

Национальный исследовательский
университет
Высшая школа экономики
Высшая школа управления проектами

**Открытый семинар
«Управление проектами по
развитию и трансформации
бизнеса»**

О чем этот семинар?

- Определимся с терминами
 - Определение проекта
 - Жизненный цикл организации
 - Применяемые инструменты (PM, BPM, OD)
- Обсудим практические примеры проектов
 - Реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение ERP систем
 - Оптимизация и стандартизация системы управления
 - Трансформации организации и изменение бизнес-модели
- Обсудим истории успеха
- Обсудим причины провала проектов

Определения управления проектами

Wikipedia

- Про́ект — замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования, расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

РМВОК

- Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

Жизненный цикл организации

□ Становление

- Цели ещё нечёткие, бизнес-процесс протекает свободно
- Коммуникации между сотрудниками легки и неформальны
- Контроль основан на личном участии руководителя

□ Стадия развития. Этап коллегиальности

- Осознание своей миссии и формирование стратегии развития
- Формируется базис организационной культуры
 - увеличение числа сотрудников;
 - разделение труда и рост специализации;
 - более формальные и обезличенные коммуникации;
 - внедрение систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ;
 - внедрение ИТ систем и др.

Жизненный цикл организации (продолжение)

□ Стадия зрелости. Этап формализации деятельности.

- период стабилизации роста (развития);
- формализация ролей, стабилизация структуры;
- акцент на эффективность.

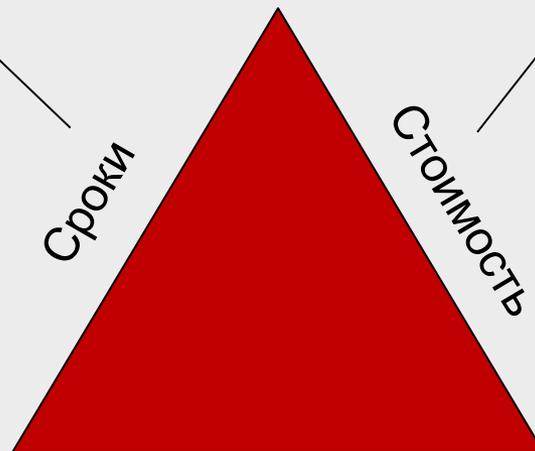
□ Упадок. Этап реструктуризации

- резкое падение сбыта и снижением прибыли;
- организация ищет новые возможности и пути удержания рынков
 - дифференциация товаров (рынков);
 - предвидение новых потребностей.

Критерии успеха проекта

Мы всегда недооцениваем время.

Всегда нужно закладывать резерв по времени.



Мы всегда недооцениваем сколько это может стоить

Работы обычно стоят немного дороже. Увеличение сроков и состава работ сильно увеличивают стоимость

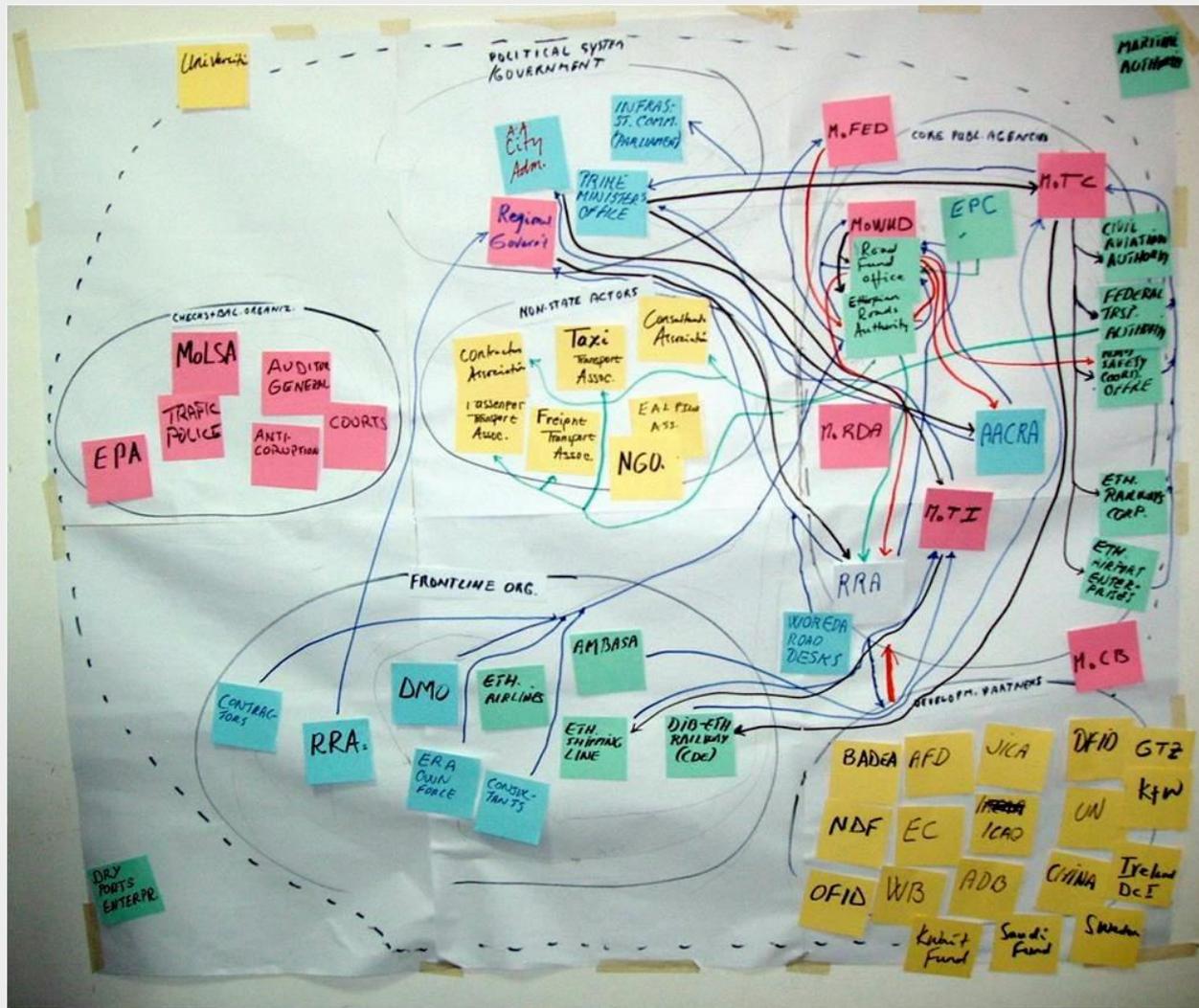
Мы всегда оптимистичны по поводу будущего

Проект всегда кажется нам проще, чем он будет на самом деле. Заказчик редко четко представляет, что он хочет. РМ часто делает то, что у него в голове, а не у заказчика

