



Project Management



# **«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРАКТИКЕ. ПОЧЕМУ ИЗМЕНЕНИЯ НЕ УДАЮТСЯ»**

*Разработка Татьяны Шерман*

# ШАГИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ



1. *Первый шаг* в управлении изменениями заключен в изменении отношений людей на психологическом уровне к происходящим процессам.
2. *Второй шаг* — попытаться понять отношение сотрудников к изменениям, поскольку в этом заложен ключ к правильному подходу.
3. *Третий шаг* — разработать план, как помочь людям сделать их отношение к изменениям положительным.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



- **Планирование управления рисками** – выбор подходов и планирование деятельности по управлению рисками проекта.
- **Идентификация рисков** – определение рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик.
- **Качественная оценка рисков** – качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успех проекта.
- **Количественная оценка** – количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект.
- **Планирование реагирования на риски** – определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисковых событий и использованию возможных преимуществ.
- **Мониторинг и контроль рисков** - мониторинг рисков, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков.

# РИСК – НЕ ЗНАНИЕ МОТИВОВ

## 16 БАЗОВЫХ ЖЕЛАНИЙ

### ПО СТИВЕНУ РИССУ



- **Власть** - это желание оказывать влияние.
- **Независимость** - это желание полагаться на себя самого.
- **Любознательность** - это желание знания.
- **Приятие (одобрение)** - это желание одобрения.
- **Порядок** - это желание все упорядочить.
- **Сбережения** - это желание собирать, запасать и хранить.
- **Честь** - это желание соблюдать традиционные кодексы морали.
- **Идеализм** - это желание социальной справедливости.
- **Социальные Контакты** - это желание взаимодействия с другими людьми.
- **Семья** - это желание растить своих детей.
- **Общественное Положение** - это желание престижа.
- **Соревновательность** - это желание расплатиться за обиду.
- **Романтические Отношения** - это желание секса.
- **Насыщение** - это желание потреблять пищу.
- **Физическая Активность** - это желания мускульной активности.
- **Покой** - это желание эмоционального спокойствия.



# РЕВИЗИЯ МОТИВОВ И РАБОЧИХ ТРЕБОВАНИЙ



Мотивы/требования	Ответственность	Гибкость	Коммуникабельность	Стрессоустойчивость	Внимательность
Социальные контакты					
Сбережения					
Любознательность					
Семьи					
Соревновательность					
Физическая активность					

- 2 сильно мешает
- 1 просто мешает
- 0 не влияет
- + 1 поддерживает/помогает
- + 2 сильно поддерживает

\*

# ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ (Д. КОТТЕР)



- 1) Не создана атмосфера безотлагательности действий
- 2) Не создана влиятельная команда реформаторов
- 3) Отсутствует видение
- 4) Неэффективно проводится пропаганда корпоративного видения
- 5) Не устранены препятствия, блокирующие нововведения
- 6) Не проводится систематическое планирование и не обеспечиваются ближайшие результаты
- 7) Преждевременно празднуется победа
- 8) Изменения не закрепили в корпоративной культуре

# ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ



## **Ошибка №1: чрезмерная самоуверенность.**

Заметные успехи или отсутствие серьезных кризисов в прошлом могут вселить излишнюю самоуверенность и навредить будущему компании и помешать достижению намеченных целей.

## **Ошибка №2: неумение создать влиятельную команду реформаторов.**

Каким бы способным ни был руководитель, для уверенного продвижения вперед ему необходима сильная команда, особенно если речь идет об управлении изменениями.

## **Ошибка №3: недооценка умения формулировать конечные цели.**

Наиболее важной составляющей успешной организационной трансформации является ясное видение конечных целей процесса, а также возможность передать команде четкое их понимание и интерес к процессу.

## **Ошибка №4: отставание пропаганды видения будущего.**

Для достижения ожидаемого результата необходима хорошо налаженная система информирования. Отстаивая свое видение будущего, руководитель должен осознавать, что он как лидер стимулирует процесс изменений. Поэтому нужно не только декларировать идеи трансформации на словах, но и задавать темп процессу собственным примером.

