

# Кейс –задача

## «Внедрение изменений в компании»

Выполнил(а):

ФИО

Группа:

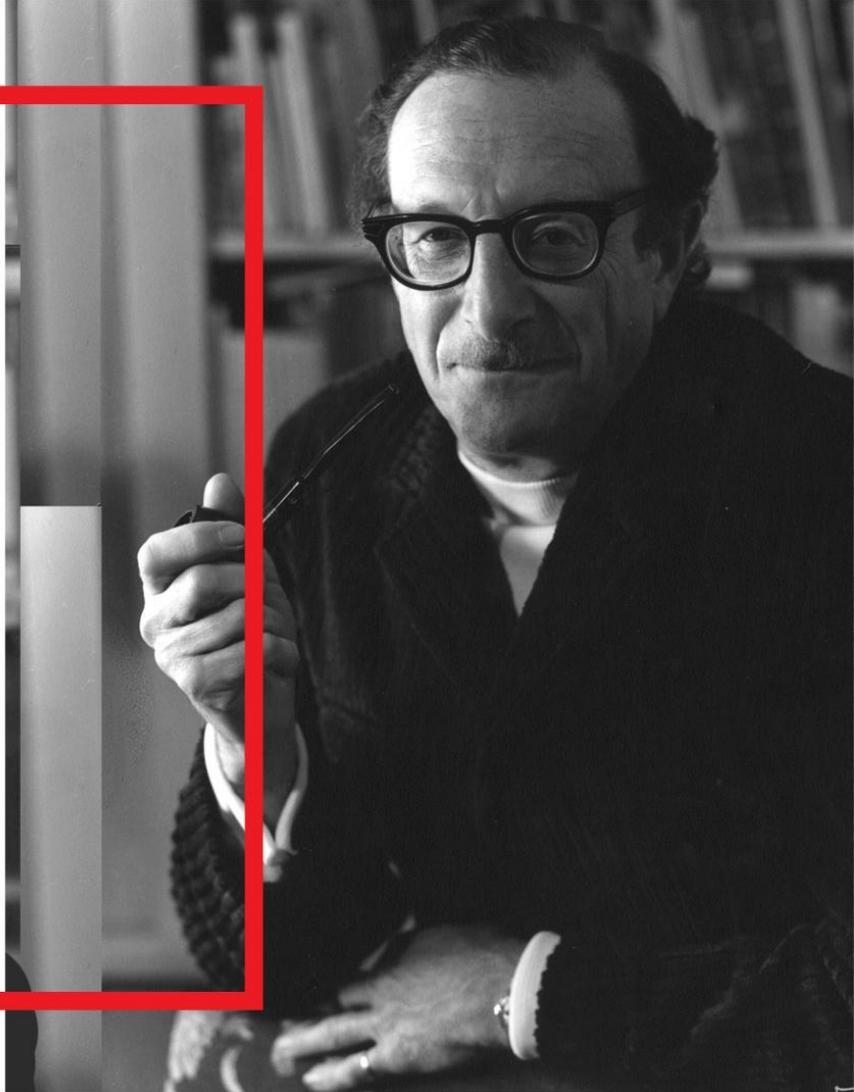
дата

“

Нет неразрешимых  
проблем,  
есть неприятные  
решения.

”

Эрик Берн



# ВНЕДРЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ



**Часть 1 кейса. Разработка и принятие корректирующих решений в проекте**

**Прочитайте описание 7 возникших проблем в проекте  
выработайте 7 корректирующих решений в ответ на возникшие проблемы.**

**Сформулируйте ваше решение** (рецепт что делать) лаконично, не более **1-2 предложений**, но решение **аргументируйте**. Например:  
*Для решения данной проблемы необходимо сделать ... , чтобы... / так как ....*



# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

## «Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих решений в проекте»

При выбранном алгоритме действий командой проекта, в определенный момент что-то пошло не так. А именно:

1. Были обнаружены **ошибки в первоначальных расчетах**. Решение, принятое какое-то время назад, содержало ошибку, и выяснялось это только сейчас. Проблема в том, что график проекта остался прежним.