Социальная психология в управлении проектами



Проект 1. Автоматизируйте это



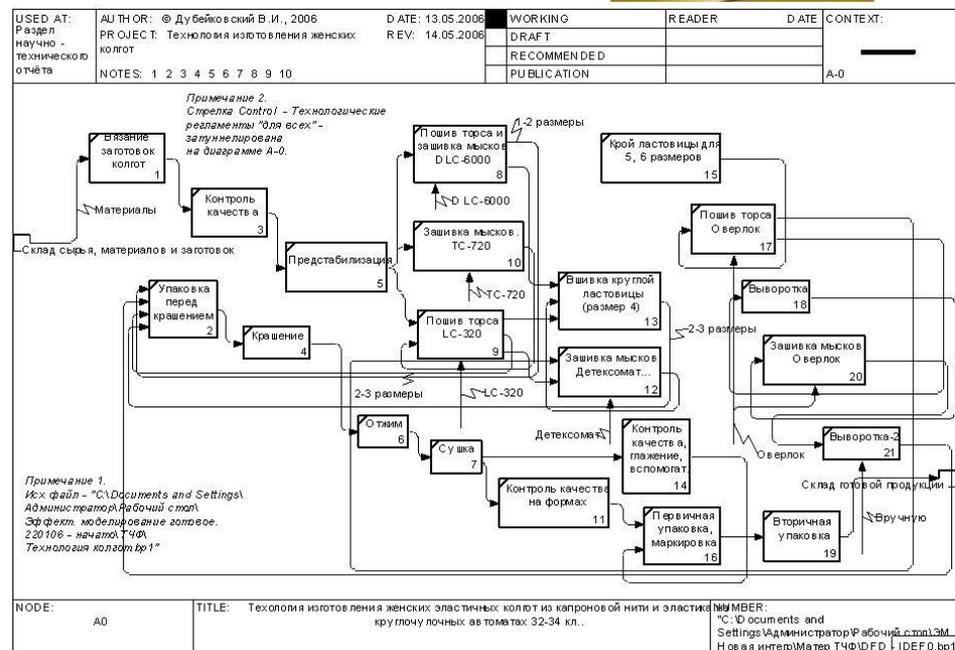
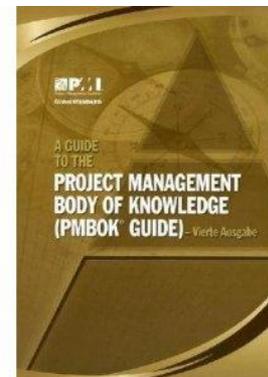
Проект 1. Задачи клиента

- Агропромышленный холдинг, распределенный по югу России с центром в Москве
- Задача максимум – внедрение ERP системы на всех предприятиях, для улучшения контроля и прозрачности бизнеса
- Задача на пилотный проект – внедрение ERP системы на одном из предприятий холдинга
 - На предприятии самописная бухгалтерская система;
 - Складской учет, по сути, только по бухгалтерским данным;
 - Уровень подготовки специалистов - невысокий

Внедрение ERP системы

□ Какие компетенции нужны?

- Сертифицированный менеджер проекта
- Консультант по реинжинирингу бизнес-процессов
- Опытный программист



Проект 1. Ситуация «за кадром»

- ❑ Заказчиком проекта был собственник бизнеса и глава холдинга;
- ❑ Генеральному директору предприятия, где шел пилотный проект, это не сильно было нужно;
- ❑ Персонал посмотрел на программу, задал вопросы, после этого занял позицию «это нам не нужно, работать в наших условиях не будет»
- ❑ Произошло разделение команды проекта и персонала компании. Минимальное межличностное общение, встречи только в кабинете генерального;
- ❑ После грандиозных скандалов выяснилось, что на складе существенная недостача, в бухгалтерии сильный бардак.

Проект 1. Уроки

- Заказчик покупал ERP для того, чтобы сделать бизнес прозрачнее, а купил автоматизацию хаоса;
 - Нужно было начать с создания управленческих механизмов, а не автоматизации всего и вся.
- Руководителям на местах спустили сверху решение, но не согласовали цели;
 - На местах увидели задачу как внедрение бухгалтерского учета, основных средств, склада;
 - Возник конфликт интересов. Переход на новую систему вскрывал бардак в учете.
- Фактически персонал предприятия так и не акцептовал внедрение, а был «продавлен» на внедрение минимальных учетных функций

Проект 2. Стандартизация бизнес-процессов

□ Задача.

- Оптимизировать и стандартизировать процессы
- Компания должна работать единообразно во всех странах
- Улучшить контроль над процессами
- Подготовить к внедрению ERP

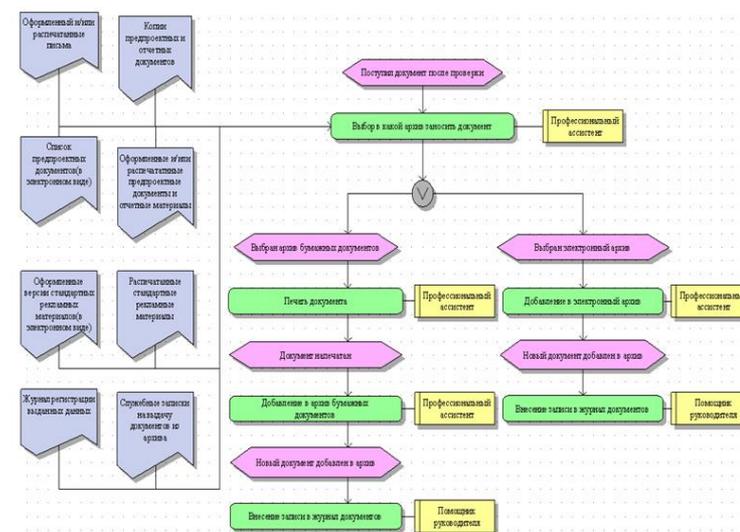
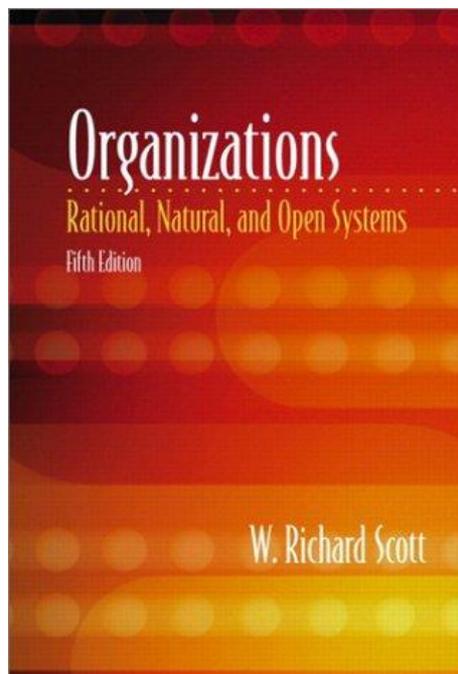
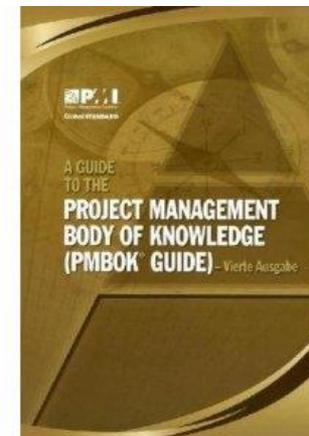
□ Решение

