

An abstract graphic on an orange background featuring several 3D pyramids. The pyramids are rendered in a gradient from white to light pink, with one pyramid at the bottom right being a solid dark red. Dashed red lines connect the pyramids, suggesting a path or a sequence of steps.

Юрий Самолов

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Книга о том, как научиться эффективно
внедрять любые изменения для достижения
успеха в проектах*

Юрий Самолов

Управление изменениями

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68848323

SelfPub; 2023

Аннотация

Если ваша компания переживает серьезные перемены или вам это только предстоит, то эта книга для вас. Из книги «Управление изменениями» вы узнаете, как составить четкий план проведения изменений в компании и оценить их эффективность, почему лидеру так важно быть уверенным в выбранном курсе, как сделать радикальные перемены менее болезненными и, пожалуй, самое главное: как подготовить сотрудников и максимально сократить естественное сопротивление любым переменам.

Содержание

Введение	4
Структура изменений	8
Идея	13
Технология SMART	16
Создание команды проекта	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Юрий Самолов

Управление изменениями

Введение

Наш мир находится в постоянном движении – все течет, все меняется, как сказал древний философ Гераклит.

Изменения происходят во всех сферах жизни. Человеку нужно их принимать и использовать себе во благо независимо от того, являются ли они позитивными или негативными. В любом случае перемены – это опыт, и нужно сделать выводы и двигаться дальше. Изменениям нельзя сопротивляться.

Например, в 2015 году разразился грандиозный скандал с одним из флагманов немецкого и мирового автопрома концерном «Volkswagen». Вместо того, чтобы реально реагировать на требования национальных стандартов по охране окружающей среды в рамках снижения выбросов вредных веществ в атмосферу, концерн обвинили в намеренной подделке данных (в течение семи лет) о показателях вредных выбросов в атмосферу. Чтобы хоть как-то сохранить репутацию, компания должна была по всему миру около 11 миллионов машин для проверки программного обеспечения и заплатить штраф в 18 миллиардов долларов (только в США), а еще и быть привлечена к уголовному делу. А что мешало

работникам и руководству концерна перестроить/изменить внутренние технологические процессы? Уж по крайней мере затраты были бы на порядок меньше возможных убытков!

В книге мы рассмотрим процесс изменений в различных сферах – бизнесе, управлении персоналом, трудовых отношениях, быту. Представленная информация касается и всех сфер жизни. Изложенные тезисы и принципы имеют широкое практическое применение для любых нововведений.

Примером организационных изменений являются – изменение стратегии, технологий, структуры кампании, отношения и поведения персонала. Чтобы нововведения успешно преодолели сопротивление и преграды и получили право на жизнь, нужно их вводить грамотно, соблюдая определенные правила на каждом этапе.

Изменения не должны вводиться спонтанно и хаотично, это может привести к нежелательным последствиям. Проект изменений должен иметь план и дорожную карту, согласно которых эти изменения будут внедряться в жизнь. Ответственность за проект разделяется между участниками команды.

Чтобы грамотно привлечь нужных сотрудников в команду и заинтересовать обычных участников изменений, необходимо использовать мотивацию по базовым потребностям и строить убеждение по специальной технологии, которая излагается в этой книге.

Руководителю проекта отводится важная роль корректив-

ровщика и мотиватора остальных членов команды. Именно он формулирует идею проекта, выбирает сценарий убеждения участников в необходимости и целесообразности изменений, а также предоставляет всю нужную информацию по проекту и его реализации.

Лица, которых прямо или косвенно касаются нововведения, должны быть достаточно информированы. Отсутствие или недостаточность информации рождает домыслы и слухи, сеют панику и часто приводят к провалам, даже катастрофам, масштабные проекты. В случае, если информационная атака все же случается, руководителю необходимо владеть приемами отражения информационной войны и держать ситуацию под контролем.

Планируя изменения, нужно предполагать, что не все заинтересованные лица примут линию внедрения новшеств с радостью, всегда найдутся те, кто будет явно или тайно оказывать сопротивление. С ним можно и нужно работать, перевербовывая оппонентов в соратников по проекту.

Человеку свойственно придерживаться устойчивой и понятной позиции настоящего. Чтобы он захотел идти с вами в неизвестное, но светлое будущее, его нужно позвать туда так, чтобы он не смог отказаться. И лучше если это будет предложение сотрудничества с четкой позицией и вескими аргументами. Когда к изменениям идет целая команда единомышленников, будущее уже не кажется зыбким и неопределенным.