**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?

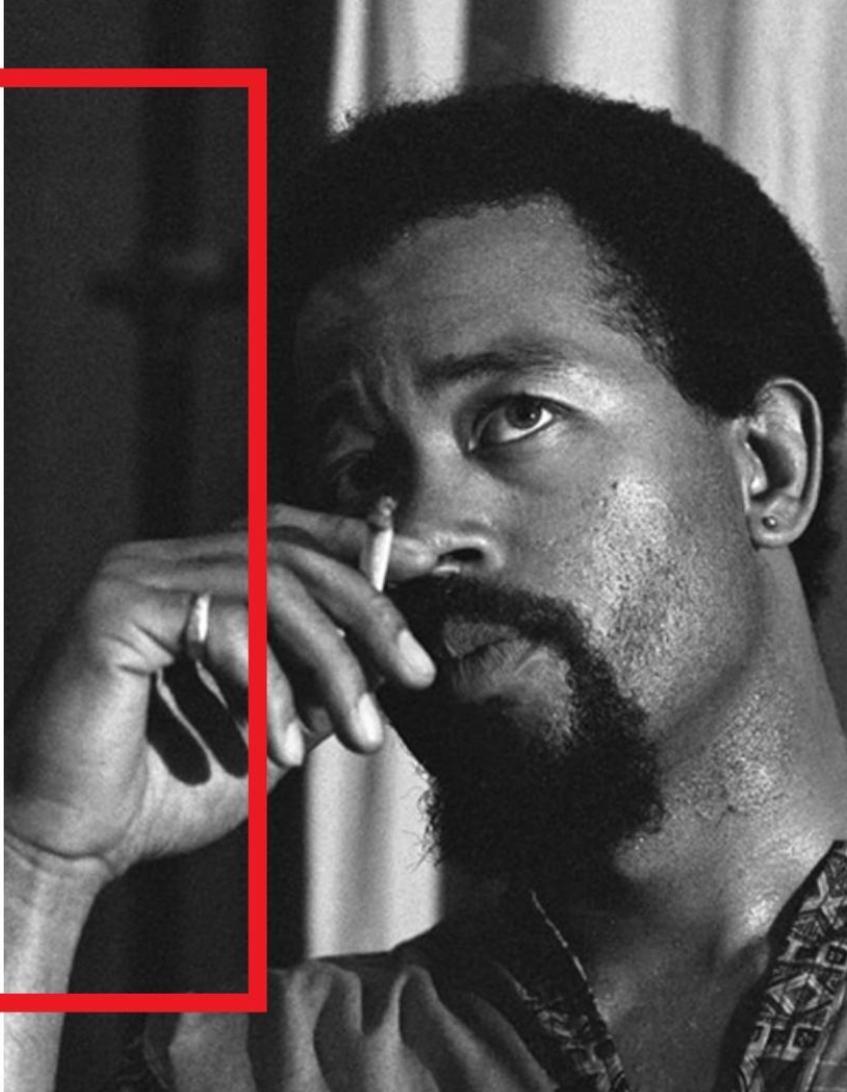
Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Либо вы часть  
решения,  
либо вы часть  
проблемы.

”

Элдридж Кливер





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

«Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих

**решений в проекте»**

2. Команду вынуждают действовать

**нерационально.** Такая

инициатива исходит от вышестоящего руководства (или от

заказчика), которые отказываются принимать ваши аргументы.

**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?

Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Сколько бы сложной ни казалась проблема на первый взгляд, она, если правильно к ней подойти, окажется еще более сложной.

”

Пол Андерсон





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

«Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих

решений в проекте»

3. Срыв сроков или нехватка рабочей силы.

Вероятность

успеть с очередной фазой проекта в срок упала ниже 75 %,

Наступил критический момент, когда успешный исход событий возможен, но маловероятен.

