnerships. Success depends on a combination of ‘doing the right things’ and ‘doing things right.’  A culture focused on continuous improvement requires high-performing individuals and teams. Finesta is committed to the people who work there. ‘People First’ is a value pillar that defines how Finesta employees at all levels are expected to treat each other, their clients, and their partners – with mutual respect and appreciation. As Liam Goodman, Finesta’s CEO states, “*How we regard each person’s well-being and success is a priority. We should always come together as a team and build on each other’s strengths.”*  Employee engagement and effectiveness are key contributors to a high-performance culture. In Finesta’s most recent employee engagement survey, scores for some of the key drivers of engagement had declined by as much as 25% compared to previous surveys. A recent loss of top talent across the organization also signaled a need to identify and address the contributing factors to the increasing turnover. Each top talent loss had an estimated cost of 1.5-2 times the employee’s salary to recruit and train a replacement. The turnover also resulted in knowledge loss and negatively impacted morale. Finesta’s HR group conducted interviews with a significant number of employees to identify the causes of the decline in the scores for the key drivers of engagement. The interviews revealed the following root causes:   * Employees reported receiving little or no meaningful feedback from their managers. * Employees were not clear on how their individual and team goals contributed to Finesta’s * strategic objectives. * Employees did not see a clear career path with Finesta and less than 50% of them had formal learning and development plans.   **Performance Management Strategy**  Performance management is an organizational discipline to align employee performance with organizational goals and ensure that employees are delivering on the desired goals. Finesta has always tracked employee performance, but more from the perspective of feedback and corrective action than skill development and growth. Performance management was considered an operational activity carried out within the business functions, rather than an organization-wide capability.  Mary Miller, VP of Human Resources at Finesta, described the challenge faced by the organization’s senior leadership team:  “*The employee interviews revealed that we needed to change our approach to performance management to better support our people to use their talents and realize their full potential at Finesta. For example, we clearly heard from employees that our current process of annual reviews doesn’t meet their needs for timely, meaningful feedback. We need to improve processes and systems so every employee can perform to the best of their ability. This will enable the organization to meet its performance goals and expectations – it’s a win-win opportunity. It’s also important as we look for ways to allocate and optimize all of our resources, especially our people.”*  **Performance Excellence Project – (PEP)**  Based on Mary’s recommendation, Finesta launched a strategic initiative to address performance management as a component of their ‘People First’ value pillar. Mary was selected as the primary sponsor for the performance management project. She assembled a project team that included key members of the human resources function, a select group of managers and supervisors representing all organizational levels, information technology specialists, a project manager, and an outside consultant to assist with vendor selection.  The team named the overall project the “Performance Excellence Project” or “PEP” for short. They selected a cloud-based solution for performance management. The new system is replacing a current system and several manual processes that are focused primarily on an annual review cycle and corrective action feedback. The team designed, developed and delivered the technical solution in collaboration with subject matter experts (SMEs) in the following critical success areas:   * Goal Alignment - ensure strategic alignment between organizational goals and individual goals, and make direct connections to how work offers value to the organization * Open Communication - support proactive and continuous feedback, coaching and recognition between managers/supervisors and their employees * Learning Focused - design processes and practices that foster constant learning, skill building, development and career growth * Delivering Results - measure the contribution of organizational results (quality, financial results, strength of the workforce) and individual results (engagement, motivation, accountability) to the achievement of performance improvement and operational excellence objectives   “We’re going for GOLD!,” Mary stated at a company-wide town hall meeting held to explain the four critical success areas. “We’re striving to achieve the maximum reward from this project for every employee and for the organization.” Finesta has top management support for PEP and has fully funded the initiative.  **PEP Change Management**  You are the change practitioner for the Performance Excellence Project. The changes being introduced will impact every employee at Finesta, and the project will roll out to each location over a nine-month period. The Shared Services function in Finesta’s headquarters location in Chicago will be the first to go live, followed immediately by the Hong Kong office. There will be a pause following the first two implementations to reflect on ‘wins and learns,’ before completing the PEP implementation with the remaining Chicago-based employees and the employees in London and Sydney. | **Estudo de caso Finesta Financial - Parte 1**  **Visão geral da empresa**  A Finesta Financial LLC (Finesta) atende startups e empresas que operam em mercados globais por meio da prestação de serviços inovadores para planejar e financiar a estratégia de crescimento de uma empresa. A Finesta se orgulha de oferecer um serviço excepcional, centrado em qualidade, performance e resultados financeiros. A empresa tem uma forte reputação como parceira de confiança de seus clientes.  **Principais informações**  Sede: Chicago, IL (Estados Unidos)  Escritórios internacionais: Londres, Hong Kong e Sydney Total de colaboradores: 15.000  Ano de fundação: 2000  Setor primário: Serviços financeiros  **Definição do problema**  No setor de serviços financeiros altamente competitivo, a excelência operacional orientada ao cliente em toda a empresa é um dos fatores essenciais de sucesso. A excelência operacional na Finesta se concentra no alinhamento estratégico e na melhoria contínua da performance da empresa por meio de pessoas, processos, tecnologia, dados e parcerias. O sucesso depende de uma combinação de “fazer as coisas certas” e “fazer do jeito certo”.  Uma cultura centrada na melhoria contínua exige pessoas e equipes de alta performance. A Finesta está comprometida com seus colaboradores. “Pessoas em primeiro lugar” é um pilar de valor que define como os colaboradores da Finesta, em todos os níveis, devem tratar uns aos outros, seus clientes e seus parceiros, com respeito e reconhecimento mútuos. Como afirma Liam Goodman, CEO da Finesta, “A maneira como consideramos o bem-estar e o sucesso de cada pessoa é uma prioridade. Devemos sempre nos unir como uma equipe e desenvolver os pontos fortes uns dos outros.”  O engajamento e a eficácia dos colaboradores são os principais fatores que contribuem para uma cultura de alta performance. Na mais recente pesquisa de engajamento da Finesta, as pontuações de alguns dos principais fatores determinantes de engajamento apresentaram uma redução de até 25%, em comparação com as pesquisas anteriores. Uma perda recente dos melhores talentos em toda a organização também sinalizou a necessidade de identificar e abordar os fatores que contribuem para o aumento do turnover. Cada perda de talento teve um custo estimado de 1,5 a 2 vezes o salário do colaborador, para recrutar e treinar um substituto. O turnover também resultou em perda de conhecimento e afetou negativamente a moral.  O grupo de RH da Finesta realizou entrevistas com um número significativo de colaboradores para identificar as causas do declínio nas pontuações dos principais fatores determinantes de engajamento. As entrevistas revelaram as seguintes causas básicas:   * Os colaboradores relataram receber pouco ou nenhum feedback significativo de seus gerentes. * Os colaboradores não tinham certeza de como suas metas individuais e de equipe contribuíam para os objetivos estratégicos da Finesta. * Os colaboradores não tinham um plano de carreira claro na Finesta e menos de 50% tinham planos formais de aprendizado e desenvolvimento.   **Estratégia de Gestão de Desempenho**  A Gestão de Desempenho é uma disciplina organizacional para alinhar a performance do colaborador com as metas organizacionais e garantir que todos estejam cumprindo as metas desejadas. A Finesta sempre acompanhou a performance dos colaboradores, mas mais da perspectiva do feedback e de ações corretivas do que do crescimento e desenvolvimento de habilidades. A gestão de desempenho foi considerada uma atividade operacional realizada nas funções de negócios, em vez de uma capacidade de toda a organização.  Mary Miller, VP de Recursos Humanos da Finesta, descreveu o desafio enfrentado pela equipe de liderança sênior da organização: “As entrevistas com colaboradores revelaram que precisávamos mudar nossa abordagem de gestão de desempenho para apoiar melhor nossas pessoas para que pudessem utilizar seus talentos e alcançar todo o seu potencial na Finesta. Por exemplo, ouvimos claramente dos colaboradores que nosso processo atual de avaliações anuais não atende às necessidades de feedback oportuno e significativo. Precisamos melhorar processos e sistemas para que todos os colaboradores possam ter a melhor performance possível. Isso permitirá que a organização alcance suas metas e expectativas de performance – é uma oportunidade em que todos ganham. Isso também é importante à medida que procuramos maneiras de alocar e otimizar todos os nossos recursos, especialmente nossas pessoas”.  **Projeto de Excelência de Performance - (PEP)**  Com base na recomendação de Mary, a Finesta lançou uma iniciativa estratégica para abordar a gestão de desempenho como um componente de seu pilar de valor “Pessoas em primeiro lugar”. Mary foi selecionada como sponsor primário do projeto. Ela reuniu uma equipe de projetos que incluía principais membros da equipe de recursos humanos, um grupo seleto de gerentes e supervisores representando todos os níveis organizacionais, especialistas em tecnologia da informação, um gerente de projetos e um consultor externo para auxiliar na seleção de fornecedores.  A equipe nomeou o projeto geral como o “Projeto de Excelência de Performance” – ou “PEP”. Para a gestão de desempenho, a equipe selecionou uma solução hospedada em nuvem. O novo sistema substitui um sistema atual e diversos processos manuais centrados principalmente em um ciclo de avaliação anual e feedback de ações corretivas. A equipe projetou, desenvolveu e entregou a solução técnica em colaboração com especialistas no assunto nas seguintes áreas essenciais de sucesso:   * Alinhamento da meta – garantir o alinhamento estratégico entre as metas organizacionais e as metas individuais e fazer conexões diretas com como o trabalho oferece valor à organização * Comunicação aberta – apoiar feedback proativo e contínuo, coaching e reconhecimento entre gerentes/supervisores e seus colaboradores * Foco na aprendizagem – desenvolver processos e práticas que promovam o aprendizado, o desenvolvimento de habilidades, o crescimento e o desenvolvimento profissional contínuos * Entrega de resultados – medir a contribuição dos resultados organizacionais (qualidade, resultados financeiros, pontos fortes da força de trabalho) e resultados individuais (engajamento, motivação, responsabilidade) para alcançar os objetivos de melhoria de desempenho e excelência operacional   “Vamos VENCER!”, afirmou Mary durante uma reunião geral da empresa realizada para explicar as quatro áreas essenciais de sucesso. “Estamos nos empenhando para alcançar a recompensa máxima deste projeto para cada colaborador e para a organização.” A Finesta tem apoio da alta administração para o PEP, que financiou totalmente a iniciativa.  **Gestão de Mudanças do PEP**  Você é o Praticante de Mudanças do Projeto de Excelência de Performance. As mudanças que estão sendo introduzidas vão impactar todos os colaboradores da Finesta, e o projeto será implementado em cada localização ao longo de um período de nove meses. A função de Serviços Compartilhados da Finesta, em Chicago, será a primeira a entrar em “go live”, seguida imediatamente pelo escritório de Hong Kong. Haverá uma pausa após as duas primeiras implementações, para refletir sobre “vitórias e aprendizados”, antes de concluir a implementação do PEP com os colaboradores restantes em Chicago e os sediados em Londres e Sydney. |
| **Phase 1 – Prepare Approach**  You are working with the project team focused on delivering the new performance management system, tools and processes in the first wave for Chicago and Hong Kong. You joined the team a few weeks after the project was initiated and began developing a customized and scaled change management strategy for PEP. One of your first engagement activities was to involve the sponsor, project team and key stakeholders representing the impacted groups in completing an initial Prosci Change Triangle (PCT) Assessment. The assessment established a baseline measure of the health of the PEP initiative early in the project lifecycle.  **Initial PCT Assessment Results**  The scores for all four aspects of the PCT were low. At this early stage in the project lifecycle, your primary concern was the lack of a clear and commonly understood definition of success for PEP. A secondary concern was a potential lack of sponsorship capacity to lead the project.  To address the first concern, you facilitated a series of discussions involving the sponsor, project team and other key stakeholders, which produced the following definition of the 4 P’s for PEP: Project, Purpose, Particulars and People.  **4 P's: Connect People to Success**  **Project – What is the project?**  Performance Excellence Project (PEP)  **Purpose – Why are we changing?**  To achieve operational excellence goals by aligning performance goals, increasing individual accountability and supporting employee development.  **Project Objectives:**  1. Goal alignment: 80% of performance plans  show alignment between organizational and individual goals  2. Open communication: 80% of employees report that they receive meaningful developmental feedback monthly  3. Learning focused: 75% of employees have a development plan  4. Delivering results: 85% of employees agree they have the tools, resources and support to be successful  **Organizational Benefits:**  5. Achieve workforce strength targets and reduce regrettable turnover by 15%  6. Increase scores for key drivers of engagement by 30%  7. Contribute to achieving operational excellence goals by aligning systems, processes and people to support strategic objectives  **Particulars – What are we changing?**  • Processes  • Systems  • Tools  • Job roles  • Critical behaviors  • Mindset/ attitudes/beliefs  • Performance reviews  **People – Who will be changing?**  Chicago office Shared Services (2,500 employees):  • Finance  • Accounting  • Purchasing  • Legal  • Human Resources  • Information Technology  Hong Kong office (1,950 employees):  • All functions | **Phase 1 – Prepare Approach**  Você está trabalhando com a equipe de projetos centrada em entregar o novo sistema, ferramentas e processos de gestão de desempenho na primeira fase, para Chicago e Hong Kong. Você entrou para a equipe algumas semanas depois do início do projeto e começou a desenvolver uma estratégia de Gestão de Mudanças personalizada e dimensionada para o PEP. Uma de suas primeiras atividades foi engajar o sponsor, a equipe de projetos e as principais partes interessadas que representam os grupos impactados na realização de uma Avaliação PCT inicial da Prosci. A avaliação estabeleceu uma medida básica da saúde da iniciativa PEP logo no início do ciclo de vida do projeto.  **Resultados da Avaliação PCT inicial**  As pontuações de todos os quatro aspectos do PCT Model foram baixas. Nesta etapa inicial do ciclo de vida do projeto, sua principal preocupação foi a falta de uma definição clara e usualmente compreendida de sucesso para o PEP. Uma preocupação secundária era uma possível falta de capacidade de patrocínio para liderar o projeto.  Para abordar a primeira preocupação, você realizou uma série de discussões envolvendo o sponsor, a equipe de projetos e outras partes interessadas importantes, que produziram a seguinte definição dos 4 Ps para o PEP: Projeto, Propósito, Particularidades e Pessoas.  **4 P’s: Conectando Pessoas ao Sucesso**  **Projeto – Qual é o projeto?**  Projeto de Excelência de Performance (PEP)  **Propósito – Por que estamos mudando?**  Alcançar as metas de excelência operacional alinhando as metas de desempenho, aumentando a responsabilidade individual e apoiando o desenvolvimento do colaborador.  **Objetivos do projeto:**   1. Alinhamento da meta: 80% dos planos de desempenho mostram alinhamento entre metas organizacionais e individuais 2. Comunicação aberta: 80% dos colaboradores relatam que recebem feedback significativo de desenvolvimento mensalmente 3. Foco no aprendizado: 75% dos colaboradores têm um plano de desenvolvimento 4. Entrega de resultados: 85% dos colaboradores concordam que têm as ferramentas, os recursos e o apoio para serem bem-sucedidos   **Benefícios organizacionais:**   1. Alcançar as metas da força de trabalho e reduzir a rotatividade em 15% 2. Aumentar as pontuações dos principais fatores de engajamento em 30% 3. Contribuir para alcançar metas de excelência operacional alinhando sistemas, processos e pessoas para apoiar os objetivos estratégicos   **Particularidades – O que estamos mudando?**   * Processos * Sistemas * Ferramentas * Funções * Comportamentos críticos * Mindset/Atitudes/Crenças * Mensuração da performance   **Pessoas – Quem vai mudar?**  Serviços compartilhados do escritório de Chicago (2.500 colaboradores):   * Finanças * Contabilidade * Compras * Jurídico * Recursos Humanos * Tecnologia da Informação   Escritório de Hong Kong  (1.950 colaboradores):   * Todas as funções |
| **Phase 1 - Prepare Approach: Observations**   * Defining success measures and targets for this project was challenging. For example, quantifying the specific contribution to organizational benefits from implementing PEP was difficult, because there were concurrent change initiatives that also contributed to achieving operational excellence goals. * Senior levels of management, including Liam Goodman (CEO), were supportive of the change. * The primary sponsor, Mary Miller, is the VP of Human Resources. She did not have authority over all the people, processes and systems that would be impacted by the change. Mary needed a strong sponsor coalition to ensure the desired outcomes of the change were realized. She was also the primary sponsor for several other strategic initiatives, so sponsor saturation was a concern. * ‘Continuous feedback, coaching and recognition’ in the open communication critical success area was understood conceptually, but there was not widespread understanding regarding who needed to do their jobs differently and how. More than just process, system and tool changes, there needed to be an emphasis placed on critical