

Национальный исследовательский университет

Высшая школа экономики

Высшая школа управления проектами



**Константин Багратиони**

канд. психол. н., СРМА IPMA,

сертифицированный проектный менеджер PRINCE2®

старший преподаватель кафедры управления

проектами НИУ-ВШЭ



## Менеджмент рисков и изменений: внедрение результатов психологических экспериментов в управленческие технологии

“Миф”: если члены команды проекта ознакомлены с планом управления рисками, то необходимые решения, будут вынесены, соответствующие меры будут приняты. Тот факт, что значительное число проектов **не является успешным**, говорит нам о том, что **управление рисками нельзя упрощать до выполнения цепочек действий в определенной стандартами последовательности.**

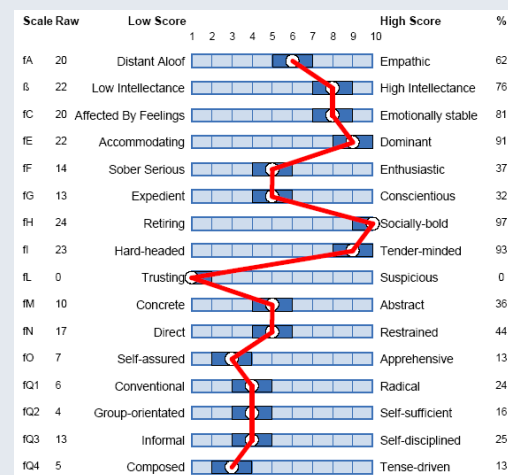
Учитывая, что уже есть огромная база научных (и не очень) работ на тему **управления рисками и изменениями** в проектах, мы не будем тратить много времени на это; вместо этого, мы будем смотреть на риск и изменения **через призму человеческих взаимоотношений** и обсудим психологию риска и организационных изменений.

# Менеджмент рисков и изменений: внедрение результатов психологических экспериментов в управленческие технологии

2



## 1. Ник Лисон и психологический портрет "serial risk taker'a"



## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск



## 3. Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискованного поведения в группе

# Менеджмент рисков и изменений: внедрение результатов психологических экспериментов в управленческие технологии

3



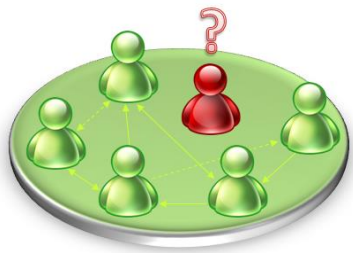
4. Менеджмент изменений: **4.1** роль контроля качества специфических работ: **4.2** "горячие точки" и "черные дыры" **4.3** роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными **4.4** своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения

5. **Манипуляции** и их применение в рамках проектного подхода.





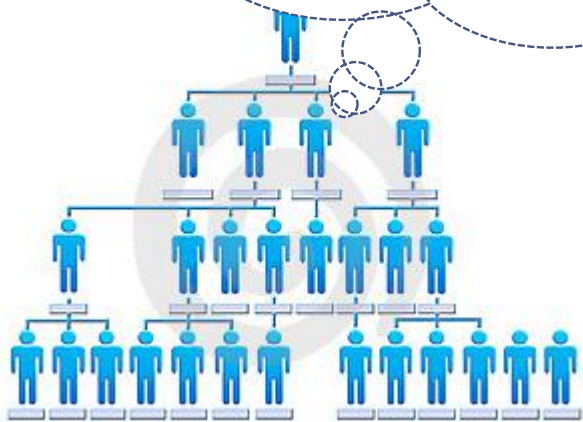
## 1. Ник Лисон и психологический портрет "serial risk taker'a"



4

### Откуда берутся такие люди?

В течение жизни любого формального, да и неформального объединения живых существ, будь то прайд, стая, иная группа животных, или даже **создаваемый на основе формализованных процедур** или стихийно возникающий в силу определенным образом сложившихся обстоятельств коллектив людей, четко прослеживаются «естественные» этапы формирования и развития (F-S-N-P-A/R) (В. Tuckman).