**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?

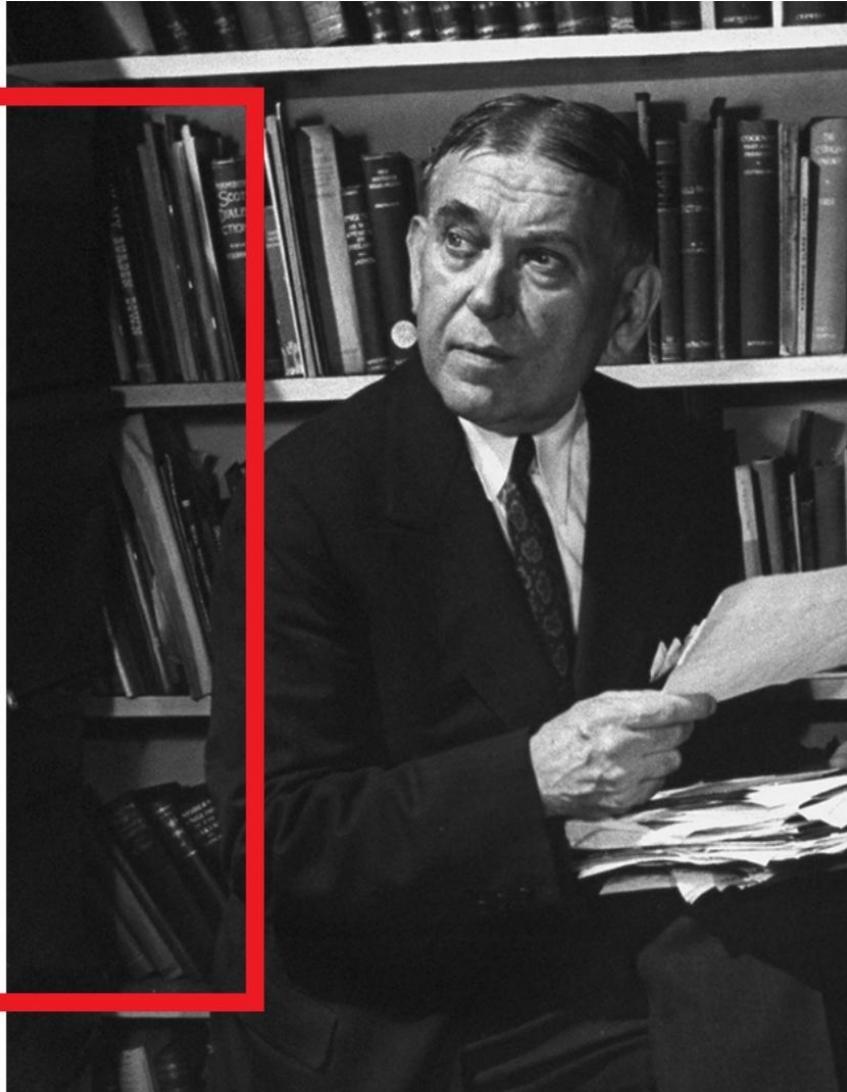
Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

У всякой проблемы  
всегда есть решение –  
простое, удобное и,  
конечно, ошибочное.

”

Генри Луис Менкен





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

**«Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих**

**решений в проекте»**

4. Низкое качество работы, к которому привели допущенные предыдущие 3 ошибки.

