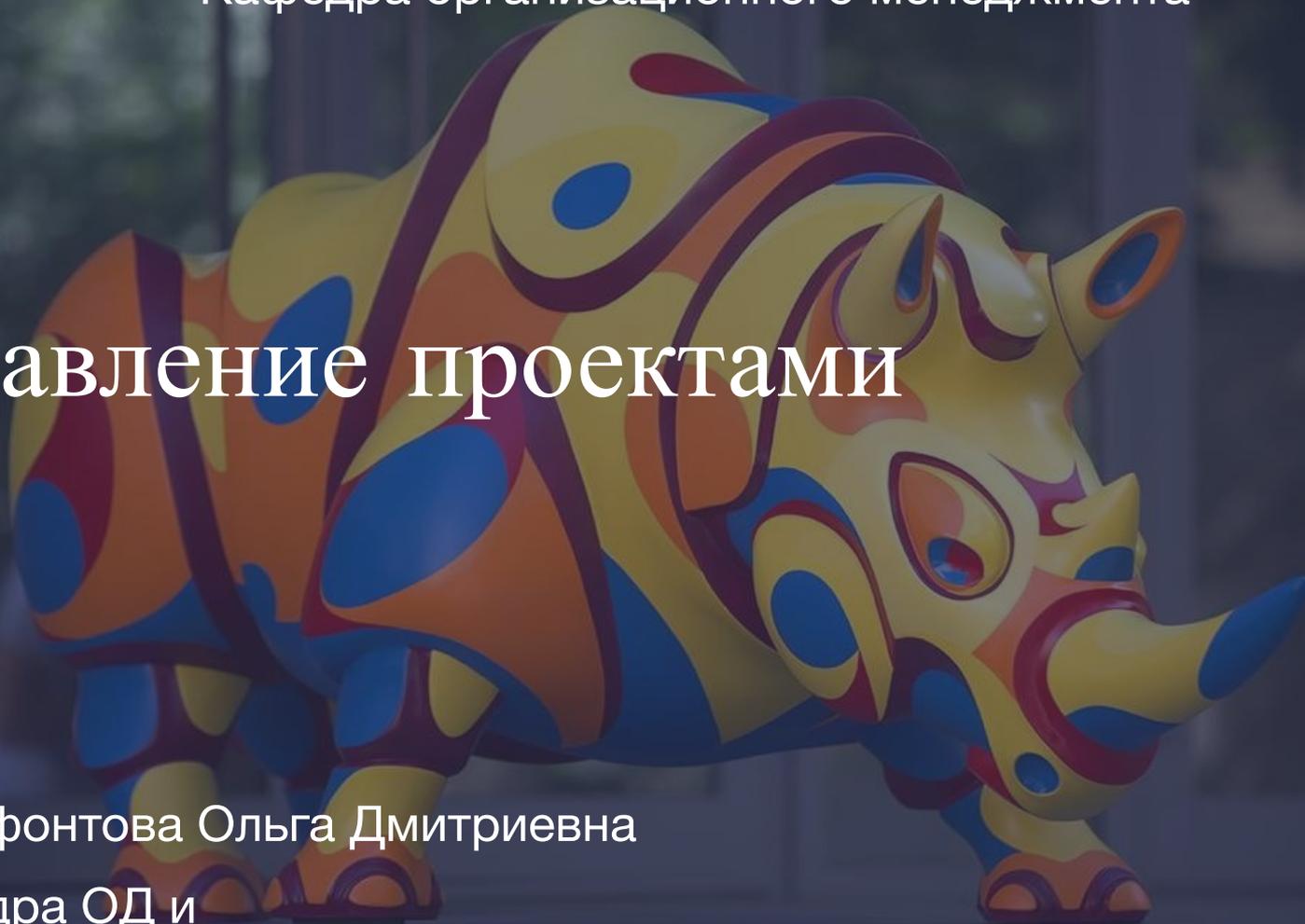


Кафедра организационного менеджмента

# Управление проектами

Ксенофонтова Ольга Дмитриевна

Кафедра Од и



## Тема 8. Оценка реализуемости проекта

## Список источников литературы по теме 8

### Основная литература

1. Петухов В. Управление  
Д. М.: Московский  
финансово-промышленный  
университет «Синергия», 2017. -  
Режим доступа: [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/upravlenie\\_proektami/up.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/upravlenie_proektami/up.html)

### Дополнительная литературы

1. Балашов А.И., Рогова Е.М.,  
Тихонова М.В., Ткаченко Е.А.  
Управление проектами: учебник  
и практикум для СПО / Е. М,  
Рогова. - М.: Юрайт, 2017. —  
383 с.
2. Зуб А. Т. Управление  
проектами: учебник и  
практикум для СПО / А. Т. Зуб.  
– М.: Издательство Юрайт,  
2016. – 422 с.

## Вопросы темы 8 «Оценка реализуемости проекта»



Вопрос 1. Переход к стадии оценки. Анализ достижимости запланированных бизнес-выгод. *Оценка инвестиционной привлекательности проекта.*

Вопрос 2. Оценка реализуемости проектного расписания.

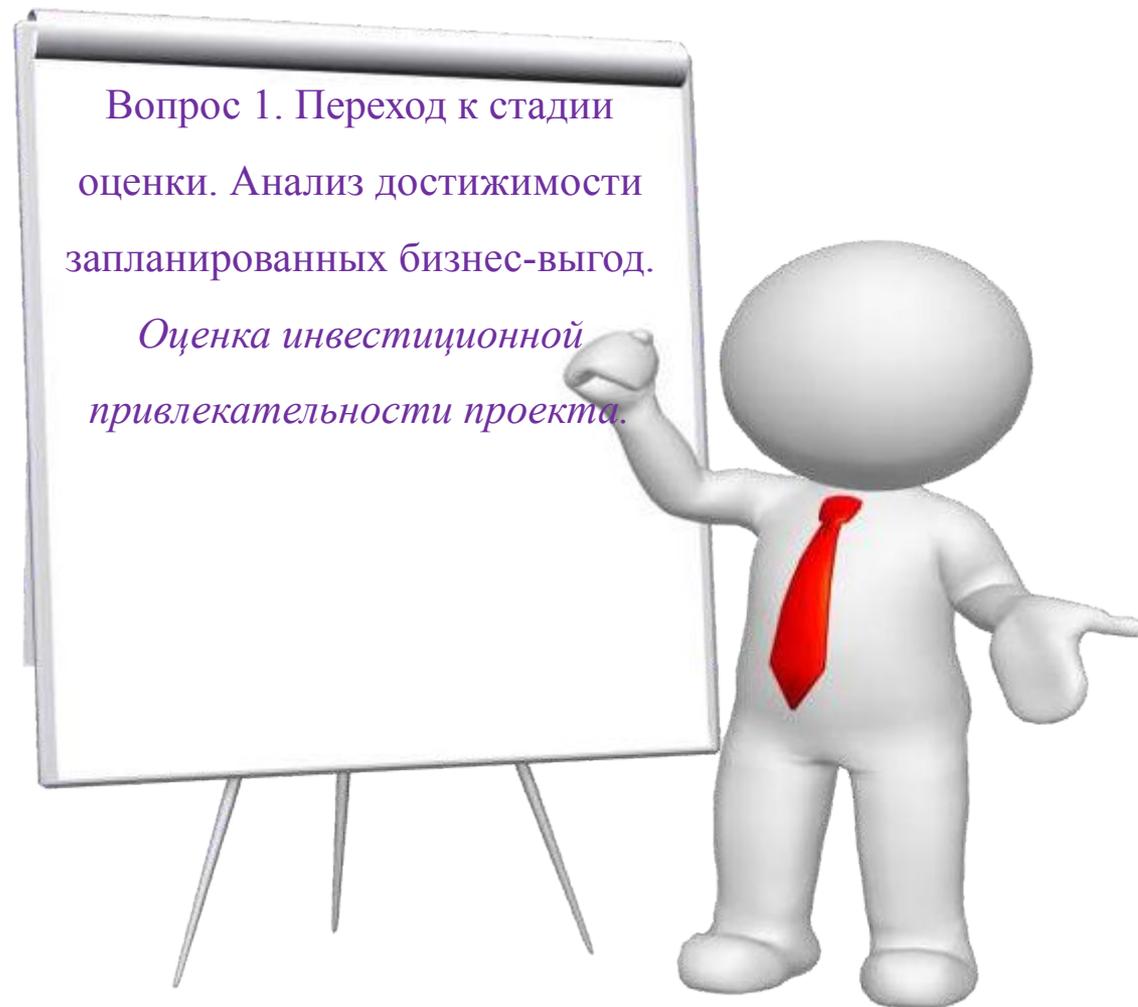
Вопрос 3. Оценка доступности и нагрузки человеческих ресурсов.