В результате взаимного «клевания» (**К. Lorenz**) – в процессе групповой динамики – появляется кристаллическая структура группы (**Ж. Moreno**):

1. «**alpha**»;
2. вокруг альфы образуются несколько «**beta**»;
3. «**gamma**» – основная масса индивидов на общих правах;
4. «**omega**» – ущемленные в правах индивиды;
5. в группе также могут появиться «**delta**» – «антилидеры».

## 1. Ник Лисон и психологический портрет

5

...А вот и Я!



Образовавшаяся кристаллическая структура группы имеет тенденцию неохотно менять свои границы – процесс формирования, например, команды проекта зачастую связан с социально-психологическим феноменом **инкорпоративности**, характеризующим меру способности социальной группы принимать в свой состав новых членов и, что особенно важно, предоставлять им равные

права с остальными участниками группы. В рамках организационной структуры предприятия социальными группами выступают структурные подразделения: отделы, управления, дирекции и т.д. Если уровень инкорпоративности группы **низок**, то новичок **не получит равных прав и возможностей** с «резидентами» группы, даже если имеет для этого все **необходимые объективные основания.**

# 1. Ник Лисон и психологический портрет "serial risk taker'a"

6

Можно предположить, что феномен низкой инкорпоративности является своеобразным "защитным механизмом" – отсюда и феномен **сопротивления инновациям**. Высокая инкорпоративность сулит многие опасности не только группам, но и целым социальным системам. Одним из наиболее ярких современных примеров опасности высокой инкорпоративности социальной группы может послужить случай, произошедший в "**Barings Bank**". "Barings Bank" взял на работу нового сотрудника по имени **Ник Лисон**. Начав в 1992 году с должности простого маклера, амбициозный Лисон почти сразу стал главным маклером и управляющим всего бэк-офиса сингапурского отделения Barings. Т.е., **новому члену группы** достаточно **быстро были предоставлены права и полномочия** в объеме, равном объему прав и полномочий испытанных временем и ситуациями работников.



## 1. Ник Лисон и психологический портрет "serial risk taker'a"

7



Он же, сразу после перевода в Сингапур, **провел несколько несанкционированных начальством биржевых операций, рассчитывая выслужиться и заработать большие деньги, но проиграл.** Тогда, используя знания документооборота Barings, Ник начал **прятать убытки внутри системы финансового учета банка** и делал это безнаказанно почти **3 года**. Никто, даже внешний аудитор — знаменитая Deloitte & Touche, не замечал многомиллионных убытков. Нанесенный ущерб превысил \$1.4 млрд. и привел к краху старейшего коммерческого банка

Из-за проведения трейдерами несанкционированных руководством операций и фиктивных сделок, а также из-за несостоятельности внутренних банковских механизмов отслеживания рисков: **(2)** Трейдер французского банка Societe Generale Жером Кервьель - банк потерял почти 5 млрд евро **(3)** Трейдер швейцарского банка UBS Квеку Адоболи - банк потерял около 2 миллиардов долларов **(4)** Трейдер американского Goldman Sachs Мэтью Маршалл Тэйлор - банк потерял около 118 млн долларов.



## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

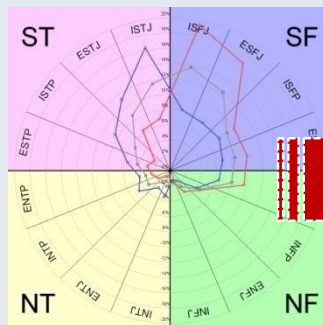
8

1. В своем исследовании Moràn et al. (2003) обнаружили, что те, кто принимал самые рискованные решения **знал об их последствиях слишком мало.**

### ТРЕВОЖНО???



2. Jose and Crumly в своем исследовании (1993, цит. По Weigel 2000) изучали влияние, которое **личность оказывает на готовность принимать финансовые риски** (и их размер в денежном эквиваленте). Jose and Crumly выявили, что 'ST' (**sensing/thinking** по типологии MBTI) **реже** идут на риск, чем 'NT' (**intuitive/thinking**). Это говорит о том, что личность действительно играет роль в управлении рисками, определяя в какой степени мы будем рисковать





## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

9

Психодиагностический метод **Big5**

EXTRAVERSION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Friendliness, Gregariousness, Assertiveness, Activity Level, Excitement-Seeking, Cheerfulness</li></ul>
AGREEABLENESS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trust, Morality, Altruism, Cooperation, Modesty, Sympathy</li></ul>
CONSCIENTIOUSNESS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Self-efficacy, Orderliness, Dutifulness, Achievement-striving, Self-discipline, Cautiousness</li></ul>
NEUROTICISM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anxiety, Anger, Depression, Self-consciousness, Immoderation, Vulnerability</li></ul>
OPENNESS TO EXPERIENCE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagination, Artistic Interests, Emotionality, Adventurousness, Intellect, Liberalism</li></ul>

Nicholson et al. (2002) обнаружили, что те, кто чаще идут на риск более **экстравертированы** чем среднестатистический профиль, набирали высокие баллы по шкале **openness** и понижение по шкале **neuroticism** (не склонны к гневу и тревоге) и **agreeableness** (недоверчивые, не альтруисты), что может свидетельствовать о том, что у таких людей плохо развит **эмоциональный интеллект** и они **меньше заботятся** о том, что думают о них другие люди и какое впечатление они на них производят. У них наблюдается понижение по шкале **conscientiousness** (необязательные и недисциплинированные) и, соответственно, **считают, что цель оправдывает средства**. таким людям свойственна ментальность **«get rich quick»** – быстрого обогащения, что заставляет их **идти на риск**.

## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

10

Таким образом **индивидуальные факторы** обуславливают степень «рискованности» того или иного члена команды. Другим важным фактором является **индивидуальное восприятие риска**. *Если бы мы жили в идеальном мире, то могли бы достоверно определять вероятность возникновения риска и его возможных последствий.* В РЕАЛЬНОМ мире же напротив, **слишком мало источников информации** о вероятности и влиянии того или иного риска. Люди вынуждены опираться на свои собственные субъективные суждения. Очевидно, чем более контекстуально компетентен менеджер, тем более вероятно, что он адекватно оценит риск. Исследования показали, что люди **менее достоверно оценивают риски с очень низкой вероятностью возникновения**, т.к. они не встречались с таким риском ранее (Sharon De Mascia // Project Psychology).



## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

11



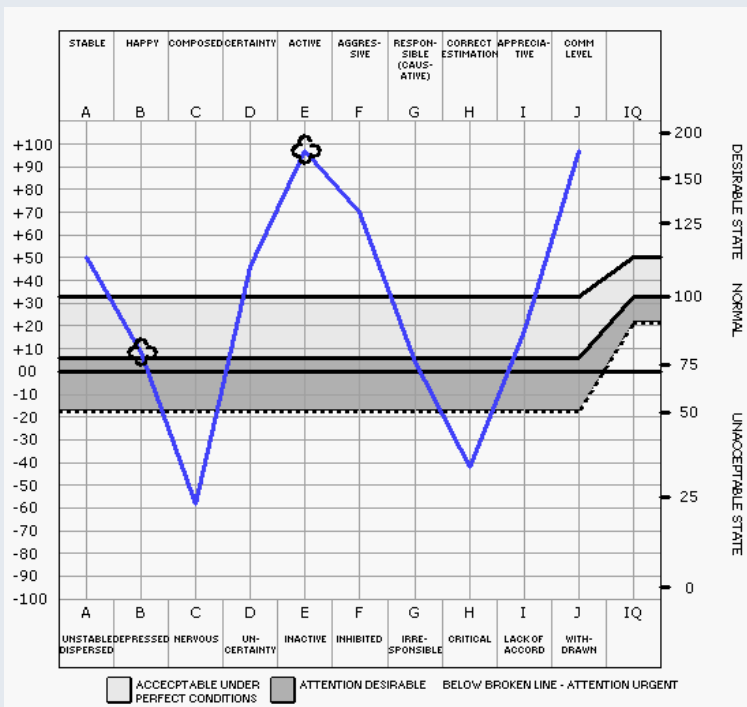
...Как же мне принять управленческое решение???