**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?

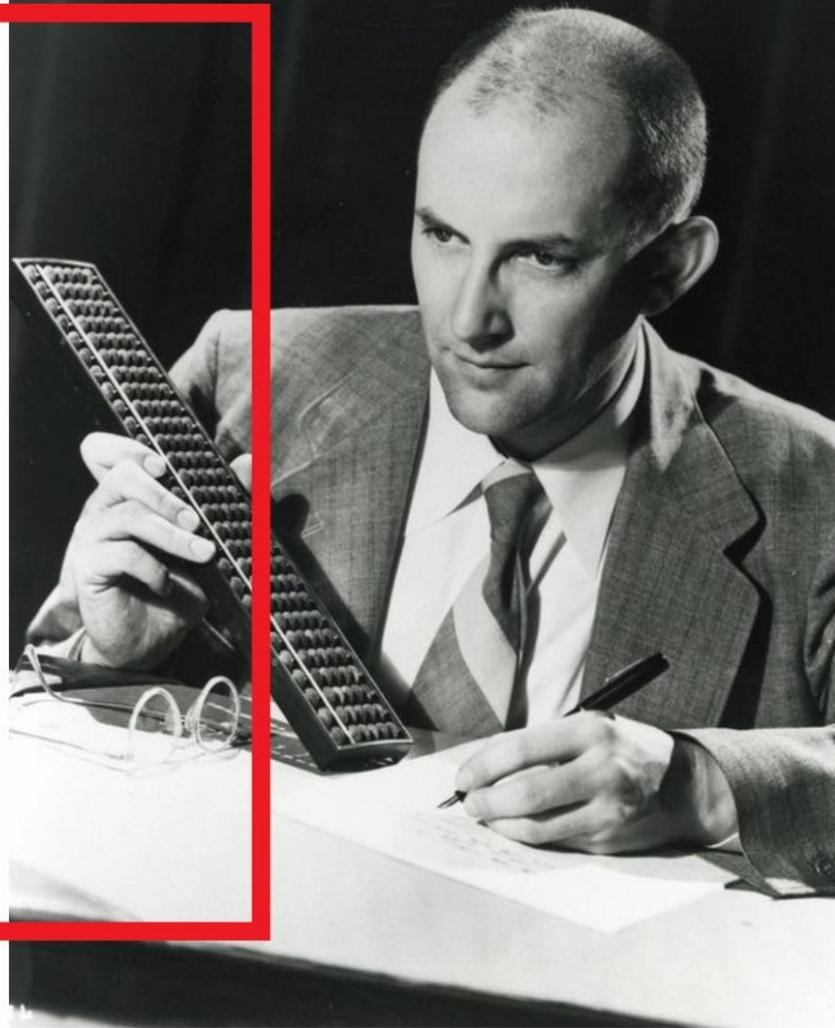
Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Большая часть проблем  
либо не имеет решения,  
либо имеет несколько решений.  
Лишь очень немногие проблемы  
имеют только одно решение.

”

Эдмунд Беркли





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

## «Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих решений в проекте»

Б. Смена направления, исходящая от руководства, которую оно объясняет изменившимися рыночными условиями. Под удар попали практически все составляющие проекта, вплоть до бюджета.

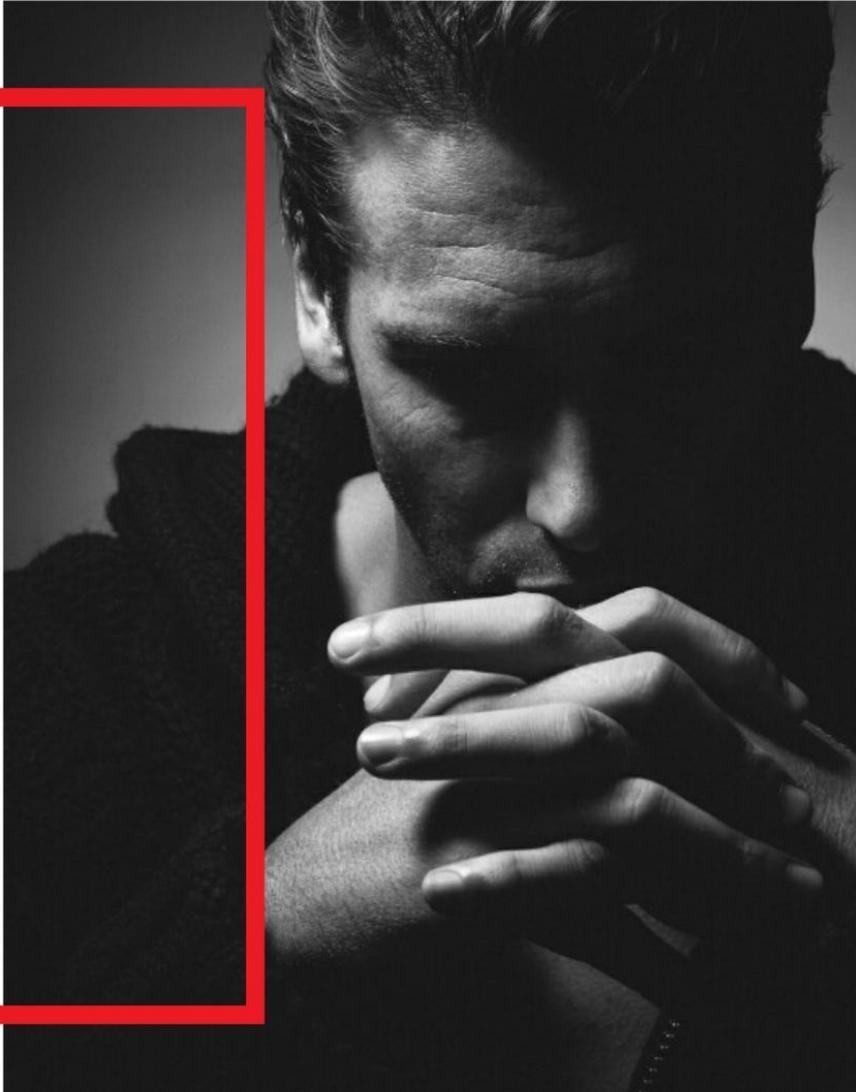
**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации? Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Нужно довольно долго подумать,  
чтобы принять быстрое решение.  
Принятие решения часто  
свидетельствует о том,  
что человек устал думать.