Командой, работающей с эффектом синергии, всегда легче преодолеть трудности на пути реализации задуманного и осуществить свои планы. А дальше? Успех неизбежен!

Структура изменений

Управление изменениями в организации – это понимание корпоративной стратегии и психологии людей. Некачественное управление изменениями в организации способно разрушить перспективные проекты и даже целые предприятия.

В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность вносить изменения в одной или нескольких сферах. Например, в стремительно изменяющемся производстве телефонов производитель должен постоянно выпускать новые продукты. Изменения, внедренные в одной части организации, могут влиять на другие ее части. Выпуск нового продукта чаще всего требует технологических изменений, а новая технология заставляет компанию менять структуру и обучать сотрудников новым навыкам.

В практике внедрения новых проектов часто можно столкнуться с непониманием или отрицанием их значимости и, вытекающим из этого, сопротивлением людей, на которых новые проекты распространяются. Сопротивление может быть очень долгим, переходящим в противостояние или бунт, или кратковременным, пока польза изменений не будет очевидна.

Пример. Реформа Никона.

В 1648 г. перед свадьбой царя народ тревожился: Алексея

«выучили по-немецки» и теперь он заставит бороду брить по-немецки, погонит молиться в немецкую кирху, – конец благочестию и старине, наступает конец света.

И вот в такое время «собинный друг» Алексея Михайловича Никон, которого царь называл «избранным и крепкостоятельным пастырем, наставником души и тел, возлюбленным любимцем и содружесбником, солнцем, светящимся во всей вселенной...», ставший в 1652 г. патриархом, задумал церковные реформы.

Никона целиком поглощала мысль превосходства духовной власти над светской, которая воплотилась в идею Вселенской церкви. В 1653 г. Никон разослал указ, велевший креститься «щепотью», а также сообщавший, сколько земных поклонов правильно класть перед чтением знаменитой молитвы Святого Ефрема.

Потом патриарх обрушился на иконописцев, начавших использовать западноевропейские приемы живописи. В новых книгах было велено печатать «Иисус», вводились греческие богослужебные обряды и песнопения по «киевским канонам».

По примеру восточного духовенства священники начали читать проповеди собственного сочинения, причем тон здесь задавал сам патриарх. Русские рукописные и печатные книги по богослужению велели вести на просмотр в Москву. Если находили расхождения с греческими, то книги уничтожали, а взамен рассылали новые.

Священный Собор 1654 г. с участием царя и Боярской Думы одобрил все начинания Никона. Всех, кто пытался спорить, патриарх «сносил» с пути. Так, коломенский епископ Павел, возражавший на Соборе 1654 г., без соборного суда был лишен сана, люто бит, сослан. От унижений он сошел с ума и скоро умер.

В 1654 г. в отсутствие царя люди патриарха насильно вламывались в дома московских жителей – посадских, купцов, дворян и даже бояр. Они забирали из «красных углов» иконы «еретического письма», выкалывали образам глаза и носили изуродованные лики по улицам, читая указ, который грозил отлучением от церкви всем, кто пишет и хранит подобные иконы. «Неисправные» иконы жгли.

Никон боролся с новшествами, думая, что они могут вызвать раздор в народе. Однако именно его реформы вызвали раскол, поскольку часть московского народа восприняла их как новшества, посягающие на веру. Церковь раскололась на «никонианцев» (церковная иерархия и большая часть верующих, привыкших подчиняться) и «старообрядцев».

Староверы прятали книги. Светские и духовные власти преследовали их. От гонений ревнители старой веры бежали в леса, объединялись в общины, основывали в глуши скиты. Не признавший никонианства Соловецкий монастырь находился в осаде семь лет (1668-1676), пока воевода Мещериков не взял его и не перевешал всех мятежников.

Вожди старообрядцев – протопопы Аввакум и Даниил,

писали челобитные царю, но, видя, что Алексей не защищает «старину», объявили скорый приход конца света, потому что явился в Россию Антихрист. Царь и патриарх – «два рога его». Спасутся лишь мученики старой веры. Родилась проповедь «очищения огнем». Раскольники запирались в церквях целыми семьями и сжигали себя, чтобы не служить Антихристу. Старообрядчество захватило все слои населения – от крестьян до бояр.

Церковь уже не могла уступить непокорным мятежникам, а те уже не могли простить церковь, посягнувшую на «святую веру и старину». Так произошел раскол православной церкви в России.

Почему возникает сопротивление, и как его избежать? Причин непринятия перемен может быть много – социальные, культурные, национальные, психологические, производственные, личностные и так далее. Одной из общих причин является отсутствие четко выстроенной структуры изменений.