Вопрос 4. Оценка организационной готовности.

## Тема 8. Оценка реализуемости проекта

Вопрос 1. Переход к стадии  
оценки. Анализ достижимости  
запланированных бизнес-выгод.

*Оценка инвестиционной  
привлекательности проекта.*



# Переход к стадии оценки - 1

- Как известно, **стоимость исправления ошибок** из-за неточностей, в том числе в планировании проекта, в десятки раз **превышает затраты** на подготовку детальных, согласованных и выверенных проектных планов.
- Завершение этапа планирования стадии рекомендуется производить только после того, как будет произведена проверка проекта в соответствии со следующими аспектами:

Аспект	Показатели проверки
Участники проекта	Цель проекта четко сформулирована для команды проекта и отражена в ключевых документах проекта: устав, описание содержания.
	Команда поняла цель.
	Члены команды понимают, каким образом проект связан с деятельностью и стратегией компании заказчика.
	Каждый член команды, а также все остальные участники проекта имеют четкое представление о своей роли в проекте.
	Руководители функциональных подразделений имеют представление о проектных задачах, стоящих перед их сотрудниками и т.п.
Процессы и процедуры проекта	В плане управления проектом присутствуют базовое расписание и базовый план по стоимости проекта.
	План управление проектом содержит информацию о всех проектных работах, об ответственных за эту работу . План доступен всем членам проектной компании.
	Установлено и согласовано расписание проведения отчетных встреч по проекту с участием всех членов проектной команды.
	Внедрена процедура ведения журнала рисков, который доступен для заполнения всем членам команды.и т.п.
Команда проекта	Каждый член команды четко знает свои обязанности и полномочия, а также своих коллег.
	Каждый член команды имеет представление о профессиональном и проектном опыте своих коллег.
	В базовом расписании и плане по стоимости проекта выделены ресурсы на проведение командных мероприятий.

## Переход к стадии оценки - 2

На этапе "Оценка" процесса "Планирование проекта" необходимо произвести оценку реализуемости проекта с тем, чтобы принять решение о дальнейшем развитии проекта с учетом имеющихся ограничений, выделенных и подтвержденных ресурсов.

- Оценка реализуемости направлена на идентификацию факторов, которые определяют будет ли проект успешным или он обречен на неудачу.
- Работы по оценке реализуемости имеют определенную *стоимость* и требуют дополнительных ресурсов, но инвестирование этих ресурсов может обезопасить компании от траты времени и ресурсов на заведомо невыполнимые проекты.
- Оценка реализуемости направлена на *анализ* всех аспектов проекта, которые могут значительно повлиять на его успех или неудачу, по итогам проведенного анализа дается оценка перспективы реализации этого проекта.

# Анализ достижимости запланированных результатов

Анализ достижимости запланированных  
бизнес-выгод осуществляется



# Оценка инвестиционной привлекательности проекта - 1

- На этапе предварительной экспертизы проводится *предварительная проверка* соответствия инвестиционного проекта.
- **Целью** проведения предварительной экспертизы является определение целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта на этапе комплексной экспертизы. На основании заключения по результатам предварительной экспертизы принимается решение о целесообразности (нецелесообразности) реализации проекта и проведения комплексной экспертизы проекта.



# Оценка инвестиционной привлекательности проекта - 2



- *Главным направлением предварительного анализа является определение показателей возможной экономической эффективности инвестиций, т.е. отдачи от капитальных вложений, которые предусмотрены по проекту. Как правило, в расчетах принимается во внимание временной аспект стоимости денег.*
- Весьма часто предприятие сталкивается с ситуацией, когда имеется ряд альтернативных (взаимоисключающих) инвестиционных проектов. Естественно, возникает необходимость в сравнении этих проектов и выборе наиболее привлекательных из них по каким-либо критериям.

# Оценка инвестиционной привлекательности проекта - 3

Этапы оценки инвестиционной

привлекательности проекта:

1. Определение факторов, значительной степени могут повлиять на успешность выполняемого проекта.
 

которые
2. Ранжирование факторов по приоритетности.
3. Оценка весомости факторов.
4. Проект оценивается по фактору.
 

количественному
5. Экспертная оценка.



# Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта - 1

## Значимость критериев

№ п/п	Критерии	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4
1	Соответствие законодательству				
2	Соответствие техническим нормам и правилам				
3	Правильность и обоснованность экономических расчетов				
4					
5					
6					

## Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта - 2

### Значимость критериев

№ п/п	Критерии	Эксперт 1	Эксперт 2	Среднее значение
1	Соответствие законодательству	9	9	9
2	Соответствие техническим нормам и правилам	9	9	9
3	Правильность и обоснованность экономических расчетов	7	5	6
Итого				24

## Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта - 3

### Значимость критериев

№ п/п	Критерии	Эксперт 1	Эксперт 2	Среднее значение	Значимость критерия в %
1	Соответствие законодательству	9	9	9	0,375
2	Соответствие техническим нормам и правилам	9	9	9	0,375
3	Правильность и обоснованность экономических расчетов	7	5	6	0,25
Итого				24	1

## Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта - 4

### Оценка вариантов

№ п/п	Критерии	Проект 1	Проект 2	Проект 3
1	Соответствие законодательству	3	2	1
2	Соответствие техническим нормам и правилам	3	3	2
3	Правильность и обоснованность экономических расчетов	3	3	2

## Пример оценки инвестиционной привлекательности проекта - 5

### Интегральный показатель качества проекта

№ п/п	Критерии	Проект 1	Проект 2	Проект 3
1	Соответствие законодательству	1,125	0,75	0,375
2	Соответствие техническим нормам и правилам	1,125	1,125	0,75
3	Правильность и обоснованность экономических расчетов	0,75	0,75	0,5
<b>Итого</b>		<b>3</b>	<b>2,625</b>	<b>1,625</b>

# Проектный анализ

Проектный анализ – методология, которая применяется для определения, сравнения и обоснования альтернативных управленческих решений и проектов, что позволяет осуществить выбор и принимать обдуманые решения в условиях ограниченных ресурсов.

- Стадии и аспекты проектного анализа:

1. Предварительное обоснование (экспресс-оценка).
2. ТЭО с предварительной схемой финансирования.
3. Текущая оценка эффективности проекта.
4. Апостериорная оценка эффективности (пост-факторная оценка / оценка в самом конце).

## Составные части проектного анализа

1. Институциональный анализ.
2. Технический анализ.
3. Коммерческий анализ.
4. Социальный анализ.
5. Экологический анализ.
6. Финансовый анализ.
7. Экономический анализ.
8. Анализ рисков.

Выполняются  
параллельно

Все аспекты на  
протяжении  
всего ЖЦ  
проекта для  
принятия  
решений об  
осуществлении  
проекта

## Сущность институционального анализа

*Институциональный анализ* оценивает возможность успешного выполнения проекта с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки.

Институциональный анализ направлен на оценку следующих условий реализации проектов:

1. Законодательные и исполнительные органы власти.
2. Условия организационной устойчивости партнеров по проекту.
3. Нормы внутривыполнительного характера.

*Задача институционального анализа* - оценить совокупность внутренних и внешних факторов, сопровождающих проект.



## Задачи институционального анализа

1. Определение задач участников проекта применительно к действующему законодательству и подзаконным актам (инструкциям, регламентам и пр.).
2. Оценка сильных и слабых сторон участников проекта с точки зрения материально-технической базы, квалификации, структур, финансового положения.
3. Оценка возможного влияния законов, политики и инструкций на судьбу проекта, особенно в части защиты окружающей среды, заработной платы, цен, государственной поддержки, внешнеэкономических связей.
4. Разработка мер по устранению слабых сторон участников проекта, выявленных в процессе анализа, а также по снижению отрицательного воздействия окружения проекта (законы, политика, инструкции).
5. Разработка предложений по совершенствованию вышеупомянутых организационных факторов, влияющих на эффективность проекта.

## Оценка внешних и внутренних факторов

### Внутренние факторы

- Анализ возможностей производственного менеджмента.
- Анализ трудовых ресурсов.
- Анализ организационной структуры.
- Анализ участников проекта.

### Внешние факторы

- Политика государства.
- Государственный контроль.

## Анализ внешних факторов



## Оценка внутренних факторов

Анализ возможностей  
производственного  
менеджмента

опыт и квалификация  
менеджеров предприятия

мотивация в рамках  
проекта

совместимость  
менеджеров с целями  
проекта и основными  
этическими и  
культурными ценностями  
проекта

Анализ трудовых  
ресурсов

Анализ организационной  
структуры

Необходимо  
проанализировать, как  
происходит на  
предприятии процесс  
принятия решений и как  
осуществляется  
распределение  
ответственности за их  
выполнение

## Анализ административных барьеров

Преодоление административных барьеров сопряжено с потерями денег или (и) времени.