- Международная команда
 - Вовлечен сотрудник с 10 летним опытом работы в английском офисе
 - Привлечен менеджер проекта из локального офиса
 - Привлечены международные консультанты, которые сделали проект в других странах
- Регулярные встречи проектной команды и руководства

Развитие организации

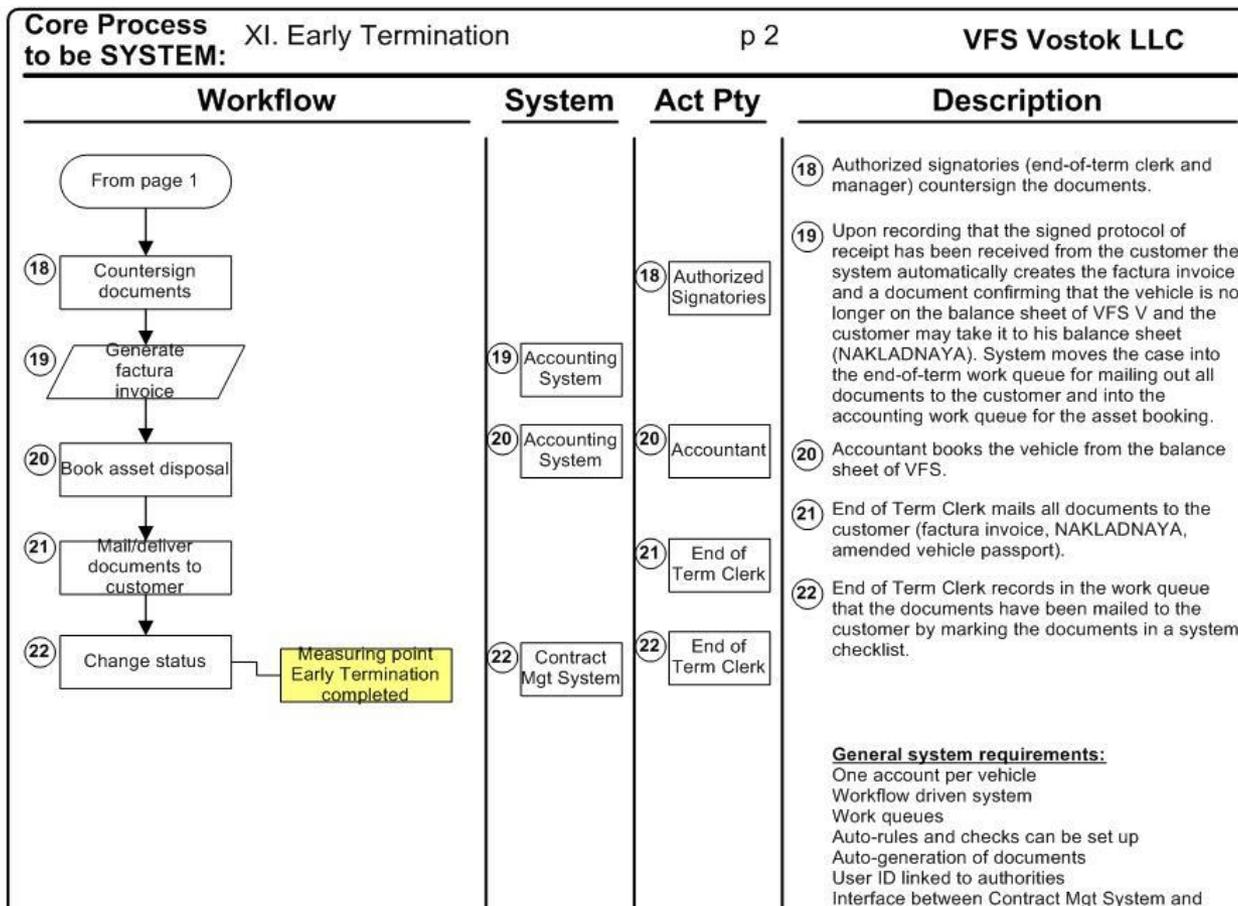
□ Какие компетенции нужны?

- Сертифицированный менеджер проекта
- Эксперт по бизнес-процессам
- Эксперт по анализу и развитию организаций



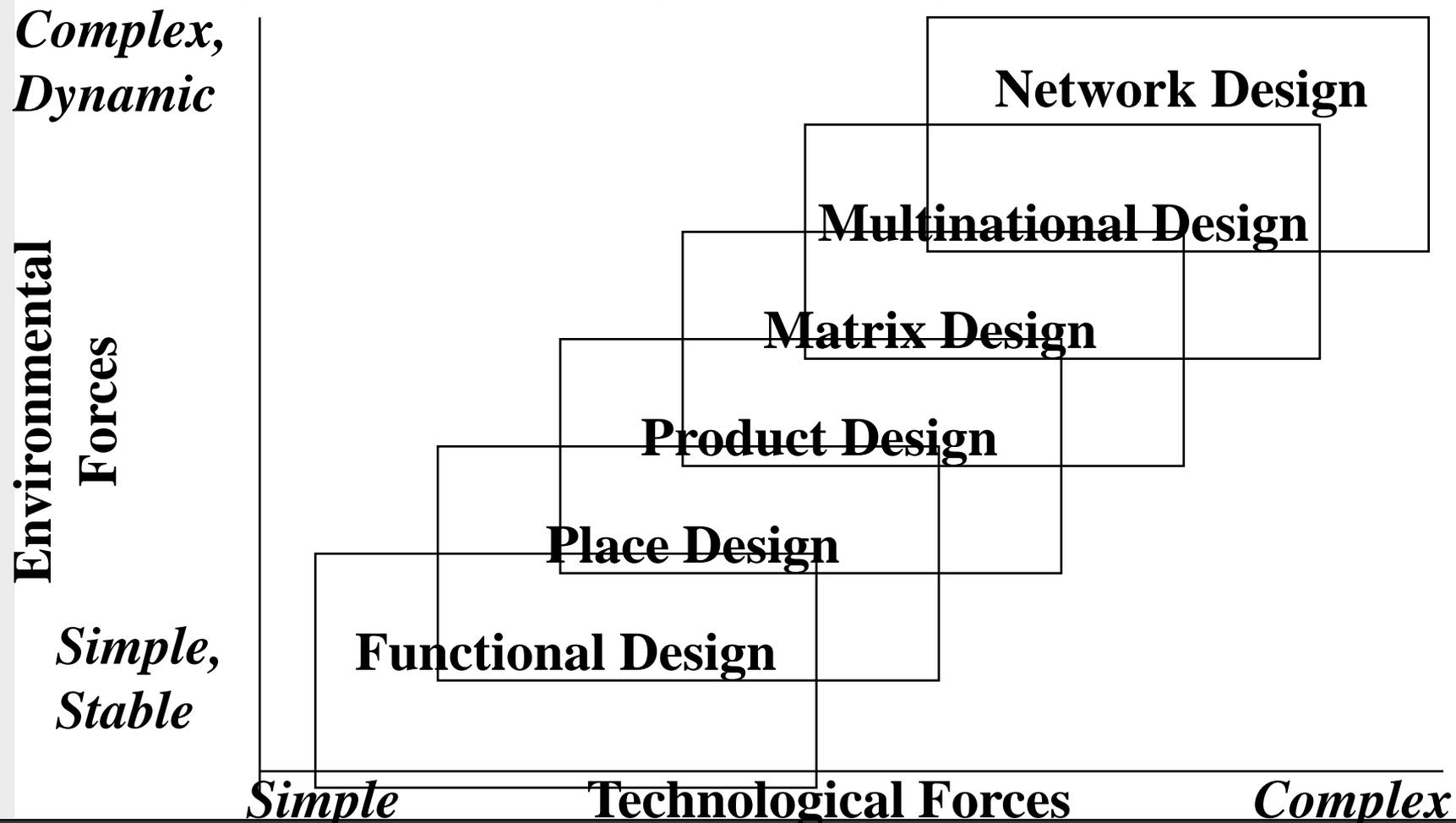
Какие компетенции нужны? (2)