ВАЖНО! Любое нововведение нужно осуществлять продуманно, грамотно спланированно, поэтапно, без авральных мероприятий.

Этапы структуры изменений:

Замысел изменений.

План внедрения изменений.

Реализация плана внедрения изменений.

Завершение проекта.

Любые изменения, нововведения или проекты начинаются с возникновения их замысла. Появляется интересная идея, человек ее развивает в своем воображении, представляет результат и стремится его достигнуть.

Но воплощение замысла в реальность часто не происходит или происходит с нежелательными и непредвиденными последствиями. Почему же результат изменений не соответствует ожидаемому?

Ответ простой – изменения должны проводиться последовательно, а замысел изменений – состоять из трех блоков.

Замысел изменений:

Идея (мысль).

SMART цель.

Видение образа результата изменений.

Идея

Начальным этапом введения изменений является замысел – идея. Идея может возникнуть внезапно или вынашиваться годами, может быть предложена сотрудниками или сформулирована самостоятельно – в любом случае, без идеи или замысла изменения не происходят.

Идея изменений имеет определенные цели, продиктованные временем, обстоятельствами, ситуацией.

Возникают логичные вопросы: как и где рождаются идеи, можно ли стимулировать их появление, как пользоваться чужими идеями? Например, как появляются гениальные мысли о научных открытиях, бизнес-идеи будущих миллионеров, креативные задумки нестандартных проектов и варианты решений штатных задач в повседневной жизни.

Вдохновение может прийти в любой момент. Пока вы смотрите кино, разговариваете с соседкой, слушаете любимую песню или спите, ваш мозг непрерывно работает, образуя связи между тем, что вы делаете и нарастающим числом идей в вашей голове.

Если возникает недостаток идей или нужны новые нестандартные мысли – ищите и считывайте их у других или ловите в окружающем информационном поле. О рождении идей подробнее читайте в книге «Личная эффективность руководителя».

Рассмотрим примеры идей новых проектов на примерах.

Пример 1. Изменение структуры и функционала отдела в связи с укрупнением финансового блока компании.

Пример 2. Увеличение мощностей производства за счет внедрения станции смешения на этапе подготовки производства.

Пример 3. Организация централизованного снабжения продуктами компании в условиях перехода на работу с отечественными производителями.

Пример 4. Разработка и внедрение новых теплоизоляционных материалов в ассортимент продукции холдинга.

Пример 5. Внедрение нового формата работы компании по производству строительных материалов с направлением на онлайн-продажи.

Технология SMART

После того как появилась идея проекта, она должна быть сформулирована в цель по технологии SMART, то есть оцифрована. Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше шансов, что проект будет реализован.

Обычно цель проекта формируется из какого-либо желания и отличается от него конкретной формулировкой, планом ее достижения и временными рамками. Например, «хочу стать директором магазина» – это желание, а «хочу открыть магазин электроники на ул. Ленина, 37 к 2023 г.» – это цель проекта.

Желание само по себе не является целью проекта, у него

нет четких, определенных характеристик, заданных параметров, направления действия и собственно действий по реализации цели. Желание можно сделать «умным», то есть превратить его в цель через осознание, видение, чувствование образа цели и формулирование ее согласно критериям SMART.

Определение критериев SMART дает представление о конечном результате проекта. Желание, не соответствующее критериям SMART, чревато неоправданными ожиданиями, разбитыми мечтами, разочарованием.

Согласно технологии SMART цель должна быть:

конкретной;

измеримой;

достижимой;

уместной;

ограниченной во времени.

Технология SMART

Пример 1. К 2025 году с помощью новой системы аналитики Фишка-2 перевести компанию по производству минеральных удобрений полностью на отечественный рынок. Разработку системы осуществить силами отдела инновационных технологий компании в составе 5 человек в пределах бюджета 200 тыс. рублей.

Цель SMART – измеримая, с установленными сроками.

Пример 2. Для прорыва на рынок услуг общепита нужно найти опытных специалистов по консалтингу и договориться о сотрудничестве. Это поможет нашей фирме в период локдауна пережить отток потребителей.

Цель не SMART – не сформулирован результат, сроки и актуальность не обозначены.

Пример 3. В трех основных цехах предприятия установить на насосном оборудовании мощностью выше 100 кВт/ч частотные преобразователи. Это позволит регулировать потребление электроэнергии пропорционально изменяющейся производительности оборудования, что приведет к 25-30% экономии электроэнергии в рамках предприятия.

Цель SMART – конкретная, осязаемая, с параметрами.