behaviors, mindsets, attitudes and beliefs. | **Phase 1 – Prepare Approach: Observações**   * A definição de medidas e metas de sucesso para este projeto foi desafiadora. Por exemplo, quantificar a contribuição específica aos benefícios organizacionais da implementação do PEP foi difícil, porque havia iniciativas de mudança simultâneas que também contribuíram para alcançar as metas de excelência operacional. * Os níveis seniores da empresa, incluindo Liam Goodman (CEO), apoiavam a mudança. * O sponsor primário, Mary Miller, é a vice-presidente de Recursos Humanos. Ela não tinha autoridade sobre todas as pessoas, processos e sistemas que seriam impactados pela mudança. Mary precisava de uma forte coalizão de patrocínio para garantir que os resultados desejados da mudança fossem alcançados. Ela também era o sponsor primário de diversas outras iniciativas estratégicas, portanto, a saturação de patrocínio era uma preocupação. * Havia uma compreensão conceitual sobre “feedback, coaching e reconhecimento contínuo” na área de sucesso essencial de comunicação aberta, mas não havia uma compreensão generalizada sobre quem precisava fazer o trabalho de uma maneira diferente, e como. Mais do que apenas mudanças de processos, sistemas e ferramentas, precisava haver uma ênfase em comportamentos críticos, mindset, atitudes e crenças. |
| **Phase 2 - Manage Change**  After completing and obtaining sponsor approval of the PEP Change Management Strategy, you turned your attention to Phase 2 – Manage Change of the Prosci Methodology. You focused on developing and supporting the execution of the change management plans needed to drive adoption and usage of the new performance management system and processes. You engaged the sponsor, project team and representatives from the impacted groups to develop an ADKAR Blueprint, followed by a set of four core plans: two role-based plans (Sponsor and People Manager) and two activity-based plans (Communications and Training). You then supported the execution of the plans. Prior to beginning the training for people managers and employees, you conducted a second PCT Assessment and reported on the progress executing the change management plans.  **PCT and Change Management Assessment Results - Prior to Delivering Training**  ADKAR Blueprint - On target  Sponsor Plan - On target  People Manager Plan - Behind target  Communications Plan - On target  Training Plan - On target  **Phase 2 - Managing Change: Observations - Prior to Delivering Training**   * Middle managers were exhibiting resistant behaviors, which increased project risk. The resistance was reflected in the People Manager Plan falling behind schedule, as you had difficulty engaging this critical target audience. * The ADKAR survey completed prior to delivering training on the new system and processes indicated that Awareness was high across all impacted groups, but Desire remained a barrier point for some groups in Shared Services. Members of these groups were concerned that the new performance management system would require a significant amount of active engagement and oversight by people managers who were not prepared to provide career progression coaching.   The first ‘go-live’ milestone for the Chicago Shared Services function and Hong Kong office is about to occur. You have conducted multiple Prosci Change Triangle Assessments and the most recent results are shown below. You have also repeated the ADKAR Assessment and have been actively tracking change progress to plan.  **PCT and Change Management Assessment Results – Prior to First Go Live Milestone**  ADKAR Blueprint - On target  Sponsor Plan - Behind target  People Manager Plan - On target  Communications Plan - On target  Training Plan - Behind target | **Phase 2 – Manage Change**  Depois de concluir e obter a aprovação do sponsor da estratégia de Gestão de Mudanças do PEP, você voltou sua atenção para a Phase 2 – Manage Change da Metodologia da Prosci. Você se concentrou em desenvolver e apoiar a execução dos planos de Gestão de Mudanças necessários para impulsionar a adoção e uso do novo sistema e processos de gestão de desempenho. Você envolveu o sponsor, a equipe de projetos e os representantes dos grupos impactados para desenvolver um ADKAR Blueprint, seguido por um conjunto de quatro planos principais: dois planos com base em papel (Patrocínio e Liderança) e dois planos com base em atividade (Comunicação e Treinamento). Em seguida, você apoiou a execução dos planos. Antes de iniciar o treinamento para gerentes e colaboradores, você realizou uma segunda Avaliação PCT e relatou o progresso da execução dos planos de Gestão de Mudanças.  **Resultados da avaliação de Gestão de Mudanças e PCT – Antes de realizar o treinamento**  ADKAR Blueprint - na meta  Plano de Patrocínio - na meta  Plano de Liderança - atrás da meta  Plano de Comunicação - na meta  Plano de Treinamento - na meta  **Phase 2 – Manage Change: Observações – Antes de realizar o treinamento**   * Gerentes de nível médio estavam demonstrando comportamentos resistentes, o que aumentou o risco do projeto. A resistência foi refletida no Plano de Liderança, que está atrasado, pois você teve dificuldades para engajar esse público-alvo essencial. * A pesquisa ADKAR feita antes de realizar o treinamento sobre o novo sistema e processos indicou que Consciência foi alta em todos os grupos impactados, mas Desejo permaneceu um ponto de barreira para alguns grupos em Serviços Compartilhados. Os membros desses grupos estavam preocupados que o novo sistema de gestão de desempenho exigiria uma quantidade significativa de engajamento ativo e supervisão dos gestores, que não estavam preparados para oferecer coaching de progresso de carreira.   O primeiro milestone do “go live” da função de Serviços Compartilhados de Chicago e do escritório de Hong Kong está prestes a ocorrer. Você realizou diversas Avaliações PCT e os resultados mais recentes estão indicados abaixo. Você também repetiu a Avaliação ADKAR e tem acompanhado ativamente o progresso da mudança em relação ao planejamento.  **Resultados da avaliação de Gestão de Mudanças e PCT – Antes do primeiro “go live”**  ADKAR Blueprint - na meta  Plano de Patrocínio - atrás da meta  Plano de Liderança - na meta  Plano de Comunicação - na meta  Plano de Treinamento - atrás da meta |
| **ADKAR Assessment Results - Prior to First Go Live Milestone**  Group Impact Inventory  Impacted groups  Number in groups  Anticipated ADKAR  Shared Services Chicago: Finance  Shared Services Chicago: Accounting  Shared Services Chicago: Purchasing  Shared Services Chicago: Legal  Shared Services Chicago: HR  Shared Services Chicago: IT  Hong Kong Office  **Phase 2 - Managing Change: Observations - Prior to the First Go Live Milestones**   * The PCT score for sponsorship has decreased, as Mary Miller has been unable to fulfill some of the key activities in the Sponsor Plan due to competing demands for her time to sponsor other projects. * The most recent ADKAR survey indicates that Desire continues to be a barrier point for three groups in Shared Services. * Early training was delivered for people managers to introduce the new performance management system, but more than half of the Chicago Shared Services team leaders did not attend. Training for the Hong Kong office has not been conducted yet. * Cultural differences between Chicago and Hong Kong indicate an increased need to consider cultural implications in sponsorship, communications, and people manager engagement. * The change agent network is working well with issues and concerns being addressed within the functional areas. * Post-transition proficiency metrics are still being finalized. Employees are wondering what ‘Ability’ looks like for them in the future state. * The project manager has extended the timeframe for the project into Phase 3 – Sustain Outcomes and has secured resources. * PEP is one of many change initiatives being implemented at Finesta. Employees are feeling change saturated. | **Resultados da Avaliação ADKAR – Antes do primeiro "go live"**  Inventário de impacto por grupo  Grupos impactados  Número de pessoas  ADKAR antecipado  Serviços compartilhados em Chicago: Finanças  Serviços compartilhados em Chicago: Contabilidade  Serviços compartilhados em Chicago: Compras  Serviços compartilhados em Chicago: Jurídico  Serviços compartilhados em Chicago: RH  Serviços compartilhados em Chicago: TI  Escritório de Hong Kong  **Phase 2 – Manage Change: Observações – Antes do primeiro "go live"**   * A pontuação PCT para patrocínio diminuiu, já que Mary Miller não conseguiu realizar algumas das principais atividades no Plano de Patrocínio devido às exigências conflitantes de tempo para patrocinar outros projetos. * A pesquisa ADKAR mais recente indica que o Desejo continua a ser um ponto de barreira para três grupos em Serviços Compartilhados. * O treinamento inicial foi realizado para que os gerentes pudessem introduzir o novo sistema de gestão de desempenho, mas mais da metade dos líderes da equipe de Serviços Compartilhados de Chicago não compareceu. O treinamento do escritório de Hong Kong ainda não foi realizado. * As diferenças culturais entre Chicago e Hong Kong indicam uma necessidade maior de considerar as implicações culturais no patrocínio, comunicação e engajamento dos líderes. * A rede de agentes de mudanças está trabalhando bem com problemas e preocupações que estão sendo abordadas nas áreas funcionais. * As métricas de proficiência pós-transição ainda estão sendo finalizadas. Os colaboradores estão questionando qual é o aspecto de “Habilidade” para eles no estado futuro. * O gerente de projetos ampliou o prazo de início da Phase 3 – Sustain Outcomes do projeto e garantiu os recursos. * O PEP é uma das muitas iniciativas de mudança que estão sendo implementadas na Finesta. Os colaboradores estão se sentindo saturados com a mudança. |