□ Эксперт по бизнес-процессам



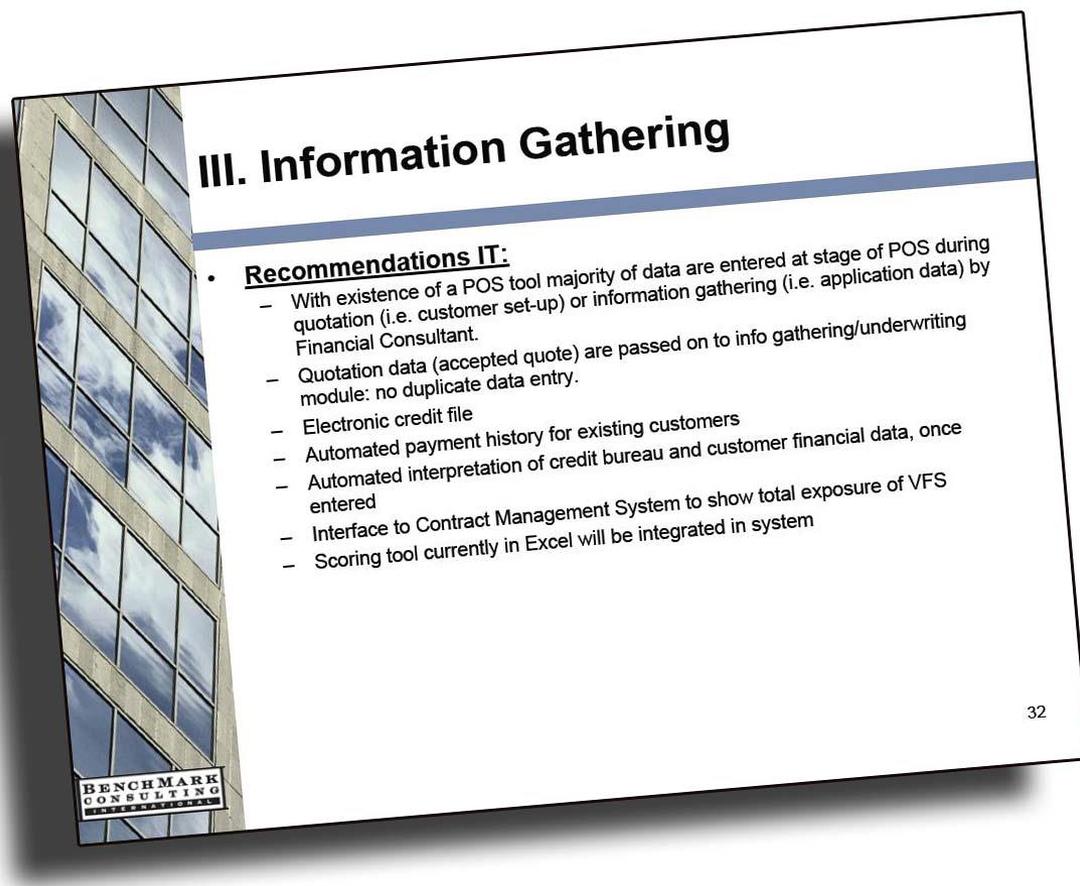
Какие компетенции нужны? (3)

- Эксперт по анализу и развитию организаций



Результаты работы консультантов

- Новая организационная структура
- Новый департамент
- В итоге мы получим:
 - Контроль над процессами
 - Четкое распределение ответственности
 - Измеримость
 - Меньше согласований
- Новые процессы
- Рекомендации
- Рекомендации для ИТ



III. Information Gathering

- **Recommendations IT:**
 - With existence of a POS tool majority of data are entered at stage of POS during quotation (i.e. customer set-up) or information gathering (i.e. application data) by Financial Consultant.
 - Quotation data (accepted quote) are passed on to info gathering/underwriting module: no duplicate data entry.
 - Electronic credit file
 - Automated payment history for existing customers
 - Automated interpretation of credit bureau and customer financial data, once entered
 - Interface to Contract Management System to show total exposure of VFS
 - Scoring tool currently in Excel will be integrated in system

BENCHMARK CONSULTING

Проект 2. Ситуация за кадром

- ❑ В компании решение штаб квартиры приняли нормально;
- ❑ Консультантам выделили комнату и выполняли все их требования;
- ❑ Все назначенные митинги посещались, необходимые данные предоставлялись;
- ❑ Средний менеджмент акцептовал изменения в орг. структуре;
- ❑ Проект прошел в сроки и уложился в бюджет;
- ❑ Как только улетели консультанты, документацию убрали, а реальную работу «немного адаптировали» как было раньше, как удобнее.

Проект 2. Уроки

- ❑ Вовлечение персонала было, но недостаточное;
- ❑ Персонал фактически показал свою пассивность, апатию и безразличие «нужно копать, буду копать. Нужно не копать, не буду копать»
- ❑ Если не оценивать стоимость \ результат, то проект был вполне успешным.

Проект 3. Изменение бизнес-модели

□ Проблема

- В связи с кризисом стало тяжелее продавать премиальную бытовую технику.
- Хорошая маржинальность, но плохая оборачиваемость

□ Решение

- Поменять бизнес-модель на агентскую «торговля по образцам»

□ Задачи

- Создать контакт-центр
- Изменить логистику (уметь доставлять 1 единицу в любой город)
- Прописать новые коммерческие условия для дилеров
- Убедить дилеров...