Пример 4. Хочу провести перепланировку загородного дома, чтобы семье было комфортно отдыхать в нем в любую погоду. Приглашу специалистов, пусть все переделают для

семейного отдыха с детьми на природе.

Цель не SMART – не заданы параметры, сроки выполнения.

Обратите внимание, что в примерах с соблюдением критериев SMART сформулирован результат, к которому приведет новый проект. Поэтому не составит труда уяснить суть нововведения и спланировать его реализацию – сроки и характеристики указаны, актуальность и достижимость очевидны.

Изменения, сформулированные без соблюдения критериев SMART, будет сложно, почти нереально выполнить, потому что нет ясности и определенности. Идеи такого плана представляют собой озвученные желания и не более того.

Видение

Оцифрованную идею нужно визуализировать – увидеть результат в своем воображении. Чем четче видение, больше деталей, тем проще будет составить план.

Например, Екатерина II лично согласовывала проекты возведения и реконструкции дворцов только после представления ей их макетов. Так императрица контролировала и корректировала задумки архитекторов, следила за соблюдением ее воли в планах новых проектов.

Видение результата достижения цели позволяет представить ее в воображении и на уровне ощущений. Для дости-

жения успеха нужно представлять свою цель, видеть ее и верить в достижимость результата. Помните, как у А.С. Пушкина: «Товарищ, верь, взойдет она – звезда пленительного счастья...».

Например, при желании построить дом или комплекс, нужно сначала сделать проект или макет с четким представлением на нем всех необходимых деталей и только после этого приступать к строительству. Программисты часто должны видеть результат своего проекта, начинать действовать по плану. Проект будет конкретно отражать цели задачи, а в воображении создастся картинка и ощущение реальности.

Видение результата проекта имеет огромное значение. Образное мышление, характерное для русских людей, позволяет точно представить результат проекта в мельчайших деталях. Образ результата становится практически ощутимым и видимым в реальности.

Помните, как пела группа «Девчата» в 90-х: «Чтоб не пил, не курил и цветы всегда дарил. В дом зарплату отдавал, тещу мамой называл. Был к футболу равнодушен, а в компании не скушен. И к тому же чтобы он и красив был, и умён.»

Пример 1. Через три года у меня 60 тыс. подписчиков живой аудитории. Я популярный блогер, занимаюсь любимым делом – пишу сатирические рассказы, получаю доход от рекламы 100 тыс. руб. в месяц и удовольствие от любимой работы.

Пример 2. Ранняя весна 2024. Я сизю в поезде, который

везет меня по Японии. Я наслаждаюсь видами из окна поезда, пью ароматный зеленый чай из японской посуды по всем правилам традиционной чайной церемонии. Мое путешествие по стране Восходящего солнца продлится еще 7 дней. Я чувствую себя наполненным и бесконечно спокойным.

Пример 3. 2023 год, сентябрь. Я преподаватель курса по подбору персонала в университете США. Я прихожу на лекцию в огромную аудиторию, присутствуют три группы студентов из разных стран всего 90 человек. На хорошем английском языке я читаю лекцию и ловлю на себе внимательные взгляды аудитории, провожу практические упражнения с желающими студентами, счастливая и довольная возвращаюсь с работы.

Пример 5. Николай задумал перепланировку своего приусадебного участка. Он купил у соседа прилегающий в своей даче огород площадью шесть соток и хочет организовать на этой земле место для семейного отдыха.

Николай представляет, что часть территории он отдаст под небольшой бассейн, выложенный специальной плиткой. Недалеко от бассейна Николай хочет поставить баньку. В бассейне летом будут плескаться его внуки, а на зимой в него можно будет окунуться после парной.

Рядом с бассейном Николай высадит газонную траву – там будет лужайка для отдыха и игры детей. Николай решил поставить там гамак для жены и качели для внуков,

кресло-качалку для себя и красивые лавки для гостей.

Чуть в стороне он хочет организовать зону для пикника, где с семьей или друзьями можно будет приготовить на мангале вкусный ужин с дымком, посидеть у костра поздними летними вечерами или погреться зимой после прогулки. В семье у Николая очень любят песни бардов, сын и невестка хорошо играют на гитаре, а у потрескивающего костра создается особая атмосфера единения и доверия, поэтому семье будет очень приятно и полезно собраться на даче и провести время у семейного очага.

Николай так детально представил свою обновленную дачу, что проект стал для него целью, захватившей все его внимание и свободное время. Он очень хотел закончить работы к лету.

Таким образом, чем лучше представлен и нарисован в воображении образ, тем ближе к ожидаемому будет результат.