*К указанным барьерам относятся следующие:*

- лицензирование;
- сертификация;
- патентование.



Условия лицензирования деятельности или сертификации продукции (услуг), согласования и т.п. с точки зрения затрат времени на их прохождение, так и с точки зрения затрат денежных средств.

## Анализ участников проекта

- *Цель анализа участников проекта* — исследовать и оценить возможность провала или успеха проекта по причинам организационного характера.
- Создание предпосылок для разделения рисков и ответственности между участниками.
- *Оценка деловых партнеров по реализации проекта: степени их организованности и т.д.*



## Анализ организации управления проектом

- *Цель анализа организации управления проектом* — получить представление о слабых и сильных сторонах структуры проекта. организационной

*Анализ внутренних элементов проекта — оценка уровня управления его отдельными составляющими, образующими организацию.*

Организационная структура может принимать различные формы:

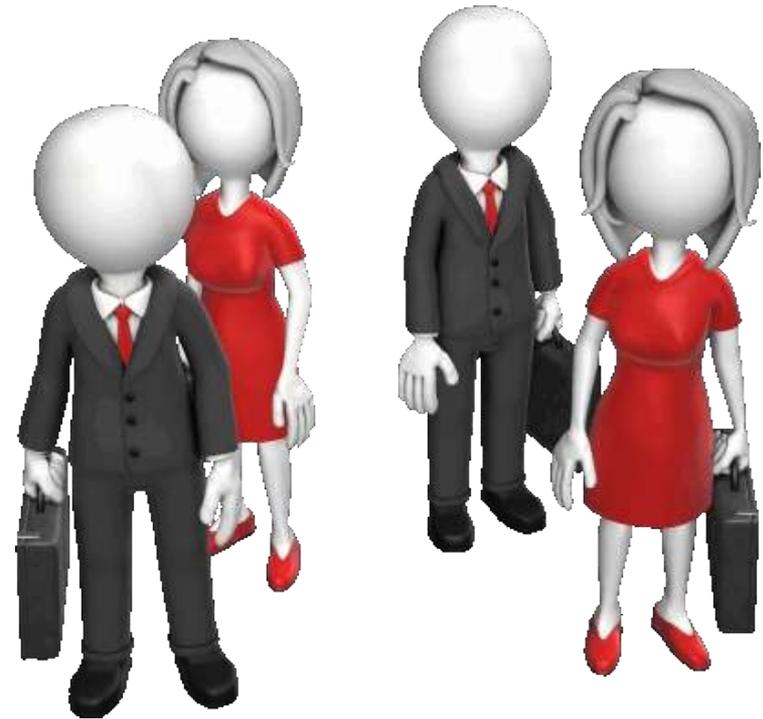
- Функциональная.
- Матричная.
- Проектная.

## Анализ трудовых ресурсов

*Обеспеченность предприятия работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.*

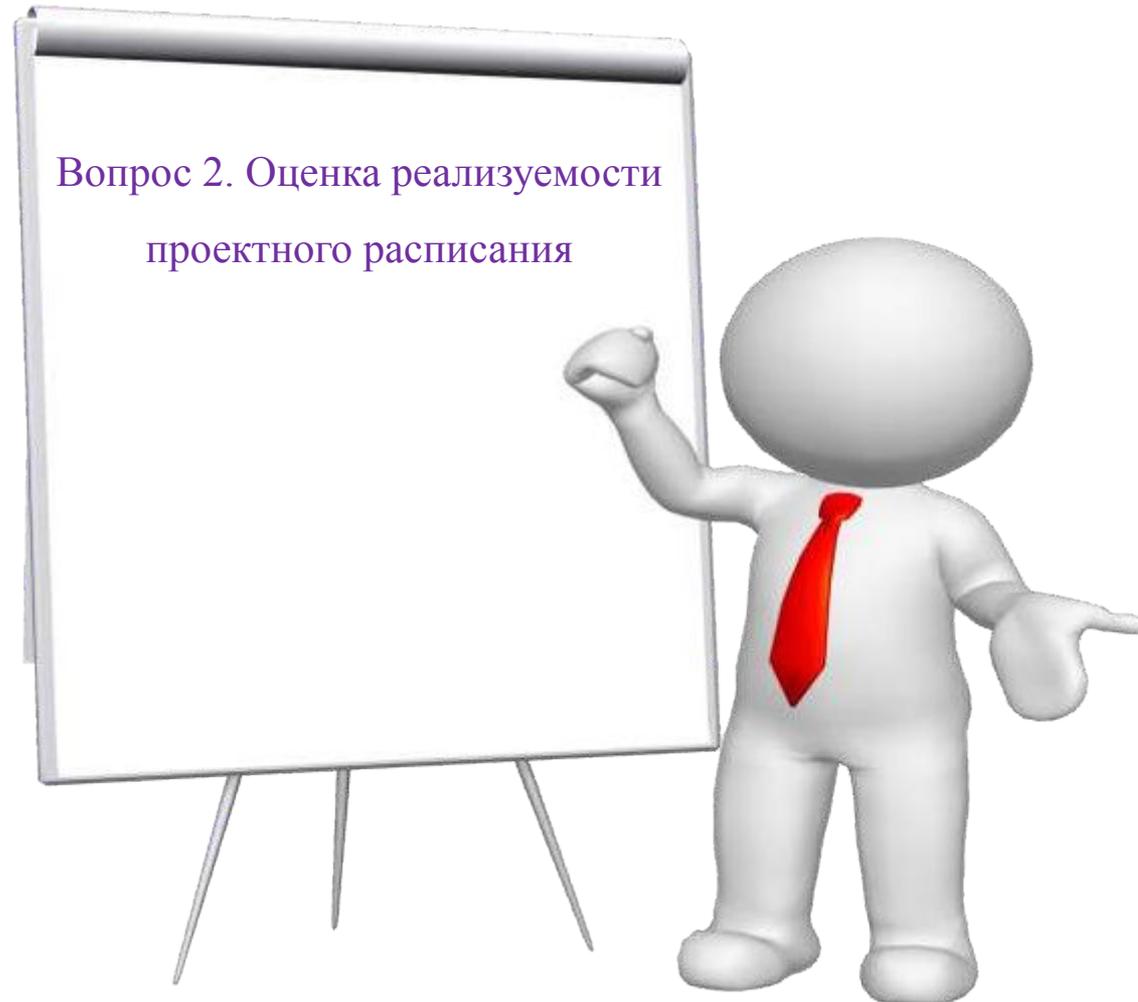
### *Основными задачами анализа являются:*

- Изучение и оценка обеспеченности предприятия персоналом в целом, а также по категориям и профессиям.
- Определение и изучение показателей текучести кадров.
- Выявление резервов более полного и эффективного использования персонала.



## Тема 8. Оценка реализуемости проекта

Вопрос 2. Оценка реализуемости  
проектного расписания



## Оценка реализуемости проектного расписания

- Данная оценка призвана ответить на вопрос, *являются ли предложенные временные рамки проекта реальными и достижимыми.*
- Для оценки реализуемости проектного расписания рекомендуется использовать *метод анализа возможных сценариев и выравнивания ресурсов.*