Проект 3. Ситуация за кадром

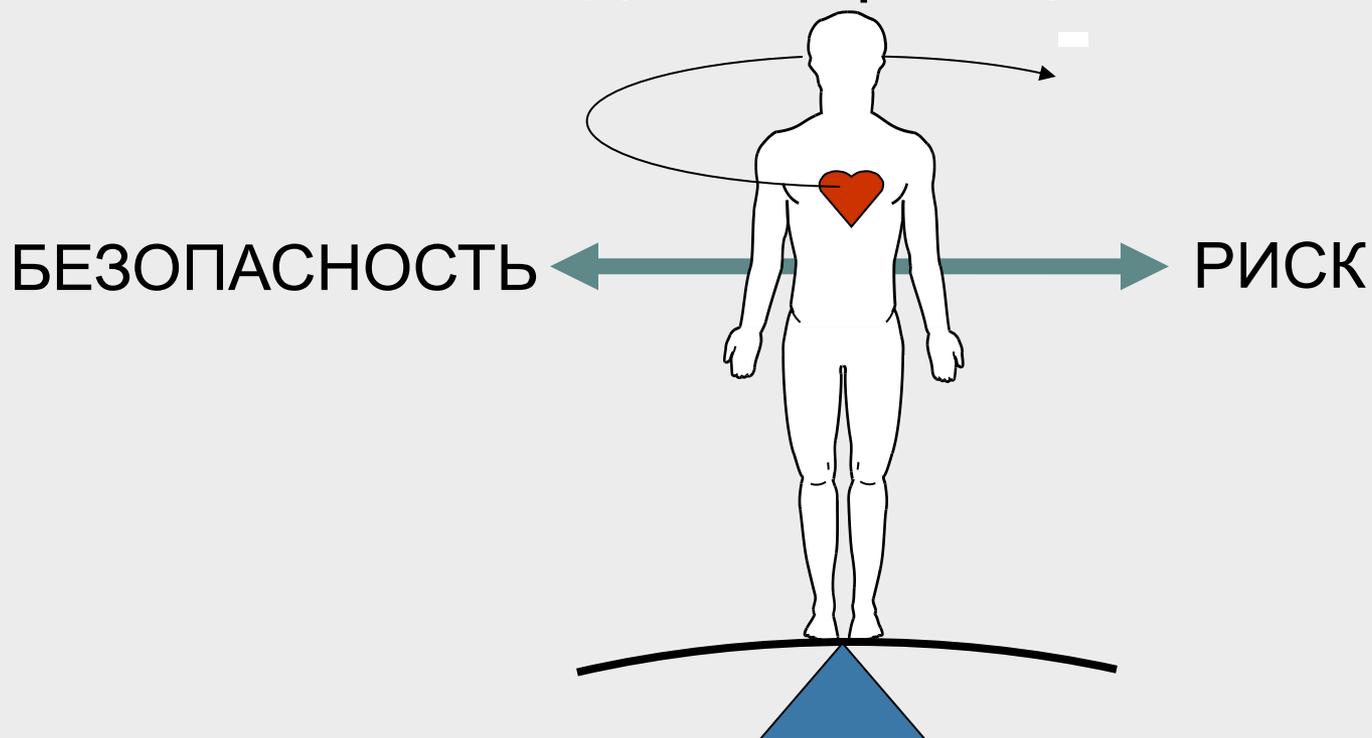
- ❑ Вскрылся крепкий узел взаимозависимостей и интересов «слипшиеся конфеты»
- ❑ Трудно реализуемая логистика
- ❑ Дилерские условия уравнивались. У кого-то были «спец модели», кому-то исторически давали +25 дней отсрочки, кто-то имел доп. скидку, кто-то очень неплохо восстанавливал технику из брака и продавал как новую;
- ❑ Объективные проблемы перехода в связи с масштабностью проекта.

Проект 3. Уроки

- Глубоко скрытый конфликт интересов топ менеджмента привел к бесконечному перфекционизму
 - «Из лучших побуждений» скатались в Канаду, перенимать опыт, в Германию, пригласили к себе сотрудников из других стран;
 - Создали проектную группу и целый департамент;
 - Прописали все процессы очень детально;
 - Разработали и внедрили CRM систему;
 - Продумали на миллион раз договора, решили все юридические проблемы.
- Фактически, когда штаб квартира поняла, что за перфекционизмом стоит банальная коррупция, то поменяли весь топ менеджмент, и проект запустился.

Что общего во всех этих проектах?

Люди и их реакции



Работа с изменениями – это как стоять на качелях, вопрос баланса

Управление проектом

Баланс между рациональным и эмоциональным.

Эмоциональное

- ✓ Видение
- ✓ Культурные ценности
- ✓ Рабочий климат
- ✓ Личное отношение и поведение



Рациональное

- ✓ Бизнес-план
- ✓ Бизнес-цели и задачи
- ✓ Цели и задачи отделов
- ✓ Задачи и цели групп и исполнителей