В противном случае можно купить у соседа часть огорода, потому что он находится рядом с вашей дачей и продается недорого, а что сделать на этом участке будет загадкой. В результате купленная земля или будет простаивать, или ее хаотично застроят.

Пример 6. Михаил – айти-специалист, он решил разработать собственную систему «умный дом» для своего загородного коттеджа, куда они всей семьей планируют переехать из города в январе 2024 года. На разработку и внедрение проекта Михаил планирует потратить 400 тыс. руб.

Михаил представляет как утром дом «просыпается» от восхода солнца – светочувствительные элементы запускают систему нагрева воды для душа и кухни, включают кофеварку, а в тостере жарятся бутерброды.

При касании пола возле кровати начинает играть легкая музыка и вся семья поднимается на зарядку. Окна в холле открываются на проветривание на 10 минут, и семья собирается на завтрак в проветренном, светлом помещении. Так начинается утро в «умном доме».

Входная дверь будет работать по датчику распознавания лиц с оповещением хозяев о посетителях. Можно установить в программу по фото всех, кому разрешено входить в дом. Двери будут открываться автоматически.

На экран в холле Михаил планирует вывести изображение прилегающей территории с возможностью по команде открывать ворота и калитку для гостей. Автоматически в определенное время будет включаться полив газонов и наружное освещение участка.

«Умный дом» также сам будет запускать систему уборки комнат роботом-пылесосом. Специальные установки позволят производить уборку в указанной последовательности и останавливать ее в нужное время.

Музыку в доме можно будет заказывать на свой вкус. Например, ребенок Михаила любит слушать песни из мультфильмов, он – джазовую, а жена – классическую музыку. Опция будет доступна по хлопку в ладоши и озвучива-

нии композиции или исполнителя. Таким же образом будет происходить и прослушивание аудиокниг, что позволит наслаждаться любимыми произведениями, отдыхая или занимаясь каким-либо делом.

Данный проект Михаил задумал еще давно, когда только начинал изучать компьютерные системы и программы. Сейчас у него достаточно средств, знаний и опыта, чтобы реализовать задуманное.

Таким образом, цель для Михаила настолько ощутима и прочувствована, что ее образ присутствует в его воображении постоянно, возникают все новые детали будущего дома. Детали позволяют конкретнее определять инструменты и способы реализации планов.

Если цель проекта не сформулирована четко, не заданы параметры результата и нет видения итога, то движение к цели будет только процессом.

Люди, которые бесконечно что-то делают без результата, называются процессными. Они ведут бурную деятельность, горят на работе и дома, увлеченно занимаются своими делами, но без результата.

Процессный человек знает, что результат должен быть, видит начальные этапы на пути к результату, но не умеет строить четкий план и структурировать задачи. Он постоянно находится в процессе и к результату может либо не прийти совсем, либо достичь его слишком поздно.

Направленность на результат обязательно должна быть у

человека, который взял на себя ответственность за проект. Он должен понимать к чему стремиться и ощущать результат от достижения цели.

Руководитель проекта, у которого отсутствует образное мышление, должен привлечь в команду помощников, способных создавать в деталях желаемый образ.

Если путь к цели доставляет удовольствие, человеку свойственны настойчивость и упорство, он проявляет недюжинную работоспособность. Но если эффективности в достижении цели нет, то нужно задуматься для чего он проявляет бурную деятельность и что им движет. Возможно отсутствие конкретной цели, некорректная формулировка или цель является «чужой».

Когда замысел проекта готов, оцифрован и визуализирован, нужно выбрать вариант достижения цели и приступить к планированию этапов реализации проекта.

План внедрения изменений – проект

По своей сути план – это ориентир или указатель, куда идти, к чему стремиться и в какие сроки достичь цели. Имея четкие установки, гораздо проще идти к намеченной цели как в работе, так и в жизни. План должен согласовываться с видением результата.

Этапы планирования проекта:

1. Обозначение блоков дел.

2. Определение необходимых ресурсов.
3. Составление бюджета проекта.
4. Составление матрицы ответственности.
5. Составление дорожной карты проекта (графика Ганта).
6. Определение рисков проекта.

Блоки дел – это главные этапы реализации нововведения. Все мероприятия по новому проекту разбиваются на блоки поэтапного выполнения задуманного. Перечень составляется в соответствии с проектом. Он (перечень) должен быть достаточно полным, чтобы ничего не забыть и все учесть.

Ресурсы проекта – внешние и внутренние средства, необходимые для выполнения этапов проекта. Ресурсы проекта – это квалифицированный персонал, оборудование (машины и механизмы), услуги, расходные материалы, сырье, материальные средства, бюджет или денежные средства, привлекаемые для исполнения работ по проекту.