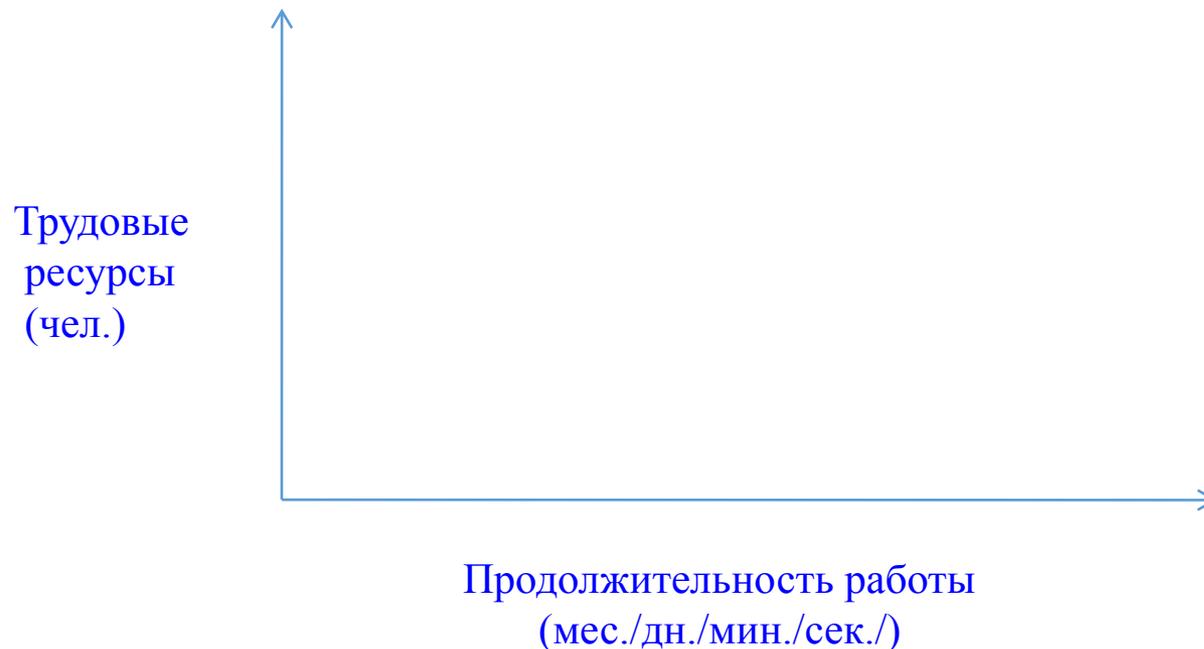
## Выравнивание ресурсов - 1



- *Выравнивание ресурсов – процесс выравнивания загрузки исполнителей, назначенных на работы проекта.*
- График загрузки ресурсов строится на основании диаграммы Ганта.
- График показывает процент загрузки конкретного ресурса в ходе трудового выполнения работ.

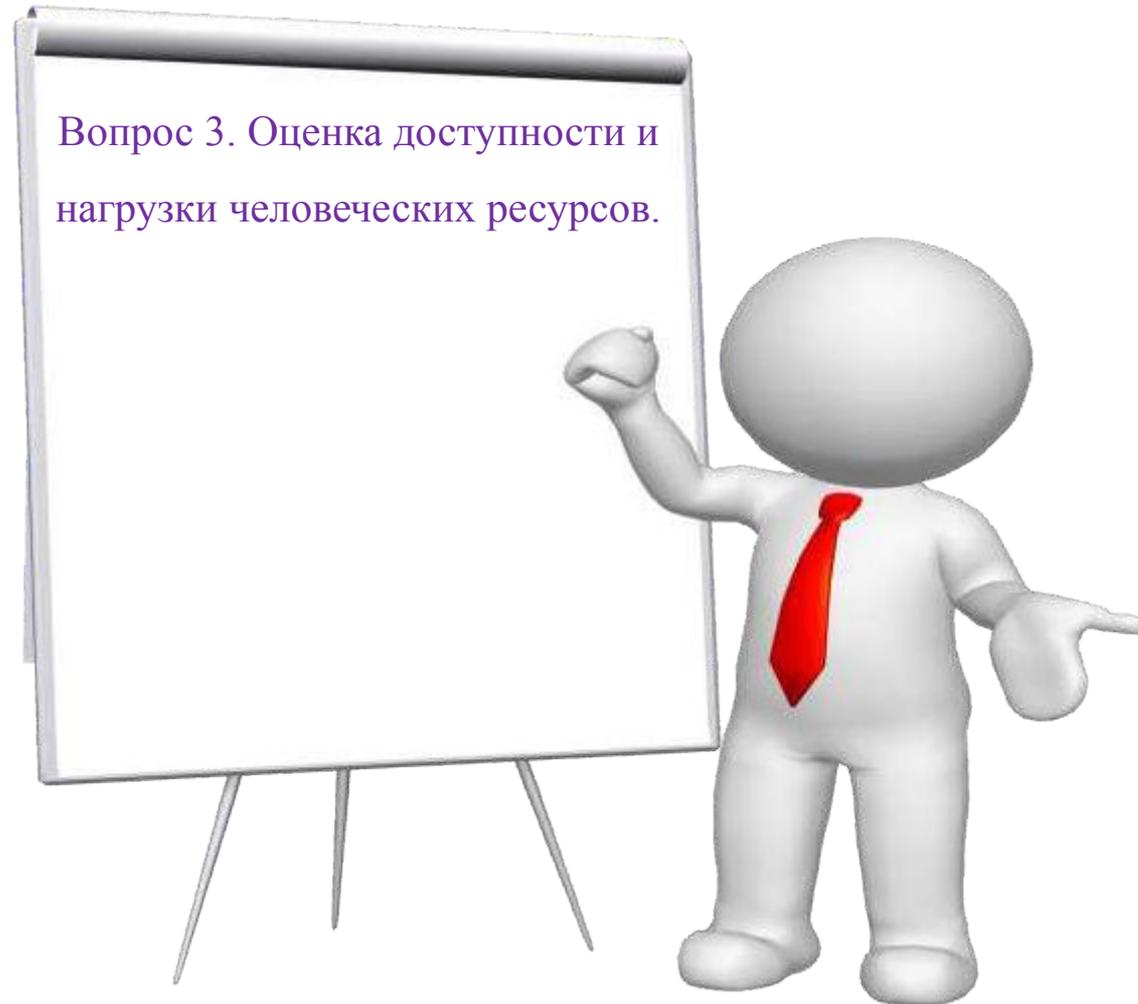
## Выравнивание ресурсов - 2

- Для выравнивания ресурсов строится **гистограмма распределения (ресурсный профиль)**.



## Тема 8. Оценка реализуемости проекта

Вопрос 3. Оценка доступности и нагрузки человеческих ресурсов.



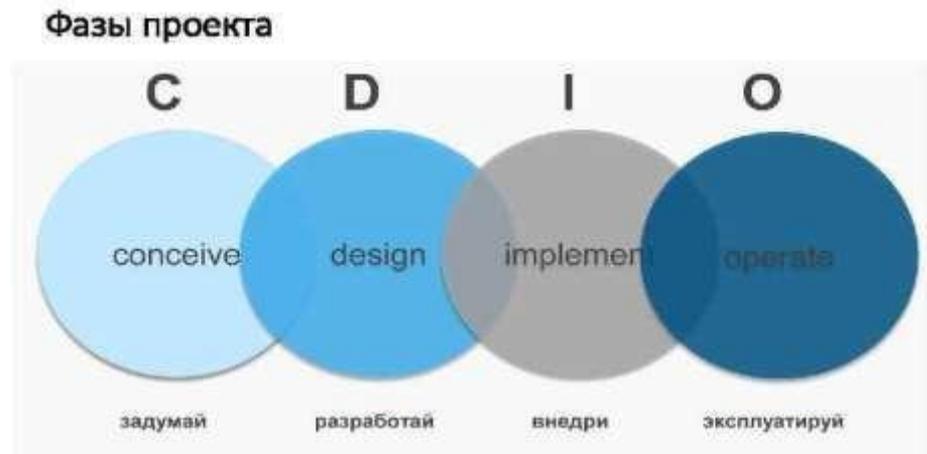
## Оценка доступности и нагрузки человеческих ресурсов

- Результаты анализа доступности и нагрузки человеческих ресурсов должны давать представление о том, способна ли компания обеспечить все необходимые ресурсы, обладающие необходимым уровнем компетенции.
- Необходимо произвести точную оценку ресурсов, а также составить график потребности в них.
- Для указания доступности ресурсов документально фиксируется период времени, в течение которого каждый член команды проекта может принимать участие в выполнении проекта. Информация о доступности ресурсов необходима для корректировки расписания проекта с учетом отпусков и обязательств по другим проектам.



## Типовой ресурсный план

- *На основании четко определенных требований и идентификации каждого члена команды разрабатывается типовой ресурсный план.*
- **Типовой ресурсный план включает в себя** перечень работ - задачи, которые должны быть выполнены в ходе проекта, количество и уровни членов команды, распределенные по срокам и датам, а также типовые фазы проекта. В плане указывается также занятость каждого ресурса в проекте.



## Содержание календарно-ресурсного плана

- В представленном примере календарно-ресурсного плана занятость может быть рассчитана с учетом того, что один и тот же менеджер может участвовать одновременно в нескольких проектах.
- Процент занятости в типовом проектном плане указывается как фактическое количество дней в неделю, выделенных на данный проект.



- Календарно-ресурсный план также отражает **информацию о высвобождении сотрудников**, что позволяет своевременно исключать выплаты сотрудникам, уже завершившим работу над проектом, и тем самым снизить затраты на проект и обеспечить информацию о наличии свободного ресурса.