Запланированные изменения в компаниях, как правило, тесно связаны с **человеческим фактором**. Другая группа факторов, напрямую связанных с управлением рисками индивидуальный **стиль принятия управленческих решений**. Isobel Briggs Myers, например, выявила, что **thinking, extroversion, sensing, и judgement** типы более склонны подходить к принятию решений с точки зрения **логики и анализа**.

Если же человек относится к **'feeling'** и **'intuitive'** типам, то его принятие решений будет в большей степени **зависеть от мнения окружающих**, нежели опираться на факты. Есть и другие инструменты и личностные опросники, на основе которых можно судить о стиле принятия решений.

## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

12



Индивидуально-психологические различия выражаются также в **КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЯХ**, влияющих на процесс принятия управленческих решений; например, мы можем быть **«патологично» избирательными при поиске подтверждений правильности нашего подхода** или подсознательно опираться лишь на те факты, которые подтверждают нашу точку зрения. Мы можем **слишком рано закончить** поиск и анализ информации.

Например **‘occupational personality questionnaire (OPQ)’** позволяет определить *склонен ли человек потратить время на то, чтобы взвесить все за и против, прежде, чем принять решение, или же он принимает его быстро*



## 2. Методы диагностики готовности личности идти на финансовый риск

13

- Управляющему проектом необходимо пестовать командную культуру, в которой участники будут ценить групповую работу, используя, к примеру «групповые роли» по М. Belbin. Управляющему проектом необходимо убедиться, что один из членов команды играет роль **‘Председателя’**, который выберет путь, по которому команда движется вперед к общим целям, обеспечивая наилучшее использование ее ресурсов, **‘shaper’** готового принять вызов, **‘resource investigator’** который не будет **‘box thinker’** и безэмоционального **‘monitor/evaluator’**.



### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе

14



Феномен «**огруппления мышления**» прекрасно иллюстрирует негативные стороны групповой динамики в команде проекта. «ОМ» выражается в **тотальном соглашательстве и игнорировании тех фактов и последствий, которые идут вразрез с якобы «групповым» мнением.** В такой ситуации команда проекта вряд ли сможет эффективно управлять рисками.

**Сдвиг к риску (J. Stoner).** Согласно «**теории убедительных аргументов**» индивиды в рамках группы «убеждают» друг друга и «смещают» друг друга к риску. Наличие личностных черт, благодаря которым некоторые индивиды могут быть подвержены влиянию окружающих подтверждает эту теорию. Согласно «**теории социального сравнения**» индивиды принимают чужую точку зрения, чтобы стать «**социально желательными**» **двигательными.**



### 3. Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискованного поведения в группе

15

**Ориентация на мнение окружающих** (а не на свое собственное), что, как правило, происходит в **кризисные периоды**. Причины : когда люди не понимают, что происходит, они не склонны искать ответы внутри себя, потому что все, что они найдут там – это замешательство и путаницу. В таких ситуациях **внутренний когнитивный, "объяснительный" потенциал обычно недостаточен**, чтобы упорядочить, описать наличную ситуацию в понятиях, которыми мыслит.



Вместо этого, люди **направят свой взор на окружающих, в поисках подсказки** необходимых действий в незнакомой им ситуации. Например, когда условия ведения бизнеса меняются из-за слияний компаний, государственного регулирования, появления нового конкурента или других непредвиденных событий, сотрудники будут особенно внимательно и **почти безоценочно воспринимать информацию** о том, как в аналогичных ситуациях поступили в других компаниях.

### 3. Стимулирование и предотвращение рисков поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рисков поведения в группе

16

Если члены команды проекта стараются сохранить позицию и играть роль «эксперта» - то это контрпродуктивная стратегия, т.к. «эксперт» будет стремиться избегать групповой дискуссии и **не будет советоваться с коллегами**, дабы не потерять статус «эксперта».