Бюджет проекта – материальные средства, выделенные для осуществления плана мероприятий. Бюджет проекта представляет собой план затрат, необходимых для его исполнения в стоимостном выражении. Бюджет проекта включает затраты на закупку материалов, выплату заработной платы, услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, техники, оборудования и нематериальных активов.

Матрица ответственности – документ, поясняющий роли и полномочия каждой из сторон, заинтересованных в

выполнении проекта. Матрица ответственности устанавливает степень ответственность каждого участника проектной команды за выполнение отдельных этапов и задач проекта.

Матрица помогает избежать ситуаций, когда непонятно, кто принимает решения, кто выполняет работу, кто несет ответственность. Чаще всего матрица представляет собой табличку, где по вертикали расположены задачи, а по горизонтали – фамилии конкретных людей и их задачи.

График Ганта – это тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по проекту, визуализация плана проекта. Она отвечает на вопросы: «Что?» и «Когда?». Диаграмма Ганта состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), её концы – моменты начала и завершения работы, её протяженность – длительность работы. Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.

Диаграммы Ганта позволяют легко визуализировать взаимосвязи и зависимости между задачами. Они также позволяют сразу понять, как части проекта сочетаются друг с другом и какие важные этапы плана приближаются.

Дорожная карта – это наглядное представление перечня задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь желаемой цели. Это может быть рисованная линия с контрольными точками, таблица со столбиками и ячейками.

Дорожные карты применяют в проектах, в которых участ-

вует несколько рабочих групп. Команды таких проектов могут быть полностью автономными, но для них важно придерживаться пунктов дорожной карты, чтобы не сойти с общего маршрута. Например, над выпуском новой кредитной карты работают сразу несколько подразделений банка – дизайнеры, маркетологи, юристы, техподдержка. У каждой команды – свои задачи, но они соответствуют общей стратегии, описанной в дорожной карте.

Использование данных инструментов (графика Ганта или дорожной карты) позволяет наладить параллельное выполнение работы над отдельными задачами в рамках проекта, организовать командную работу независимо от сложности проекта.

Риски проекта – обстоятельства или события, узкие места проекта, прямо или косвенно влияющие на результат достижения поставленной цели. Анализ рисков включает рассмотрение потенциальных проблем, выявление главных узких мест проекта, поиск решений, повышающих эффективность проекта. Оценка рисков и вариантов решения необходима, чтобы выбрать единственный лучший способ достижения цели.

Определение рисков и возможностей проекта непосредственно связано с анализом узких мест внедрения изменений.

Для минимизации рисков необходимо рассмотреть:
Потенциальные проблемы.

Главные узкие места проекта.

Решения, повышающее эффективность проекта.

Оценка происходит с помощью фильтра принятия решений (см. книгу «Личная эффективность руководителя») через определение результативности и экономичности конкретного варианта, а также, принимая во внимание риски и дополнительные возможности.

Фильтр принятия решений состоит из оценки результативности рассматриваемого варианта, экономичности варианта с точки зрения затрат различных видов ресурсов, рискованности предлагаемого варианта, потенциальных возможностей при реализации решения.

Каждый из предлагаемых вариантов подлежит анализу с точки зрения прогнозируемых результатов и предполагаемых последствий его реализации.

Выбор окончательного варианта решения задачи осуществляется после его оценки по всем вышеуказанным параметрам, каждому из которых присваивается балл от 0 до 5.

Если вариант прошел первый уровень оценки (результативность) и набрал более 3 баллов – он принимается, если нет – рассматривается второй уровень (экономичность), если он набирает более 3 баллов – принимается, в противном случае направляется на оценку третьего уровня фильтра (рискованность), после оценки рисков вариант либо принимается, либо исключается.

Этапы оценки

Критерий фильтра

Балл

Решение

Если несколько вариантов получают одинаковое количество баллов по одной из шкал, то решение принимается по баллам следующей шкалы. Например, если два варианта одинаково результативны, то выбирать нужно тот, который наиболее экономичный или менее рискованный. Подробнее о фильтре принятия решений читайте в книге «Личная эффективность руководителя».

На этапе составления плана внедрения изменений нужно определить роли участников проекта.

Роли участников проекта:

Заказчик изменений (клиент). Человек, работающий или не работающий в той же организации и получающий выгоду благодаря изменениям, возникающим в результате проекта.

Руководитель проекта. Отвечает за достижение общих целей проекта и руководит командой, осуществляющей проект.