## Пример календарно-ресурсного плана

Команда	Работы	Недели	1	2	3	4	5
		Фазы	Фаза 1		Фаза 2	Фаза 3	
Руководитель	Работа 1	6	4		1	1	
	Работа 2	6	3		1	2	
	<b>Итого дней</b>	<b>12</b>					
Архитектор	Работа 1	10			5	5	
	<b>Итого дней</b>	<b>10</b>					

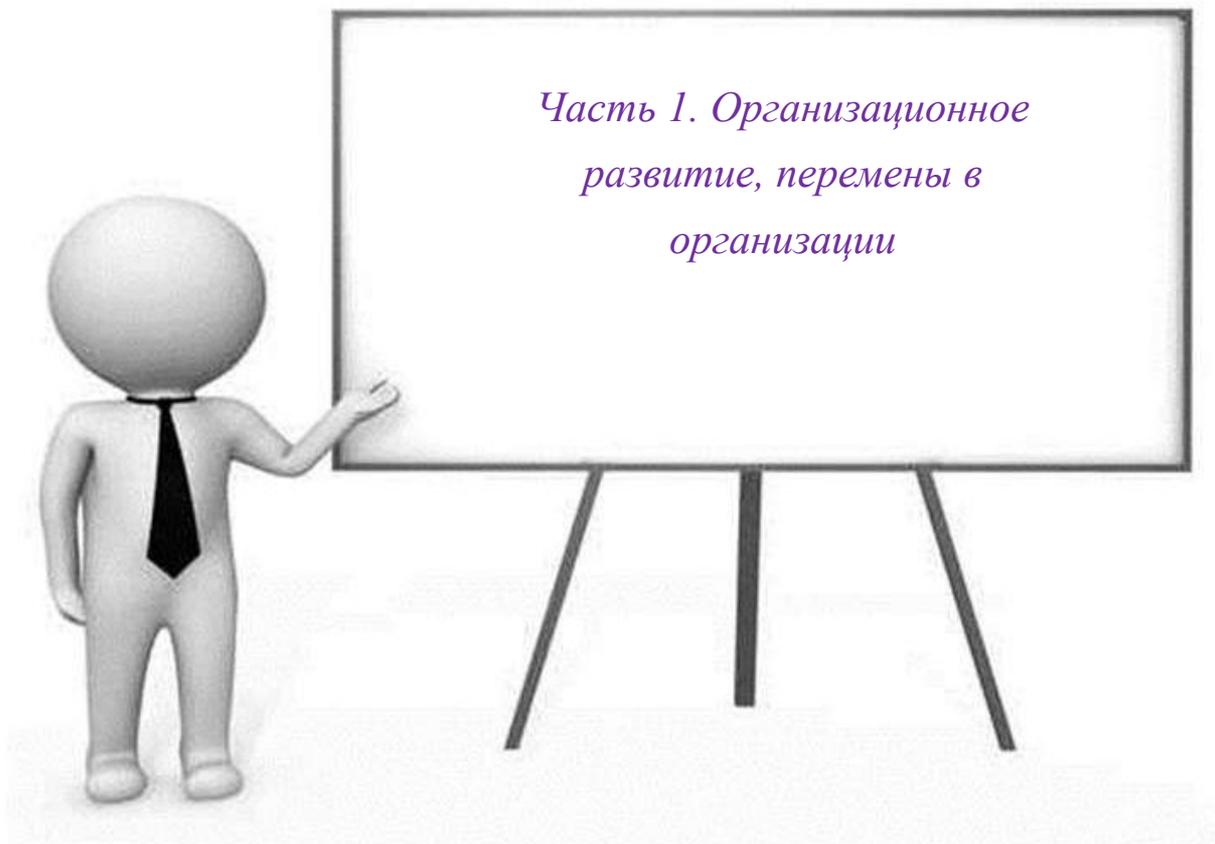


# Тема 8. Оценка реализуемости проекта

Вопрос 4. Оценка  
организационной готовности



## Вопрос 4. Оценка организационной готовности



## Организационное развитие -1



## Организационное развитие -2

- *Организационное развитие можно рассматривать как один из подходов управления организационными изменениями.*
- *Объектом этого подхода является организация, понимаемая, как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.*
- При этом организация понимается как открытая система и возможности ее развития определяют **4 системообразующих фактора:**

- цели и интересы лидеров— владельцев, менеджеров высшего звена;
- цели и интересы персонала;
- требования и ограничения, задаваемые технологией производства и реализации товара или услуги;
- требования среды: экономические, политические, социальные ит.п. Все эти цели и требования имеют различные источники, между ними, как правило, возникают противоречия, которые и задают необходимость изменения, развития организации.



## Цели организационного развития

Можно выделить несколько целей организационного развития организации:

- изменение отношения к работе;
- модификация поведения работников;
- изменение процессов в компании;
- стимулирование к изменениям в структуре и политике организации.



# Характеристики процесса организационного развития

Организационное развитие имеет ряд отличительных характеристик:

- ❖ **планируемый и долгосрочный процесс**, который может занять несколько лет;
- ❖ **процесс, ориентируемый на проблемы** (в процессе организационного развития применяются различные теории и научные подходы к решению проблем организации);
- ❖ **процесс, отражающий системный подход** (организационное развитие как систематический процесс связывает трудовые ресурсы и потенциал организации с ее технологией, структурой и процессами в области менеджмента);
- ❖ **процесс, ориентирующийся на действия** (организационное развитие концентрируется на достижениях и результатах. В отличие от подходов к преобразованиям, которые имеют тенденцию к описанию происходящих в организации перемен, организационное развитие делает акцент на свершившихся фактах);
- ❖ **процесс, использующий услуги консультантов по преобразованиям** (процесс организационного развития требует содействия консультантов, оказывающих помощь организации в переориентации ее функционирования);
- ❖ **процесс обучения** (главная особенность процесса ОР состоит в том, что он основывается на переподготовке персонала, что является одним из средств осуществления преобразований).

Эти характеристики современного процесса организационного развития указывают на то, что менеджеры, осуществляющие программу организационного развития, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

# Модель организационного развития

Организация имеет прописанные функции и четкую структуру, занимается планированием своей деятельности, ориентирована на результат и удовлетворение потребностей своих клиентов, эффективно работает. Ее сотрудники – хорошие командные игроки. Часто на этом этапе создаются дочерние младенческие организации.

Изменяется структура организации, нанимаются профессиональные менеджеры. Появляется большое количество конфликтов

«Детство» - деятельность и денежные потоки организации становятся стабильными. Организация успешно развивается, происходит бурный рост

Нет четкой структуры и системы распределения полномочий, ответственности, системы приема на работу, имеет небольшой бюджет

Организация еще не существует, но есть идея о ее создании - Что организация будет делать?



Первая стадия старения организации. Уменьшается гибкость организации. Стремится к изменениям. Все большее значение уделяется межличностным отношениям между сотрудниками, нежели захвату новых рынков, расширению зон охвата уже существующих. Все это может отрицательно повлиять на удовлетворение потребностей клиентов организации в будущем

Если денежными организациями напрямую зависит от клиентов, то в момент их полного отказа от ее услуг, может наступить смерть организации

организация владеет значительными денежными ресурсами, которые

## Необходимость в переменнах

- Во многих организациях необходимость в переменнах не заметна до тех пор, пока не произойдет какая-либо крупная катастрофа: работники бастуют или добиваются признания профсоюзов до того, как менеджмент признает необходимость действовать.
- Однако необходимость в переменнах должна быть признана, и если она признана, то нужно определить их точный характер. **Если проблема недостаточно понятна, то влияние перемен на персонал может оказаться крайне негативным.**



# Виды перемен в организации - 1

## незапланированные

происходят независимо от желания руководства. Их нельзя планировать, но можно нужно учитывать, определяя будущее организации. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений. **Типичный пример старение оборудования.**

## планируемые

помогают организации соответствующим образом подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму число ситуаций, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения

## навязанные

перемены навязываются руководством

## Виды перемен в организации - 2

изменения с  
участием

Изменения с привлечением  
процессу к подготовке  
осуществления изменений и тех  
людей, которых эти  
изменения  
затрагивают.

В организациях значительная доля  
процесс более медленный и  
дорогостоящий, чем навязываемые  
изменения, но считается более  
долговременным.

изменения с  
использованием  
переговоров

Для осуществления изменений  
требуются переговоры между  
руководством и сотрудниками.  
Такого рода изменения могут  
определяться законом,  
коллективным договором  
же иным или  
официальным соглашением,  
неофициальным. или

## Сопротивление сотрудников как фактор замедления изменений

Работник, сталкивающийся с изменениями, может оказывать им сопротивление по целому ряду причин. Изменения содержат неизвестность, которая вызывает:

- ❖ подозрительность;
- ❖ неустойчивость;
- ❖ ощущение опасности.