**Планы,
Видение, Стратегия, Цели,
Структура, Системы**

”Ветер”
Разум, Логика

**Привычки,
Отношения, Традиции,
Предубеждения,
Чувства,
Страхи,
Ценности,
Убеждения**

”Течение”
**Душа,
Эмоции**

Диаграмма перехода

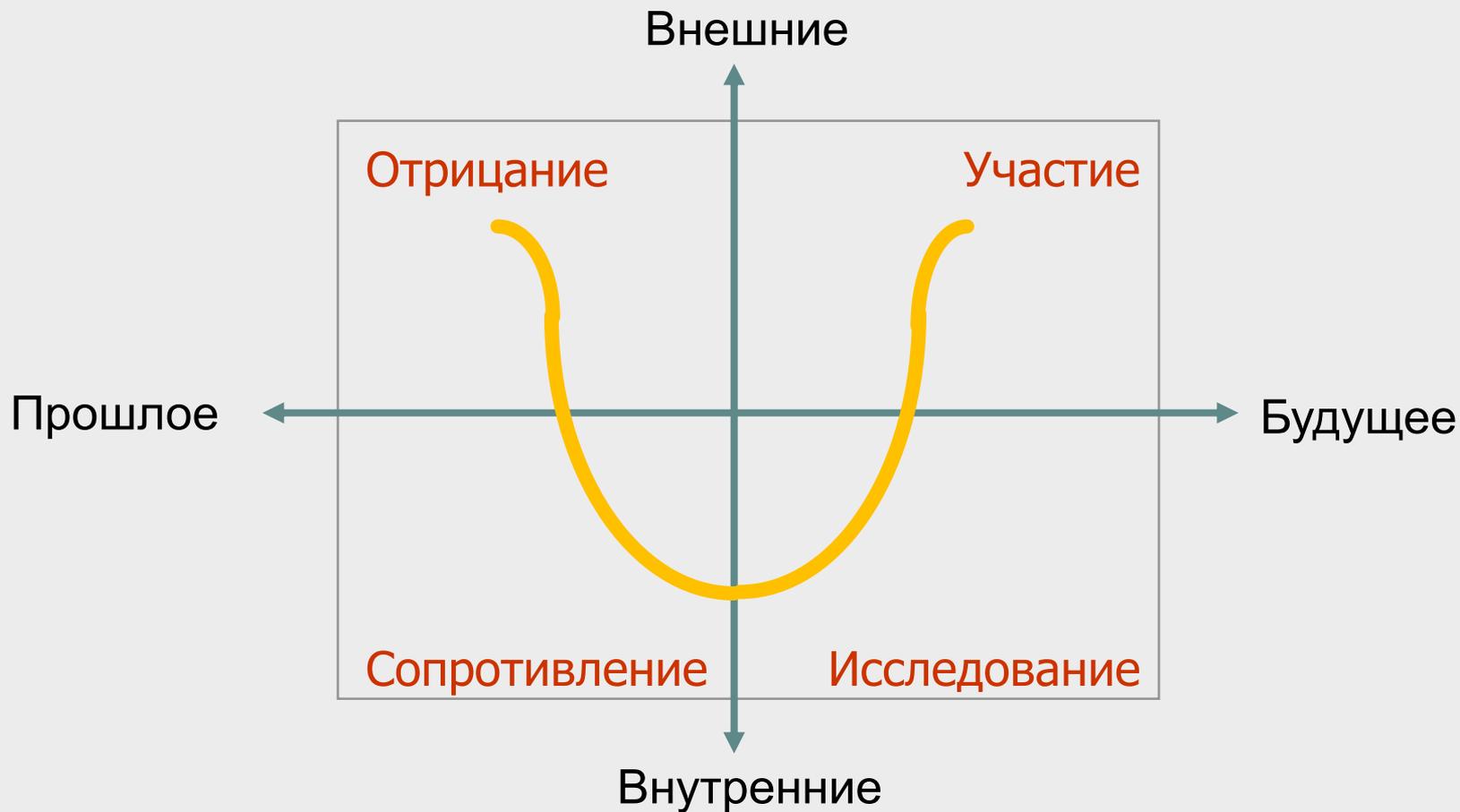


Диаграмма перехода - реакция

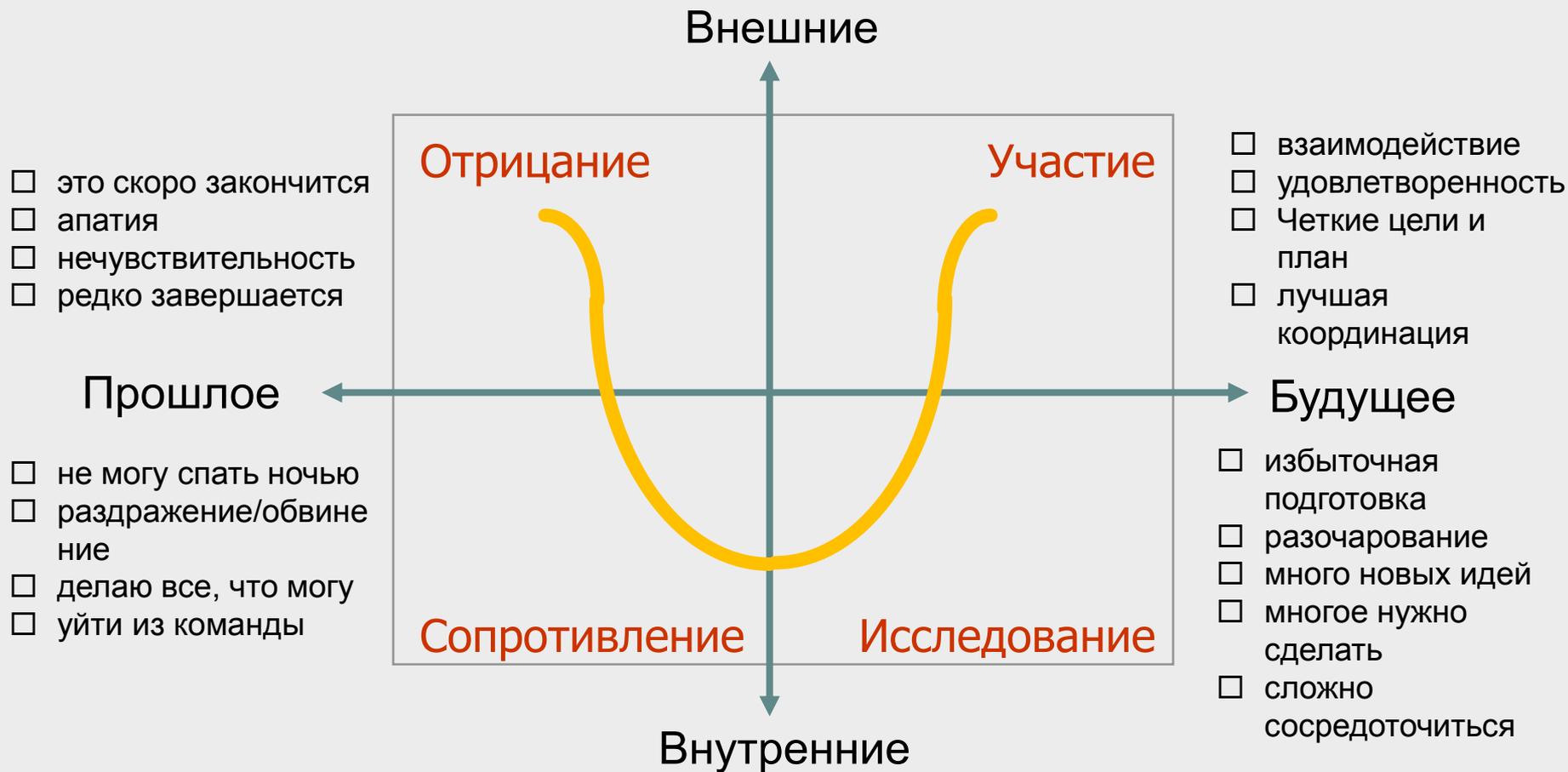
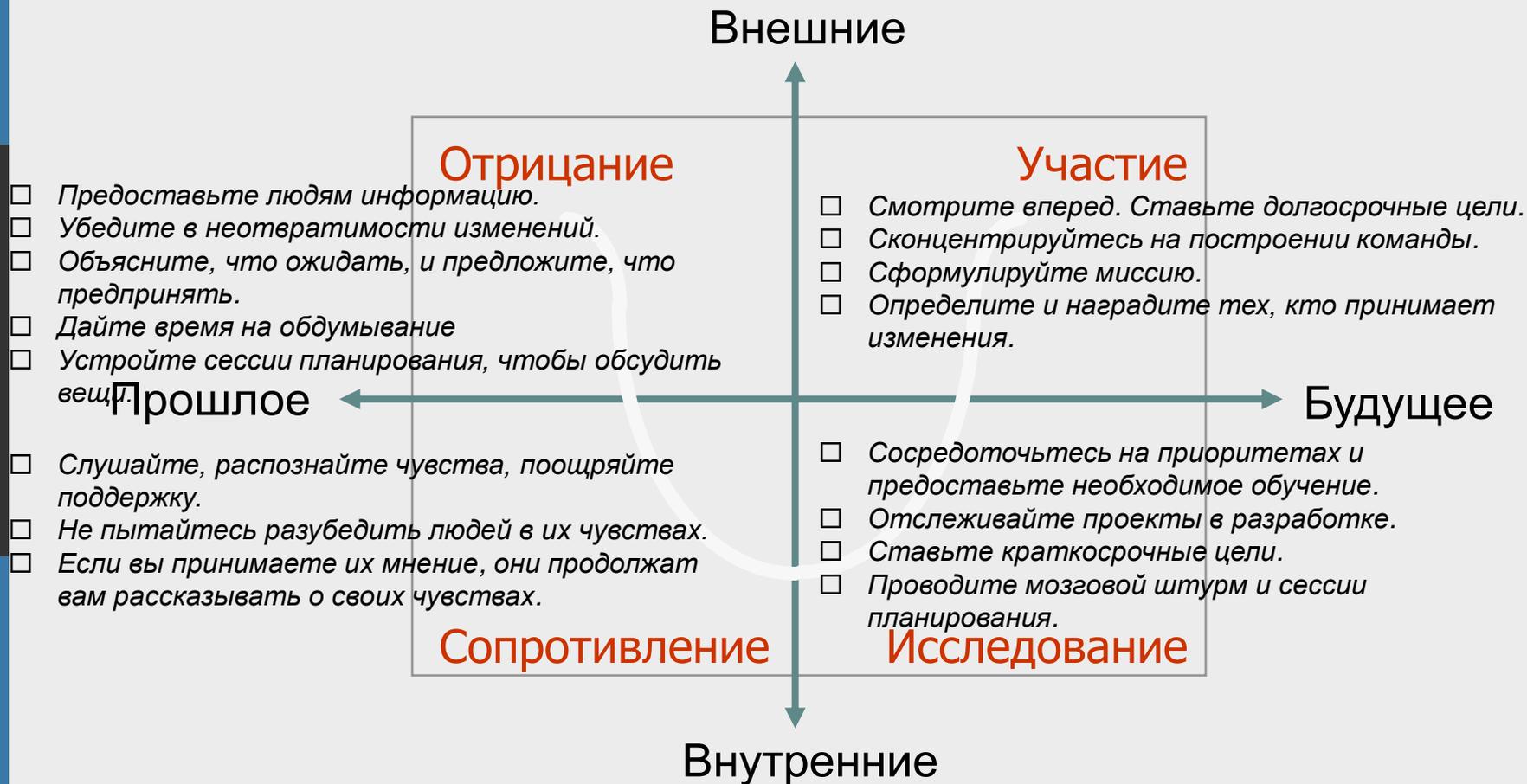
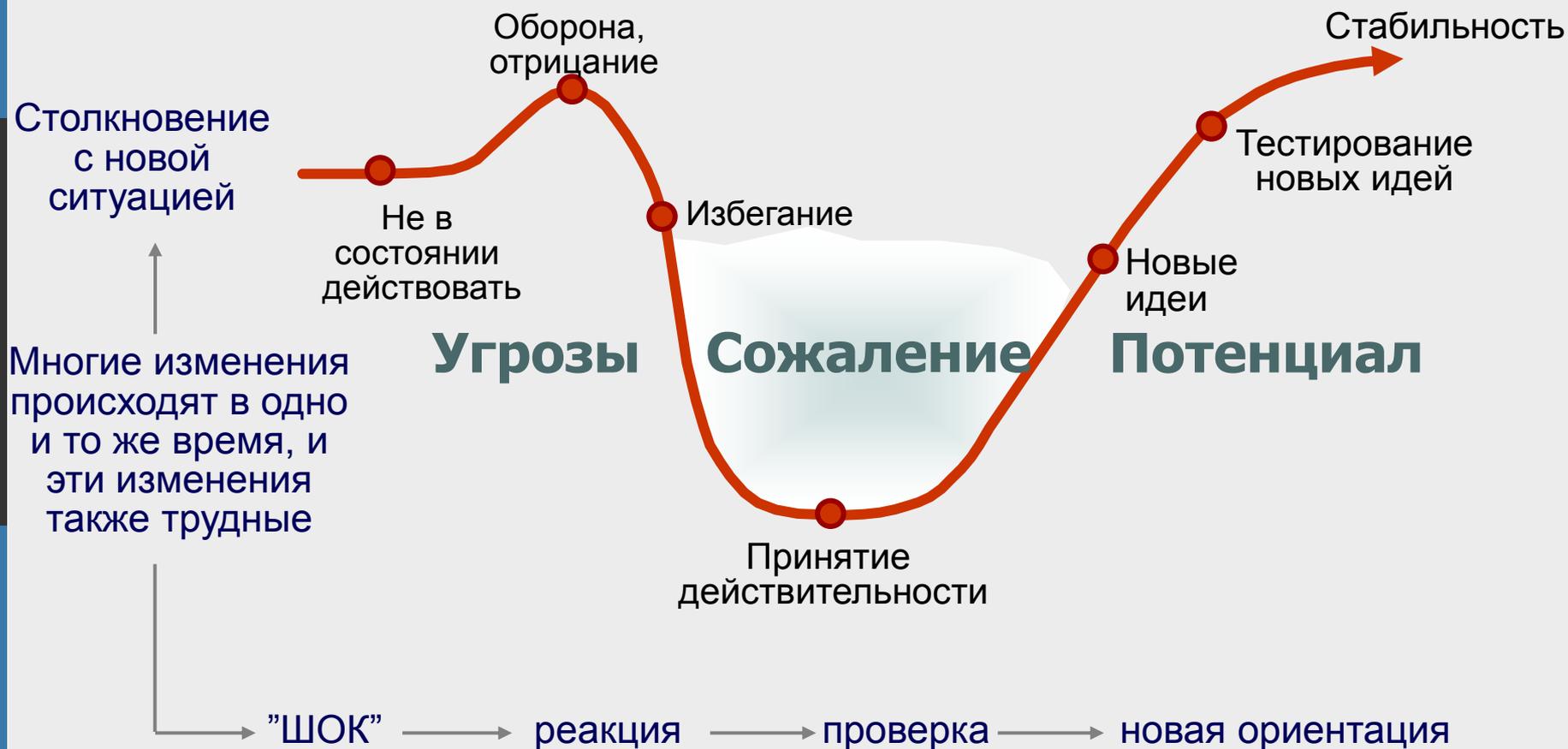