Член команды проекта. Человек, работающий в команде на временной или постоянной основе, способствующий осуществлению проекта.

Участник изменений. Человек, на которого влияют результаты проекта.

Рассмотрим на примере структуру плана внедрения изменений и определим роли участников проекта.

Пример 1. Олег задумал построить дом за городом для семейного отдыха. Земля под застройку ему досталась от отца. Олег готов потратить на проект 5 млн. руб. 11-12 сентября семья Олега отмечает годовщину свадьбы. К этому времени домик должен быть готов к приему гостей.

Олег определил список дел, которые будут осуществляться при строительстве дома. Проект дома он заказал, договорился о закупке материалов, заключил договор со строительной компанией и ландшафтным дизайнером, с агентством о проведении мероприятия к годовщине.

Необходимыми ресурсами для реализации проекта являются: строительные и отделочные материалы, саженцы деревьев и цветов, газонное покрытие, специалисты соответствующего профиля для проведения работ, материальные средства.

Бюджет проекта:

заказ проекта нового дома – 50 тыс. руб.;

закупка материалов – 2 млн. руб.;

затраты на строительство – 2 млн. руб.;

услуги ландшафтного дизайнера – 50 тыс. руб.;

услуги садовника – 50 тыс. руб.;

услуги агентства по организации праздника – 200 тыс. руб.;

подарки семье – 50 тыс. руб.

Ответственные лица проекта:

Этапы проекта (блоки дел)

Результат реализации блока (этапа)

Ответственный

Проект дома

Готовый проект дома до 14 августа

Инженер-проектировщик Иван проектного бюро «Гор-СпецПроект»

Закупка материалов

На протяжении всего строительства обеспечение материалами работников

Собственник проекта Олег

Постройка дома

Строительство и отделка дома с 28 августа по 5 сентября

Прораб строительной фирмы «Строим быстро» Николай

Разбивка сада

Разметка, планировка сада и приусадебной территории с 2 по 6 сентября

Дизайнер агентства «Уютный дворик» Ирина

Посадка сада

Высадка саженцев и цветов с 8 по 10 сентября

Садовник агентства «Уютный дворик» Степан, дизайнер
Ирина

Новоселье

Торжественное празднование новоселья 11-12 сентября

Руководитель агентства «Праздник с нами» Наталья

График Ганта:

август

сентябрь

1

7

14

21

28

31

1

2

3

4

5

6

7

8

9
10
11
12

Проект дома

Закупка материалов

Постройка дома

Разбивка сада

Посадка сада

Новоселье

Оценку рисков проекта на каждом этапе его реализации, а также выбор организаций для проведения отдельных работ можно произвести согласно фильтру принятия решений.

Роли участников проекта:

Заказчик проекта

Руководитель проекта

Члены команды проекта

Участники изменений

Хозяин дома

Хозяин дома

1. Инженер-проектировщик.
 2. Прораб.
 3. Ландшафтный дизайнер.
 4. Садовник.
 5. Аниматоры.
1. Семья хозяина.
 2. Соседи по участку.

Планирование этапов проекта имеет важное значение. Без плана проект сложно реализовать. Игнорирование планирования ведет к неоправданным затратам и большим рискам. Если вам трудно планировать, нужно делегировать данную задачу другому человеку из вашей команды, способному к структурированию и планированию.

Когда есть видение результата, готов план проекта и дорожная карта его внедрения, приступают к реализации изменений.

Реализация плана проекта

Важным этапом внедрения нововведения является работа с командой проекта.

Как грамотно построить работу, чтобы реализовать задуманное, используя потенциал, заложенный в каждом участнике проекта? Для этого нужна команда единомышленников, направленная на достижение максимальной эффективности работы благодаря согласованным действиям и совместным усилиям.

Реализация проекта включает следующие направления.

Подготовка к реализации проекта:

1.1. Создание команды реформаторов.

1.2. Выбор сценария запуска проекта.

Донесение целей и видения проекта до персонала:

2.1. Технология ЗОВ.

2.2. Информационная поддержка изменений.

2.3. Работа с информационной агрессией.

Внедрение проекта развития в жизнь.

3.1. Оперативное управление проектом.

3.2. Работа со сбоями проекта.

3.3. Работа с сопротивлением сотрудников.

Подготовка к реализации проекта

При формировании команды проекта руководителю предстоит выбрать наиболее подходящих специалистов среди возможных кандидатов, которые будут максимально эффективны.