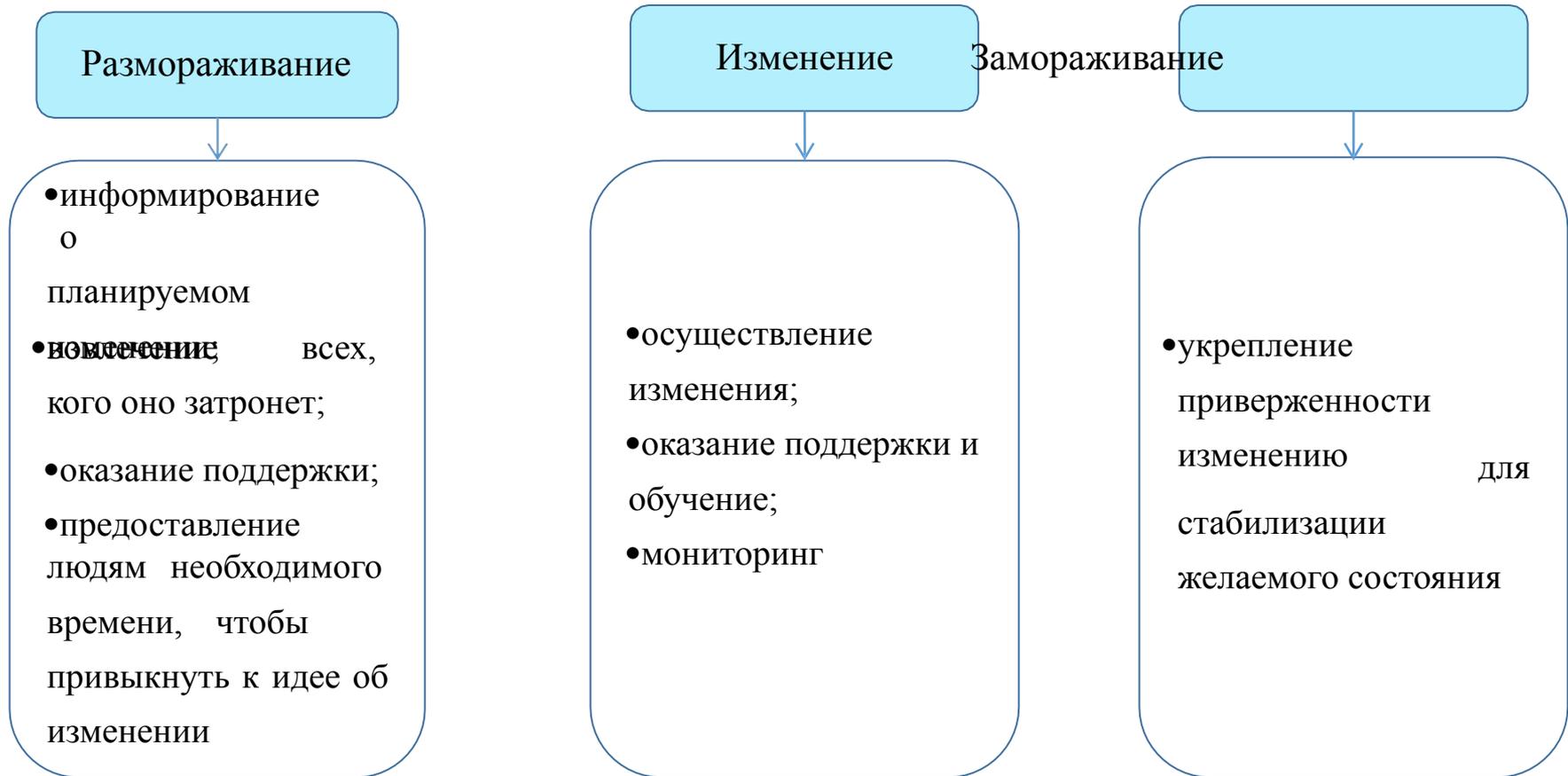
*Для того чтобы изменение было эффективным, необходимо решить три основные*

*проблемы, и для их решения предлагаются следующие рекомендации.*

1. Для решения проблем сопротивления необходимо создать у исполнителей мотивацию к изменениям за счет создания условий, в которых поведение исполнителей естественным образом будет соответствовать целям изменения.
2. Проблемы контроля могут быть решены за счет разработки организационного механизма контроля на переходный период.
3. Преодоление проблем власти состоит в таком формировании политической динамики изменений, при котором центр власти оказывает поддержку изменениям, а не блокирует их.

***Все эти рекомендации детализируются в определенные действия, которые представляют собой мероприятия в виде набора последовательности этапов.***

## Стадии процесса изменения. Модель К.Левина



Данное обобщение наилучших практик **в середине XX века** казалось истинным прорывом в развитии научной мысли об **управлении изменениями**.

**Перечисленные выше стадии в идеальном случае должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.**

## Уровни деятельности организации - 1

В схеме, предложенной Рашфордом и Коуланом, выделяются **уровня деятельности организации:**

**четыре**

- индивидуальный (поведение отдельных работников);
- командный (взаимоотношения внутри команд);
- групповой (деятельность подразделений);
- организационный (политика и стратегии).



Данные уровни могут рассматриваться как типы вовлеченности или степени сложности в зависимости от этой точки зрения: того, чья индивидуума, организации, или вовлекаемого. В деятельности вовлеченность работников.

## Уровни деятельности организации - 2

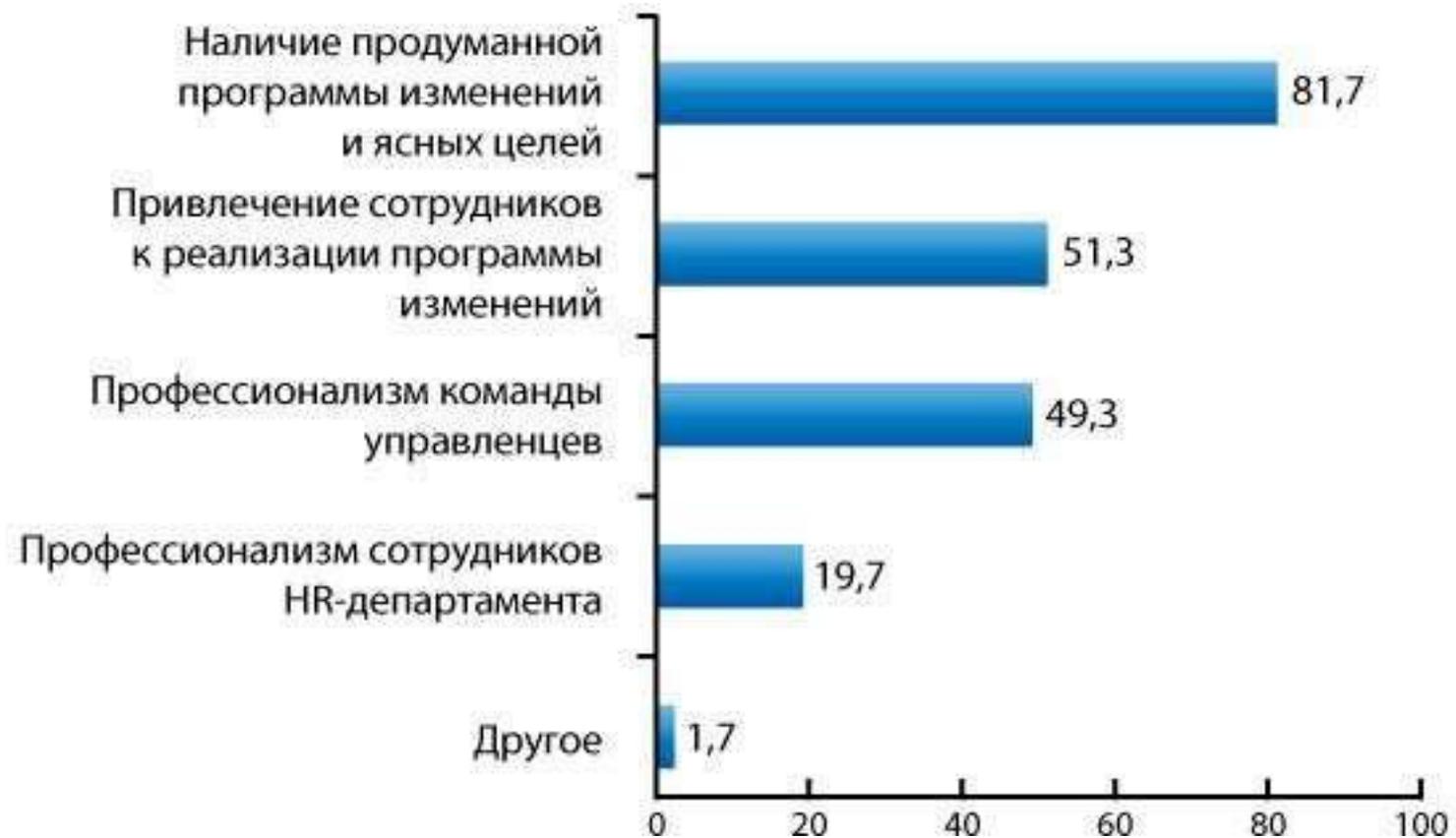


## Матрица оценки готовности сотрудников компании к проведению изменений



Проведя соответствующую оценку с использованием выстроенных инструментов можно условно «разместить» по работникам квадратам и определить потенциал отдельным группам/командам/подразделениям в целом, а также разработать программу по устранению выявленных проблем.