\*



# ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

## **Ошибка №5: позволить препятствиям блокировать новое видение.**

Задача руководителя — не позволить команде создавать себе надуманные препятствия, а напротив — открыться новым начинаниям и приложить максимум усилий для успешного продвижения организационного процесса.

## **Ошибка №6: отсутствие ощутимых быстрых успехов.**

Зацикливание на быстрых успехах — одно из наиболее опасных препятствий на пути к великим переменам. Важно понимать, что масштабные изменения в организации — это длительный пошаговый процесс, требующий терпения и кропотливой работы.

## **Ошибка №7: преждевременное празднование победы.**

Первые плоды процесса изменений — еще не повод расслабляться и поживать на лаврах. Только тогда, когда корпоративные нововведения станут неотъемлемой составляющей работы организации, цель реформирования можно считать достигнутой.

## **Ошибка №8: изменения не укореняются в корпоративной культуре.**

Если новый подход в организации не получил общего признания и не стал частью корпоративной культуры, процесс изменений не будет успешным. Важным фактором является смена руководителя того или иного отдела, или даже целой организации. Главное — вовремя распознать опасность и скорректировать процесс управления изменениями.



# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – ЭТО ФИЛОСОФИЯ!

**"Необходимо помнить, что управление проектами - это, прежде всего, философия управления, а не тщательно разработанный набор инструментов и методов. Оно будет ровно настолько полезно, насколько эффективно люди его используют" - Закон Брайса.**

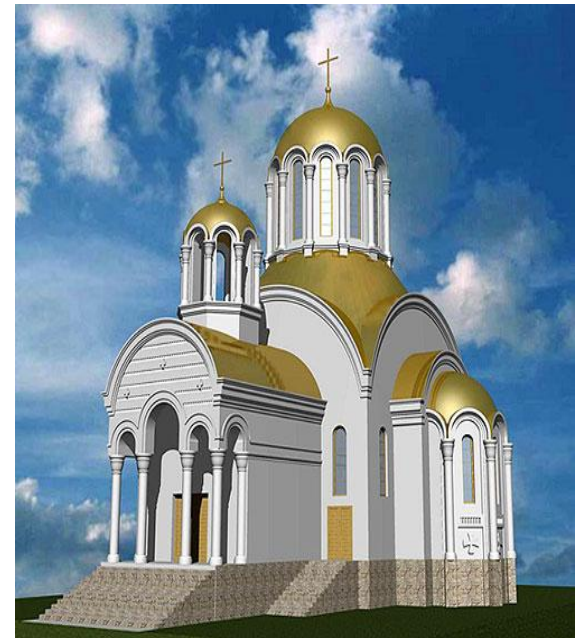
**Вне зависимости от размеров компании любой проект начинается с людей - они "генераторы идей" и "двигатели прогресса" - сначала появляется идея, а затем команда однодумцев и все начинается.**



# ПРИТЧА О МОТИВАЦИИ

Каторга, знойное солнце, невыносимы условия работы. Людей гонят на работу, когда солнце еще не зашло, а с работы они возвращаются далеко после захода солнца. Конвоиры стегают плетками каторжан, чтобы они быстрее тащили на гору камни громадной величины.

Среди удрученного настроения ярко выделяется один работник, который с истинным наслаждением и радостью выполняет свою адскую обязанность. И тогда его соратники у него спросили: "Почему ты такой радостный, тебе, что нравится твоя доля?" . Каторжанин гордо ответил: "Да! А как может быть иначе? Ведь Вы выполняете каторжную работу, а я строю храм и в этом есть великая разница!".



Уважаемые, я убеждена, что если Ваш персонал верит, что они строят храм, то вопрос **УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ на Вашем** предприятии решён правильно!