Диаграмма перехода – действия



Кривая преобразований

Потенциальные чувства и мысли людей и групп, претерпевающих изменения



Source: J Kullberg

Сопротивление изменениям

Сопротивление особенно сильное, при...

...радикальных изменениях

...неожиданных и внезапных изменениях

...изменениях с возможными негативными последствиями

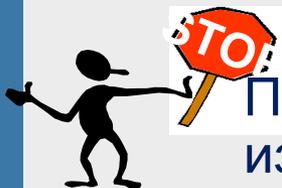
...малой уверенности, что именно является объектом изменений (бизнес-идея, стратегия, пр.)

...причина, цель и последствия изменений размыты и нечетки, и изменения порождают нестабильность.

...негативном опыте предыдущих изменений.



Причины сопротивления и принятия изменений



Причины сопротивления изменениям

- Угроза потери рабочего места
- Изменение или потеря социального положения
- Изменение состава работы
- Меньше вознаграждение
- Некомпетентный менеджмент
- Понижение статуса
- Нежелание изменяться
- Слабый уровень вовлечения
- Нехватка уверенности в своих силах
- Низкая самооценка
- Нехватка информации
- Нехватка времени

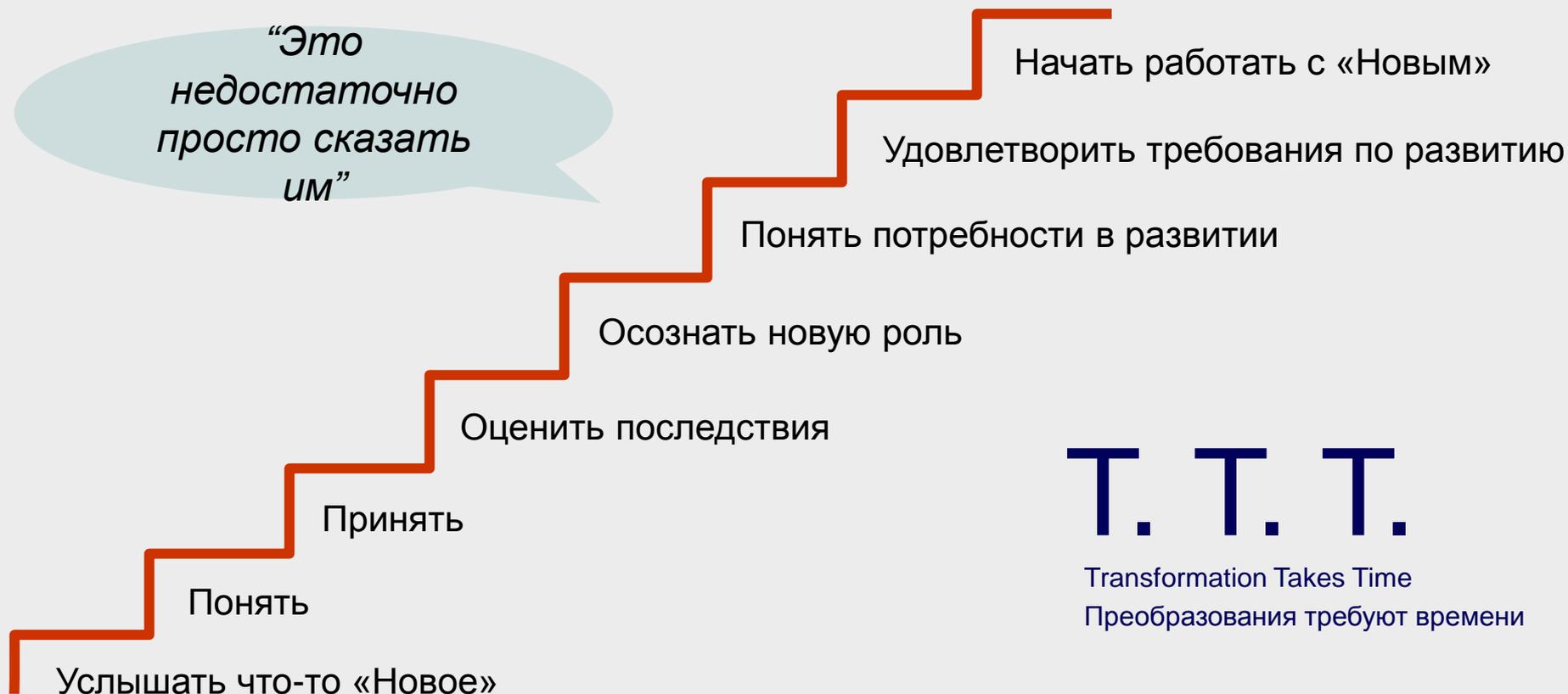
Причины принятия изменений



- Безопасность
- Улучшение социального положения
- Улучшение условий труда
- Больше вознаграждение
- Компетентный менеджмент
- Выше статус
- Готовность к изменениям
- Вовлечение
- Доверие
- Укрепление самооценки
- Информация
- Достаточно времени
- Предоставляет новые возможности

Преобразование требует времени

“Это
недостаточно
просто сказать
им”



T. T. T.

Transformation Takes Time
Преобразования требуют времени

Source: K Plank and T Eneroth

Как управлять изменениями?

□ Управленческие механизмы:

■ **Создание условий**

■ Доминирование

■ Лидерство

■ Информационное дистанцирование

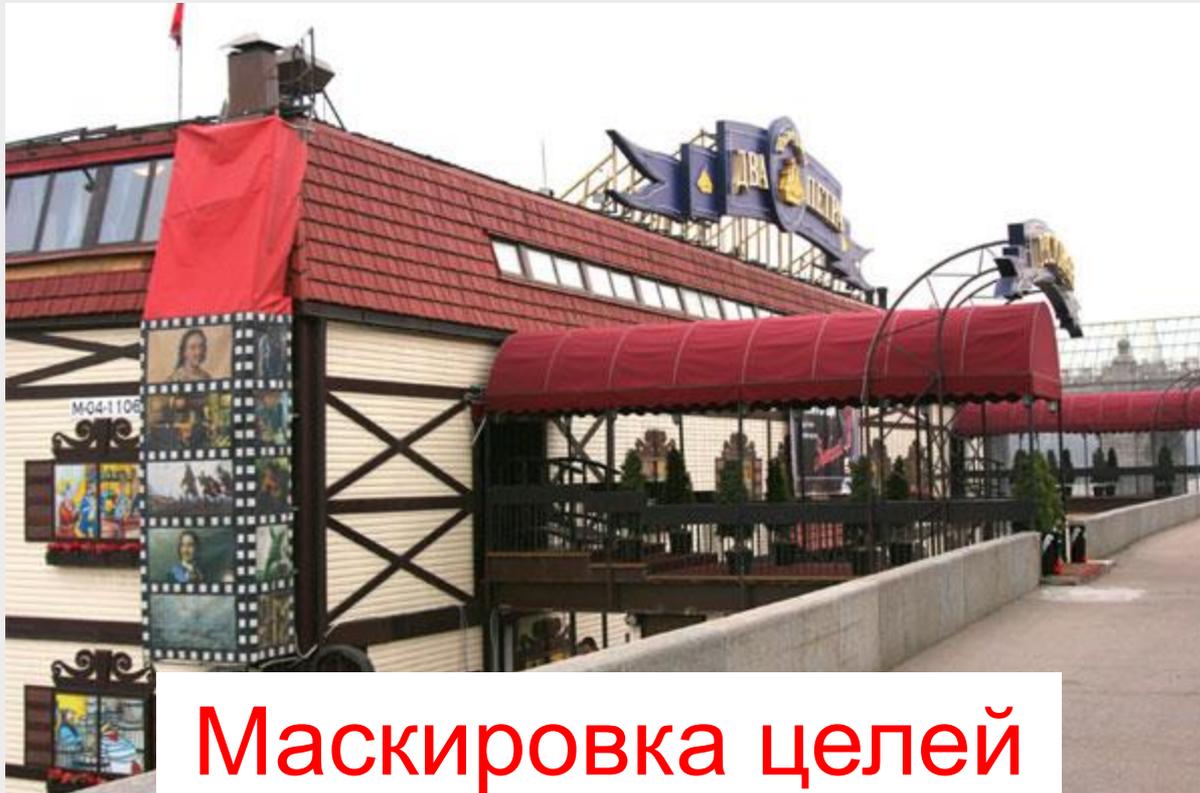
■ Администрирование

Пример создания условий



Заград отряд

Пример манипуляции



Маскировка целей

Контактная информация

Алексей Готсданкер

ru.linkedin.com/in/gotsdanker/

gotsdanker@gmail.com

+7 925 823-25-33