**Остальные члены команды проекта**, в свою очередь, **будут бояться** подвергнуть сомнению решение «эксперта», дабы не выглядеть глупо. Таким образом, управляющему проекта необходимо отслеживать «уровень авторитетности» мнения того или иного члена команды, чтобы предотвратить возникновение **«экспертной» культуры**.



### 3. Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискованного поведения в группе

17



Характерной чертой **обвинительных культур** является т.н. **finger-pointing** и, когда что-то в организации идет не так, первый вопрос: «Кто виноват в этом?». Это непродуктивный подход для любой отрасли, т.к. сотрудники в рамках такой организационной культуры «**tend to keep their heads down** and do not offer any new ideas or suggestions for fear of getting 'shot down'».

Сотрудники стремятся держаться проверенного и безопасного пути, что **противоречит проектной культуре**, питающейся инновациями и творческим подходом. Другой существенный недостаток – сотрудники **боятся признать, что что-то в проекте идет не так** и будут стремиться спрятать свои ошибки, дабы избежать наказания.





### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе

19

Отличительной чертой обвинительных культур является «вознаграждение лишь за успех». На первый взгляд это звучит достаточно очевидно. Важный момент: успех в рамках обвинительной культуры **сильно ограничен и ему недостает инновационности.**



### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе

20

Важным аспектом культуры внутри команды является **вознаграждение** за то, что сотрудник берет на себя **риск** и вознаграждение за **инновационность** и **новизну**. На одном конце континуума мы видим организации, **отвергающие риск, напуганные** инцидентом с Barings Bank и современным экономическим климатом, на другом конце континуума мы видим такие организации, как Dyson, **активно поощряющие рискованные и инновационные предложения**, не смотря на то, что далеко не все они приводят к оглушительному успеху.





### 3. Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискованного поведения в группе

21

И оба конца этого континуума содержат серьезную опасность. Если мы имеем дело с компанией **не вознаграждающей сотрудника за то, что он берет на себя риск**, тогда мы можем подвергнуть проект риску за счет выбора пути, содержащего **слишком мало новизны**. С другой стороны континуума, если мы **поощряем принятие риска**, мы можем столкнуться с т.н. «serial risk takers», которые **рискуют ради риска** и, зачатую, **принимают контрпродуктивные управленческие решения**.



### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе

22



Приемлемо ли сотруднику **вежливо подвергнуть сомнению решения и мысли** своего коллеги? Приемлемо ли ему сомневаться в решениях его начальника? В некоторых организациях подчиненный не может сомневаться в решениях своего руководителя, **что не способствует эффективному управлению рисками.**

### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе



- + 1. Риск нивелируется в ситуации, когда члены команды **могут открыто высказывать свое мнение и подвергать сомнению решения друг друга и вышестоящего руководства**, что способствует более эффективному процессу оценивания имеющейся информации.
- 2. С другой стороны, люди не склонны идти на риск, если они **не чувствуют поддержки своих коллег**.
- 3. Также люди не склонны идти на риск, если имеет место **обвинительная культура и «вознаграждение лишь за успех»**.

### 3. Стимулирование и предотвращение рискового поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискового поведения в группе

24



*Джентльмен не должен думать о **риске**, когда женщина просит о помощи ©*

- + 1. **Возможность посоветоваться** и обсудить тот или иной вопрос с коллегой или руководителем и, при этом, **не чувствовать себя беспомощным идиотом** для сотрудника является **фасилитатором выхода из зоны комфорта** и поощряет **идти на оправданные риски**.
- 2. Фасилитирующими факторами, **стимулирующими идти на оправданные (и неоправданные) риски** является **отсутствие экспертной и обвинительной командной культуры**.