”

Ралф Болен





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

## «Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих решений в проекте»

6. Внутренние конфликты никуда не ушли, а, наоборот, разрослись и стали более разнообразны: один член команды не может ужиться с другим, некоторые члены команды не согласны с тем, что происходит на проекте. При этом они могут открыто высказывать свое недовольство или молча считать, что «корабль идет на айсберг».

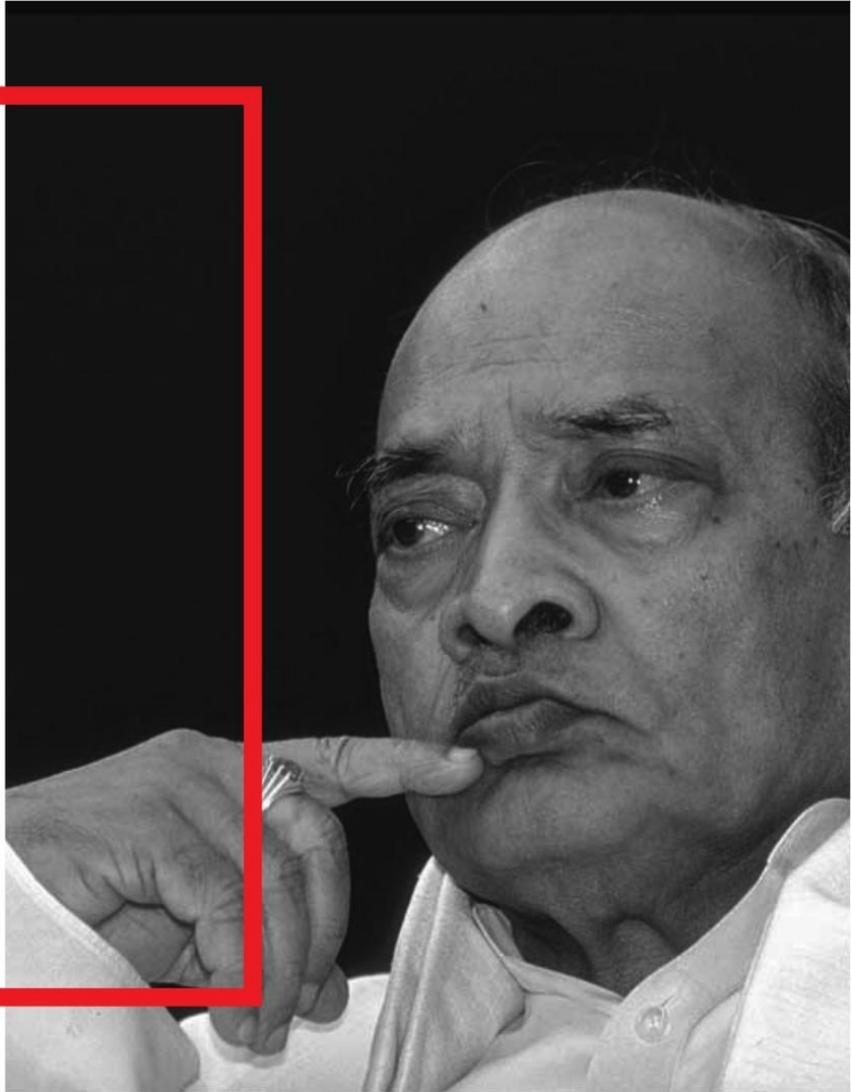
**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?  
Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Принять решение легче,  
если у вас нет выбора.