Критерии выбора каждый руководитель определяет самостоятельно, это могут быть человеческие качества, профессиональные навыки, психологические особенности. Практика показывает, что члены команды должны обладать ответственностью, быть результативными, увлеченными делом, доброжелательными. Подробнее о подборе сотрудников и определении их компетенций читайте в книге «Развивающее управление».

Создание команды проекта

При организации командной работы руководитель проекта сталкивается с необходимостью так подобрать сотрудников, чтобы независимо от их личных интересов и психологических особенностей вся команда работала эффективно.

Характерным примером организации командной деятельности является мозговой штурм. Он применяется при необходимости поиска новых решений или реализации сложных проектов. Благодаря объединению усилий и направлению их в нужное русло удается находить необычные решения, которые не были бы найдены разрозненными участниками этого штурма.

Важно подбирать персонал, а затем строить взаимодействие в команде так, чтобы каждый человек максимально использовал свой потенциал во имя общих целей и задач. Для этого нужно разобраться в особенностях психологии и стиля работы каждого сотрудника, после чего принимать решение об их совместимости.

Очень сложно организовать эффективное управление, когда сотрудники работают разрозненно, как лебедь, рак и щука в басне И. А. Крылова, и тянут воз проекта в разные стороны. Желаемый результат не будет достигнут.

Выбор сценария запуска проекта

Задуманными изменениями, а также людьми, задействованными в новом проекте, можно и нужно управлять. Для чего? Для достижения поставленной цели, для направления ресурсов в нужное русло, для преодоления сопротивления участников проекта.

Способы воздействия на участников определяют сценарии «разморозки»:

Агенты влияния.

Широкая огласка.

«Ухудшение ситуации».

Втянуть в обсуждение.

Пилотный проект.

Пригласить звезду.

«Пугало».

«Сакральная жертва».

Сценарии воздействия

Агенты влияния. Способ привлечь на свою сторону лиц, прямо или косвенно заинтересованных в реализации проекта. Так можно оказывать влияние на сопротивляющегося изменением участника проекта.

Пример 1. Пожилая семейная пара Нина и Степан живут в городской квартире. Нина очень хочет переехать в дом за городом. Средства на покупку дома есть, но Степан никак не соглашается уезжать из города. В семье есть внучка Варя, все ее очень любят, а дедушка, как говорят, пылинки с нее сдувает и души в ней не чаёт.

В один из выходных Нина с Варей едут к старым друзьям семьи на дачу за город. Там Варя с другими детьми на лужайке ловят кузнечиков и бабочек, гуляют возле озера, даже устроили детский пикник прямо возле дома. Девочка в восторге от природы и свободы.

По приезду домой Варя с воодушевлением рассказывает дедушке о поездке, делится впечатлениями и эмоциями, объявляет, что у нее появилась мечта – жить в лесу у озера с собачками и кошечками. Степан принимает решение исполнить желание внучки и начинает поиски подходящего домика.

Таким образом женщина через внучку повлияла на мнение несговорчивого мужа и подвела его к нужному решению.

Пример 2. Во время Первой мировой войны многие назначения в самом верхнем эшелоне правительственных служб, как и в верхушке церкви, проходило через руки Григория Распутина.

Также известно, что император Николай II обращался к своему народному другу, чтобы тот лично смотрел кандидатов на высшие государственные посты и высказывал

свое мнение: подходит претендент на должность или нет. Подобные задания породили целую волну аферистов. В госучреждения зачастили молодые люди за хорошей должностью, уверяя, что их кандидатура одобрена «старцем» и согласована с царём.

Таким образом рвущиеся к власти чиновники пользовались влиянием Распутина на царя для получения должности или государственной пост.

Агентом влияния был Распутин не только для дворян.

К нему шли простые люди за помощью в различных делах. Как пишет Арон Симонович: «Начиная с 11 часов утра, у него начинался «прием». Еще с раннего утра в прихожей его квартиры начинал собираться народ. Люди, веря слухам, о его огромном влиянии при дворе и доброте к беднякам и просто людям действительно нуждавшихся в его помощи, шли к нему нескончаемыми вереницами. Если к одиннадцати часам он был дома и был в состоянии принять просителей, он неизменно помогал людям в меру своих возможностей. В первую очередь он принимал бедняков, а уж только потом генералов и именитых дворян. Распутин никогда не принимал денег за свое ходатайство. Если он что и брал от людей, то только подарки, но те особой материальной ценности собой не представляли. Бывало, правда, что когда к нему приходил человек, нуждающийся в деньгах, будь то на свадьбу или на обустройство, он отправлял его к богатым людям, которым он уже помог, со своей запиской.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.