### 3. Стимулирование и предотвращение рискованного поведения на уровне организации или проекта: методы сдвига группы к риску и методы нивелирования рискованного поведения в группе

25

*...А я знаю больше Вас!*

**СТОИТ ИЗБЕГАТЬ  
В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ**



Организации различаются по степени концентрации и стилю разделения власти. Например, в организации, где обладание информацией наделяет властью, сотрудники будут стремиться не делиться ею, что негативно скажется на процессе принятия управленческих решений и процессе управления рисками –

это означает, что кто-то из команды проекта будет **принимать решения**

**Не** обладая полным объемом информации.

# ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ...

26

Согласно результатам исследований люди **охотней идут на риск**, если **чувствуют поддержку**, если **нет признаков обвинительной культуры** и если **принятие риска поощряется**. Другим важным психологическим аспектом процесса управления рисками является понимание **индивидуально-психологических различий в отношении к риску** и их диагностика. Стоит потратить некоторое время и узнать, как члены команды проекта относятся к риску и понять, как **строится процесс принятия решений в их головах**.



# ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ УПРАВЛЯТЬ РИСКАМИ...

27



Существуют инструменты для диагностики предпочитаемых ролей в команде и типов личности. Необходимо убедиться в том, что **информация распределяется между членами команды**. Необходимо ввести и формализовать **процесс пересмотра и оспаривания принимаемых решений**; необходимо понимать, что неуверенным в себе членам команды проекта понадобится время, чтобы втянуться в такого рода процесс, в особенности если они «интровертированы».

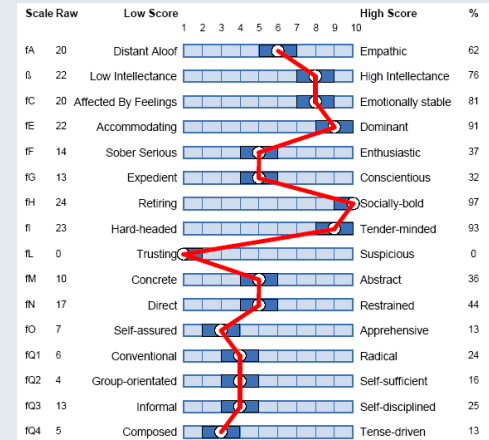


# 4. Менеджмент изменений

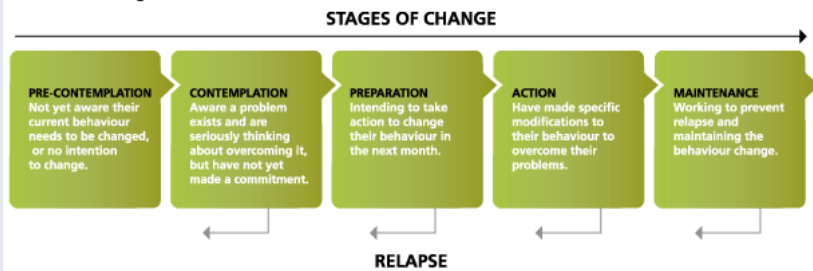


Современные проекты, зачастую высокой степени сложности, и изменения в них варьируются от незначительных до масштабных. Провал проектов чаще связан с тем, **как управляются и внедряются изменения**, реже – с их технологическим аспектом.

Когда Вы руководите проектом, который внесет изменения в «организационную жизнь» людей, необходимо **понимать, какие психологические процессы** происходят с ними под влиянием этих изменений.



Behaviour Change Process



Мы все люди, мы все разные, и по-разному реагируем на изменения в нашей жизни. Тем не менее, существует **универсальный 5-ти ступенчатый сценарий** аффективного реагирования.



## 4. Менеджмент изменений: PRE-CONTEMPLATION

29



На данном этапе, **человек не намерен менять свою профессиональную жизнь** и не имеет когнитивных планов по изменению. Скорее всего потому, что он не знает о предстоящем организационном изменении, то есть новости еще не дошли до него либо он не понял до конца, о чем шла речь.

Либо он **«отрицает»** предстоящие изменения. Вполне возможно, что этот человек будет одним из очагов сопротивления изменениям.

## 4. Менеджмент изменений: CONTEMPLATION

30

На этом этапе, сотрудник осведомлен о грядущих изменениях и догадывается, с чем они связаны. В этот момент, человек **начинает взвешивать все за и против** этих **организационных изменений и их влияние на его жизнь**, пытается разобраться, что он получает и теряет в результате этих изменений.