## Факторы успешной программы изменений в части работы с персоналом (мнение HR-специалистов)



## Иерархия перемен

- Одни аспекты жизни организации изменить проще, чем другие.
- К примеру, легче изменить отдельные проекты, подсистемы управления или структуры, сложнее – стратегии, ценности, культуру.



## Оценка готовности компании к организационным переменам



## Оценка организационной готовности

Для того, чтобы оценить организационную готовность компании и сотрудников компании, необходимо ответить на следующие общие вопросы:

1. Имеет ли организация четко определенную стратегию?
2. Имеет ли организация сильных и надежных спонсоров?
3. Имеет ли организация поддержку менеджеров?
4. Имеет ли организация соответствующие масштабы и возможности?
5. Имеет ли организация сильную команду проекта?
6. Имеет ли организация необходимые ресурсы?
7. Имеет ли организация доверие?
8. Имеет ли организация серьезную техническую инфраструктуру?



## Стратегия организации

Не все организации имеют стратегию, даже те, которые ее имеют, не всегда оказываются в состоянии ее реализовать. Однако сегодня ни одна крупная и даже средняя организации не смогут просуществовать достаточно долго, не заглядывая в будущее и не готовя планомерно себя к переменам, которые позволят им заинтересовать продуктами и/или услугами придирчивого потребителя XXI века.

### Полное определение стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с:

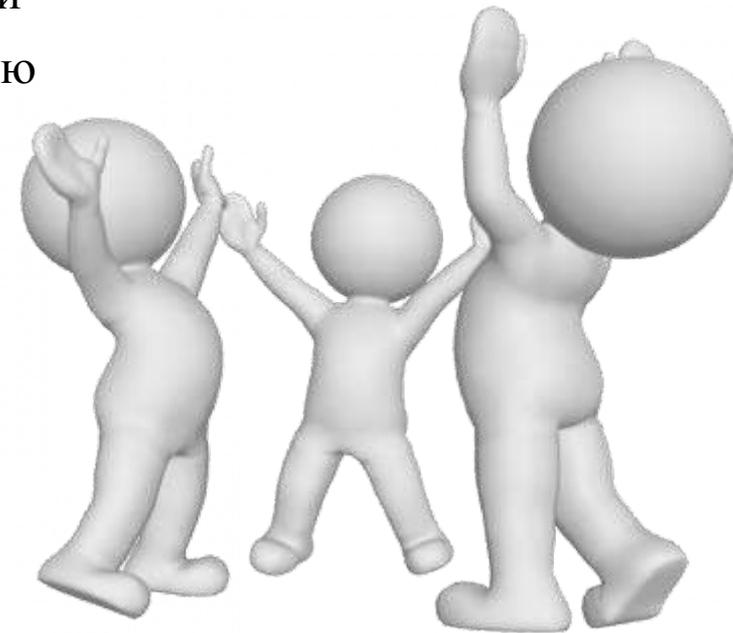
- постановкой целей и задач организации;
- поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.



## Оценка организационной готовности

- Данный тип оценки должен учитывать финансовую историю компании и опыт реализации аналогичных проектов.
- Кроме того, крайне важными факторами являются культура организации и уровень ее зрелости.
- В качестве инструмента оценки организационной зрелости возможно использовать организационный диагностический подход, рассматривающий организационную готовность в разрезе **5 перспектив:**

1. Четкое сформулированное видение проекта.
2. Готовность идти до конца.
3. Руководство и управление.
4. Навыки и компетенции.
5. Коммуникации.



## Четкое сформулированное видение проекта

№ п/п	Перспектива	Компоненты	Степень соответствия (%)
1	Четкое сформулированное видение проекта	Наличие четкого и непротиворечивого представления у всех участников проекта о:	
		•бизнес-причинах проекта	
		•целях и задачах проекта	
		•получаемых преимуществ и выгодах для всей компании	

## Готовность идти до конца

№ п/п	Перспектива	Компоненты	Степень соответствия (%)
2	Готовность идти до конца	Отношение руководства компании и проекта, а также его участников к проекту, с точки зрения их готовности:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• довести проект до конца</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• непрерывно поддерживать достигнутые результаты проекта</li> </ul>	

## Руководство и управление

№ п/п	Перспектива	Компоненты	Степень соответствия (%)
3	Руководство и управление	Эффективное руководство, направленное на достижение целей проекта, с следующими характеристиками:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• четкое разграничение полномочий и обязанностей</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• заинтересованность в проекте руководства высшего звена компании</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие действенных процедур разрешения конфликтных ситуаций</li> </ul>	

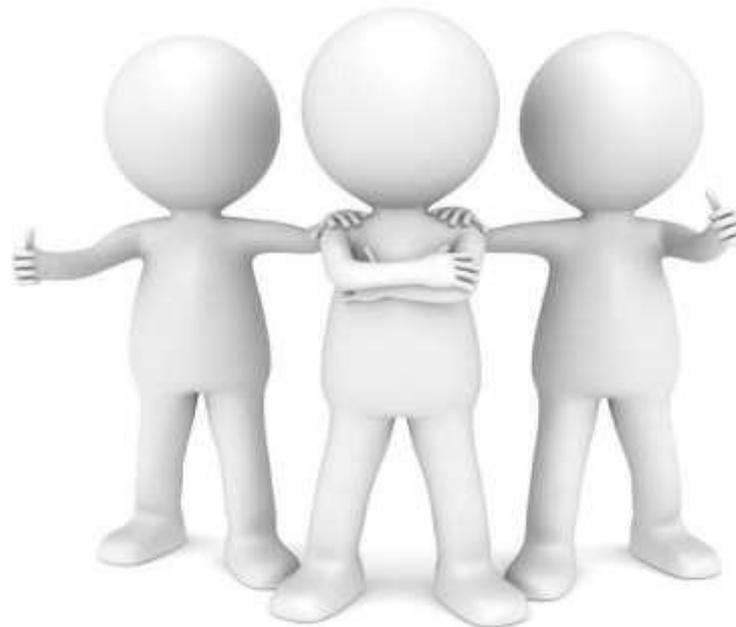
## Навыки и компетенции

№ п/п	Перспектива	Компоненты	Степень соответствия (%)
4	Навыки и компетенции	Осознание всеми участниками проекта необходимости приобретения новых навыков для работы с внедряемыми технологиями и бизнес-процессами:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•информированность о предстоящих интенсивных тренингах и обучении</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•готовность участников проекта к расширению набора коммуникационных и презентационных навыков</li> </ul>	