”

Нарасимха Рао





# ОПИСАНИЕ КЕЙСА

## «Если что-то пошло не так, или решение проблем и принятие корректирующих

### решений в проекте»

**7. Провалы в коммуникации:** множество проблем в общении, на которые ранее руководитель проекта не обращал внимания, но теперь они стали очевидны:

- 1) один из функциональных руководителей систематически делает неверные предположения, 2) неясно излагает и при этом 3) не умеет слушать подчиненных, 4) в результате складывается тенденция к диктаторству, личным нападкам, придиркам и упрекам.

**Вопрос:** Каким вы видите выходом в такой ситуации?  
Предложите и аргументируйте Ваше решение.

“

Каждая проблема  
имеет решение.  
Единственная трудность  
заключается в том,  
чтобы его найти.

”

Эвви Неф



# ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ



## Часть 2 кейса. Планирование и внедрение корректирующих решений в проекте с помощью гибких методологий проектного управления

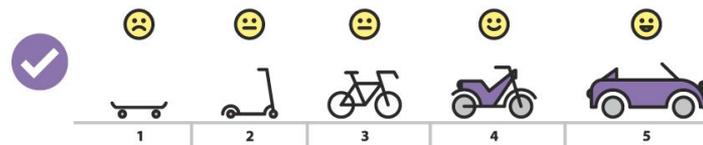
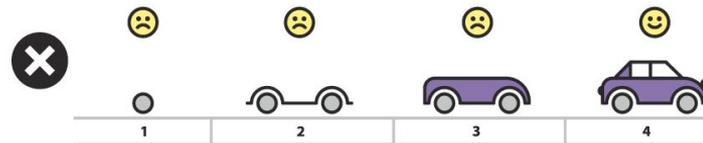
Распишите **бэклог задач на недельный спринт**, чтобы выдать в конце недели MVP\* (в данном случае реализация 7 решений для закрытия 7 проблем, по которым вы только что выработали решения). У вас должно получиться 7 спринтов (1 спринт = 1 неделя, всего 7 недель).

Оформите спринты в формате 1) диаграммы Ганта 2) пула задач по каждому направлению. 3) Устно представьте один любой из спринтов.

Формулируйте задачи **по SMART**.

**MVP** — Минимально жизнеспособный продукт — продукт (услуга, решение), обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями.

Основная задача — получение обратной связи для формирования гипотез дальнейшего развития продукта



# SMART



## **S – specific, конкретная**

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

## **M – measurable, измеримая**

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

## **A – achievable, достижимая**

Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у

## **R – relevant, релевантная,**

т.е. соответствующая другим более глобальным целям

- Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи?
- Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

## **T – time-bound, привязанная ко времени**

Ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

# Recovery Plan



Мероприятие / Период	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя
Группа задач противодействия <b>ошибкам в первоначальных расчетах</b>							
Группа задач противодействия <b>вынуждению действовать нерационально</b>							
Группа задач противодействия <b>срыву сроков или нехватке рабочей силы</b>							
Группа задач противодействия <b>низкому качеству работы</b>							
Группа задач противодействия <b>измененному направлению</b>							

NB!  
Для  
приоритизации  
и той или иной  
группы задач  
поставьте  
любой символ  
в нужном поле  
(например, X)  
или закрасьте  
его заливкой

## Задачи 1 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 2 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 3 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 4 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 5 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 6 спринта

- 1.
- 2.
- 3.

## Задачи 7 спринта

1.

2.

3.

# Выводы

- 
- 
-

“

Сколько ни рассуждай,  
но факт остается фактом:  
все наши знания  
относятся к прошлому,  
а наши решения — к будущему.

”

Ян Уилсон