Такая «балансировка» преимуществ и недостатков может затянуться на нескольких месяцев и **человек «застревает» в этом состоянии**. Prochaska и DiClemente называют таких сотрудников «Поведенческие прокрастинаторы».

## 4. Менеджмент изменений: PREPARATION

31



Вот теперь **сотрудник готовится к организационным изменениям** и, возможно, уже подготовил план действий!

## 4. Менеджмент изменений: ACTION

32

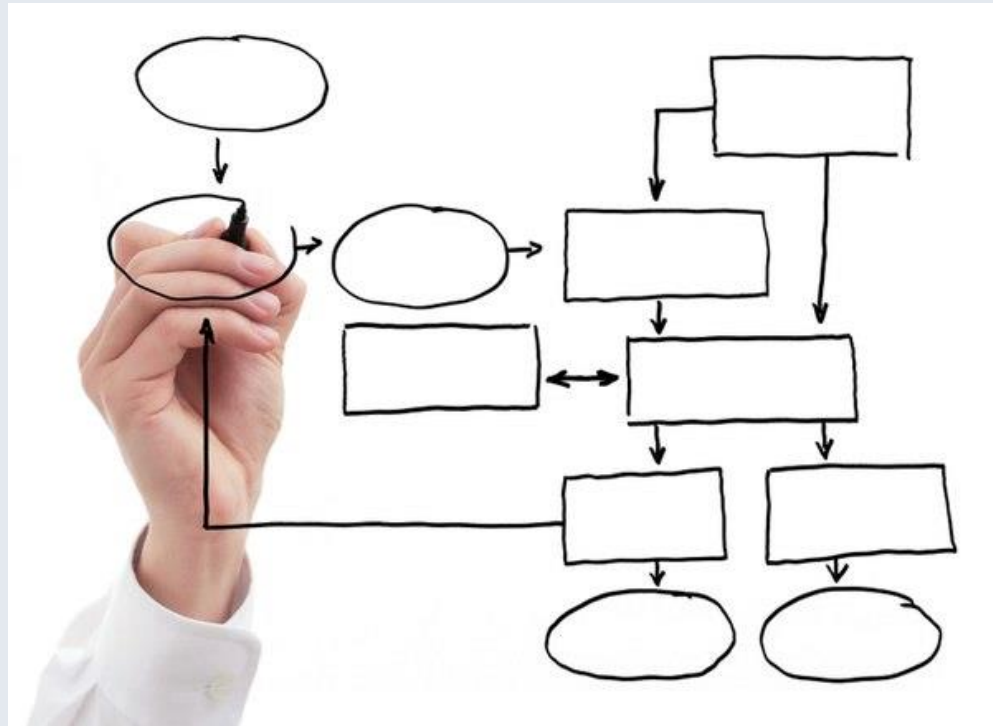
Именно на этой стадии сотрудник **начинает менять свое поведение и аттитюды** (установки). На этой стадии требуется особое внимание и настойчивость, чтобы сотрудник не вернулся к прежним паттернам поведения. *Необходимо подкрепление по модели Skinner'a.*





## 4. Менеджмент изменений: MAINTAINCE

33



На этой стадии **новые поведенческие навыки стали повседневным поведением**. У этой стадии есть что-то общее со стадией Kubler-Ross' "Acceptance".

## 4. Менеджмент изменений:

### 4.1 Роль контроля качества специфических работ

34



Управление изменениями проектов традиционно рассматривается как **непосредственно вытекающее из столкновений с ситуациями**, имеющими тяжелые или негативные **последствия** для завершения проекта и, в теории, такие ситуации не должны иметь место, если проектная деятельность была тщательно спланирована. Стремясь **избегать** внесения изменений или для исправления несоответствий с помощью достижения компромиссов, управление направляют на сжатие этапов и максимально эффективное использование ресурсов.

**Качество**, стоимость и время производства работ – три взаимосвязанных характеристики любого проекта, составляющие так называемый магический треугольник. Качество – характеристика, пренебрежение которой может свести на нет все усилия по реализации проекта **с минимальными затратами**.