## Коммуникации

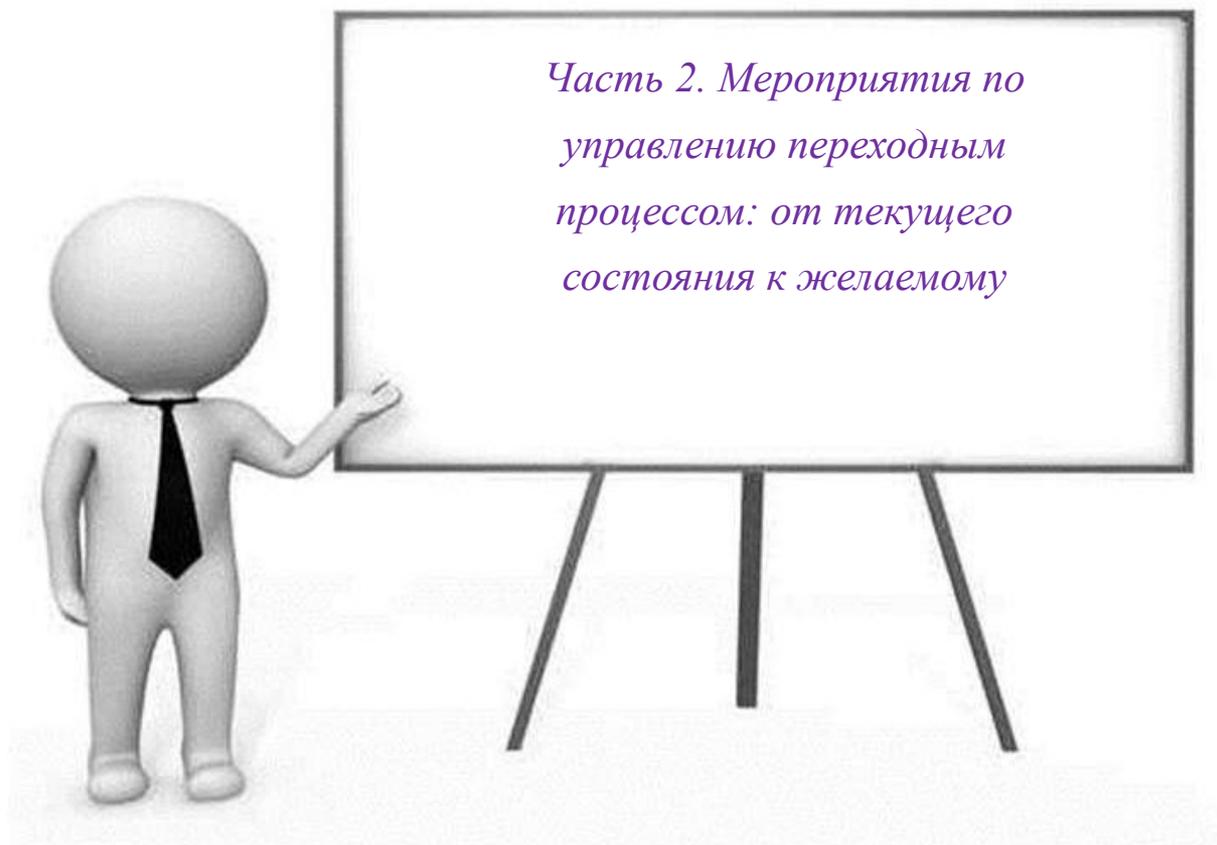
№ п/п	Перспектива	Компоненты	Степень соответствия (%)
5	Коммуникации	<p>Организация эффективной проектной коммуникации для передачи полной информации по корректным каналам, отвечающей следующим требованиям:</p>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•обеспечение необходимого уровня качества предоставляемой информации</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•наличие механизмов сбора обратной связи</li> </ul>	

## Результаты оценки организационной готовности



- *Результатом процесса оценки реализуемости редко становится однозначное утверждение или однозначный отказ от реализации проекта.*
- **Руководство компании должно комплексно рассмотреть полученные результаты только на этом основании принимать окончательное решение.**

## Вопрос 4. Оценка организационной готовности



# Мероприятия по управлению переходным процессом: от текущего состояния к желаемому

Этап 1. Обнаружение и показ неудовлетворенности текущим состоянием.

Этап 2. Обеспечение участия сотрудников в изменениях.

Этап 3. Организация системы вознаграждения в поддержку перемен.

Этап 4. Предоставление времени и возможности для дистанцирования от стереотипов прошлого.

Этап 5. Формирование ясного представления о будущем состоянии организации.

Этап 6. Использование системного подхода.

Этап 7. Разработка организационных механизмов переходного периода.

Этап 8. Формирование механизмов обратной связи.

Этап 9. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы.

Этап 10. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство.

Этап 11. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений.

Этап 12. Определение точек стабильности.

## Этап 1. Обнаружение и показ

### неудовлетворенности текущим

- *Необходимо создать **состоянием** **чувство** **неудовлетворенности** **текущим** **состоянием**.* Пока люди удовлетворены положением дел, у них нет мотивации для изменений. Поэтому необходима искусственная организация неприемлемости текущего варианта развития событий.
- Понимание этой неприемлемости должно осуществляться на интеллектуальном и эмоциональном уровнях.



## Этап 2. Обеспечение участия сотрудников в изменениях



*Участие сотрудника в изменениях снижает его сопротивление по*

*следующим причинам:*

1. Во-первых, создается ощущение личной заинтересованности в изменениях, чувство «собственности». Тогда успех расценивается как личное достижение.
2. Во-вторых, через участника упрощается распространение информации, формируется лучшее понимание им ситуации и проблем.
3. В-третьих, уменьшается вероятность ошибок, так как от участников поступают полезные предложения по эффективному проведению изменений.

## Этап 3. Организация системы вознаграждения в поддержку перемен

- Люди стремятся получить поощрение за те действия, которые, по их представлениям, ведут к желаемым результатам, а в переходный период часто бывает так, что организация ожидает от работников одних поступков, а поощряет за другие, которые противоречат первым.
- **Необходимо ввести формальные и неформальные поощрения**, которые должны быть привязаны к определенным желаемым действиям в переходный период, для чего следует пересмотреть действующую систему поощрений.



## Этап 4. Предоставление времени и возможности для дистанцирования от стереотипов прошлого

- Людям необходимо дать время и возможность выйти из текущего состояния, чтобы уменьшить ощущение смертельной потери.
- Процесс преодоления этого чувства потери и проведения «траурной церемонии» потребует определенного времени, что необходимо обязательно принимать в расчет при управлении изменениями.
- Людям надо помочь свыкнуться с грядущими потерями и подготовиться к ним.
- Наличие этого фактора подчеркивает необходимость предоставления информации о проблемах текущего положения вещей.



## Этап 5. Формирование ясного представления о будущем состоянии организации

- Задачей руководителей организации является как можно более полное описание ее будущего состояния и доведение этого описания до сведения всех сотрудников.
- Крайне важным здесь является **планирование эффективной системы коммуникации**, включая письменные доклады для совещаний в небольших группах, собрания, встречи (в том числе один на один) и т. д.



## Этап 6. Использование системного подхода



- Для осуществления эффективных перемен необходимы согласованные структурные изменения внутренних компонентов.
- Структурные изменения, проводимые в отдельности, в изоляции от других, имеют тенденцию быстро затухать.
- Изменения должны быть структурированы так, чтобы быть последовательными, иначе возникает риск порождения новых «зон нестыковки» между организационными компонентами.

## Этап 7. Разработка организационных механизмов переходного периода

Для управления изменениями предлагаются следующие механизмы:

- **Назначение менеджера по управлению изменениями.** На период переходного состояния должен быть назначен менеджер – это может быть член правления, исполнительный директор или кто-то еще, обладающий властью и полномочиями, необходимыми для запуска процесса перехода.
- **План перехода.** Для оценки эффективности перехода и контроля над его осуществлением необходим план с контрольными цифрами, стандартами эффективности и т. п.
- **Ресурсы для трансформации.** Эффективные преобразования обычно предполагают значительные затраты, включая время, обучение, использование внешних консультантов, отвлечение ведущих специалистов от выполнения их непосредственных обязанностей и т. д., все эти затраты должны быть ресурсно обеспечены: финансово, материально, кадров.
- **Структуры управления переходом.** На время перехода необходимо создать специальные структуры, которые часто расположены вне стандартной организационной структуры. Специальные целевые группы, пробные проекты, экспериментальные подразделения и т. д. должны быть созданы и использованы в течение этого периода.

## Этап 9. Обеспечение поддержки всех групп власти внутри фирмы

- В такой политической системе, как организация, прежде чем объявлять о планируемых изменениях, необходимо получить поддержку со стороны ключевых групп, обладающих властью.
- Можно выделить следующие *методы обеспечения поддержки*:
  - ❖ приглашение к участию;
  - ❖ убеждение;
  - ❖ формальные и неформальные стимулы (возможность получить новое задание, ощущение повышения статуса, шаг в карьере и т. д.) и т.п.

## Этап 10. Формирование стиля поведения, ориентированного на лидерство

- Большое влияние на политическую атмосферу организации в обеспечении поддержки изменений оказывают руководители.
- Особое значение имеет стиль поведения лидеров организации, в частности, то, как они ведут себя публично, как используют механизмы стимулирования, какой терминологией оперируют.
- Особенно это важно на начальных стадиях трансформации, когда наблюдение сотрудников за лидером особенно пристально.



## Этап 11. Преднамеренное использование символов и терминологии изменений

- Преднамеренное использование символики и лексики для создания энергии изменений оказывает эмоциональное воздействие на участников преобразований, дает возможность создать новый центр власти либо объединить существующие центры власти под общим знаменем.
- Лексика также важна для управления в условиях неопределенности.
- Если, к примеру, изменение было объявлено успешным, то оно может впоследствии стать таковым в восприятии окружающих.



## Этап 12. Определение точек стабильности

- При постоянной неопределенности люди могут впасть в панику, начать предпринимать защитные действия и оказывать неразумное сопротивление любым предлагаемым изменениям, что вызвать может определенные последствия.

- *Чтобы уменьшить тревогу людей, необходимо поддерживать определенные источники стабильности (структур, людей, и др. параметров, которые не изменяются).*

- Эти точки стабильности играют роль «якорей». Они дают людям точку опоры и позволяют не потеряться в эпицентре бушующих изменений.