\*

# ИЗМЕНЕНИЯ

*«Самое трудное искусство –  
искусство управлять»*

*К. Вебер*



Проанализировав и изучив примеры успешной организационной трансформации, можно выделить две закономерности. Во-первых, перемены эффективны лишь в том случае, если они проводятся поэтапно, а силы и энтузиазм команды реформаторов правильно распределены. Во-вторых, курировать процесс изменений должен лидер-идеолог, способный вдохновлять свою команду на достижение выдающихся результатов. Но поскольку без командной работы достичь высот невозможно, лидер нуждается в талантливых менеджерах. ключевые факторы, определяющие успех на каждом из этапов.



# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УСПЕХ НА КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ

**Джон П. Коттер**

## **1. Внушение людям ощущения необходимости перемен.**

Процесс осуществления перемен требует сильного ядра — лидера и сплоченной команды реформаторов, которая готова идти на жертвы и открыта всему новому. В противном случае организацию ожидает либо застой, либо крах. Большинство современных работников предпочитают стабильность — они хотят знать наверняка, что их ждет завтра. Для них перемены — это прежде всего опасность пошатнуть их устойчивую «зону комфорта».

## **2. Создание команды реформаторов**

Зачастую великие перемены в истории бизнеса связывают с яркими или харизматичными лидерами-реформаторами. К примеру, в 1980-х годах Ли Якокка вывел компанию Chrysler из глубокого кризиса, а Сэмюэль Уолтон — превратил Wal-Mart в лидера отрасли. Но каким бы гениальным ни был руководитель и какой бы властью он ни обладал, ему не под силу осуществить великие организационные перемены в одиночку. На масштабные преобразования способна лишь правильно подобранная и слаженная команда реформаторов.

## **3. Определение перспектив и стратегии**

Видение перспектив — одно из ключевых качеств талантливого руководителя. Концепция будущего должна быть простой и доступной. Самая эффективнее тактика — разъяснить сотрудникам, к чему стремится компания. Тогда они будут самостоятельно оперативно двигаться в заданном направлении.

## **4. Пропаганда новой концепции будущего**

Успех вашей концепции будущего определяется не количеством бессонных ночей, потраченных на ее написание, а ее популяризацией среди персонала компании. Если за пять минут вы не способны донести ее до человека, а главное — заинтересовать его, то над концепцией еще стоит потрудиться.



# КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КАЖДОМ ИЗ ЭТАПОВ

# ФАКТОРЫ, УСПЕХ НА

## **5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях**

На этом этапе приоритетная задача менеджера — не допустить, чтобы зажженная на предыдущем этапе искра погасла.

## **6. Получение быстрых результатов**

Задача управления состоит в том, чтобы одерживать победу сегодня, но в то же время создавать твердую базу для завтрашних успехов. Задача первых шести этапов — накопление импульса, который поможет сломать все преграды на пути к цели. Игнорирование хотя бы одного из этапов может обойтись компании очень дорого.

## **7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен**

Опьяненные первыми достижениями организационных перемен, менеджеры могут остановиться на достигнутом. Казалось бы, благодарность, похвала, награды от руководства за проделанную работу должны вдохновлять на новые подвиги, но очень часто происходит наоборот — менеджеры расслабляются и процесс осуществления перемен в организации тормозится.

## **8. Укоренение изменений в корпоративной культуре**

Если идея организационного нововведения идет вразрез с традициями и ценностями компании, то попытка ее внедрения потерпит фиаско. Изменения норм поведения и общих ценностей — первый шаг на пути радикального преобразования организации. Помните, что большая часть изменений в корпоративной культуре происходит на завершающем этапе.

# ПОЖЕЛАНИЕ ОТ ТАТЬЯНЫ ШЕРМАН



«Что вдохновляет, то и ваше призвание! Живите со страстью к тому, чем вы занимаетесь! И будьте счастливы каждое мгновение!!!»



# ИЗМЕНЕНИЯ

Существуют только 2 причины по которым люди изменяются:

- ОТЧАЯНЬЕ
- ВДОХНОВЕНИЕ