## 4.1 Роль контроля качества специфических работ

35

**Контроль качества специфических работ** является важным процессом для **производственной** отрасли, тем не менее, *признание важности контроля качества остается по-прежнему низким.*



В таких странах, как Соединенные Штаты, Япония, Корея и Тайвань наблюдается растущая тенденция среди компаний **по выводу на аутсорсинг трудоемких проверок качества и инспекционной деятельности специфических работ.** Тем не менее, на некоторых предприятиях в России пока еще существует тенденция **небрежного выполнения контроля качества в угоду сиюминутной экономии** с привлечением *недостаточно квалифицированных* в данной специфической области лиц.

## проект рекультивации пруда-шламонакопителя (захоронение хранилища отходов технологического гальванического процесса) на одном из заводов концерна по производству автокомпонентов.

36



В технологическом процессе гальванического покрытия для защиты от коррозии производимых на предприятии изделий существует операция промывки изделий после гальванической обработки в специальной промывочной ванне. Далее загрязненная вода попадает из ванны на предварительную очистку в специальные очистные сооружения, где частично нейтрализуется, а потом **сливается в пруд-шламонакопитель.**

**Тяжелые металлы**, содержащиеся в сливе, **осаждаются на дно**, а чистая вода с поверхности перекачивается в естественный водоем. Через какое-то достаточно длительное время пруд-шламонакопитель **полностью заполняется осадками тяжелых металлов**, которые необходимо **захоранивать**. В данном случае, учитывая, что резервуар шламонакопителя находится в глинистых породах, рассматривалась необходимость его **покрытия двухметровым слоем глины**, т.е. создание так называемого «глиняного замка».



## 4.1 Роль контроля качества специфических работ

37

Решение. Для решения этой задачи был составлен **бизнес-план**, где предусматривалось организовать проведение всего комплекса работ **с целью экономии денежных средств силами предприятия**. При этом **не** было проведено описания, идентификации и оценки возможных рисков, не разрабатывались конкретные планы действий, направленных на их предотвращение, несмотря на специфику планируемых работ и жесткую необходимость **обеспечения должного качества**.



## 4.1 Роль контроля качества специфических работ

38

**Некоторый** контроль качества все-таки имел место.



Чтобы убедиться в целесообразности выполнения работ собственными силами, первые действия было решено осуществлять на ограниченном небольших масштабах участке пруда-шламонакопителя. В самом начале работ выяснилось, что осуществление данного проекта своими силами из-за отсутствия специально подготовленного для таких работ персонала и необходимого оборудования без риска **утопления в пруду-шламонакопителе специальной техники и угрозы нанесения ущерба здоровью исполнителей не представляется возможным**, может привести к серьезным экологическим рискам, не обеспечит должного качества работ.

## 4.1 Роль контроля качества специфических работ

39

Верным в сложившейся ситуации решением стал отказ от производства работ силами работников предприятия и обращение к услугам подрядной организации, специализирующейся на осушении болот, имеющей достаточный опыт решения подобных задач, обученный и аттестованный персонал, специальную технику (например: широкогусечные экскаваторы для работы в болотистой местности).



Кардинальное изменение содержания проекта (комплекса работ, методики проведения, используемых материалов и механизмов и др.), исполнителей работ, требований к качеству позволило не только провести комплекс работ по рекультивации пруда-шламонакопителя **с соблюдением всех норм и требований, избежав экологических рисков, но и оформить соответствующую документацию в органах экологического контроля** (специальный пункт был включен в договор с подрядчиком), где было зафиксировано, что данный объект не является опасным и захоронение осуществлено по всем правилам.

## 4.1 Роль контроля качества специфических работ

40



*Скупой платит  
двукратно ©*

В результате первоначального пренебрежения **необходимостью обеспечения качества работ** на неправильные первоначальные действия были **затрачены средства** предприятия. Желание получить **сиюминутную экономию** путем привлечения к работе над проектом **недостаточно квалифицированных** в данной специфической области лиц в конечном итоге привело **к повышению стоимости проекта**.



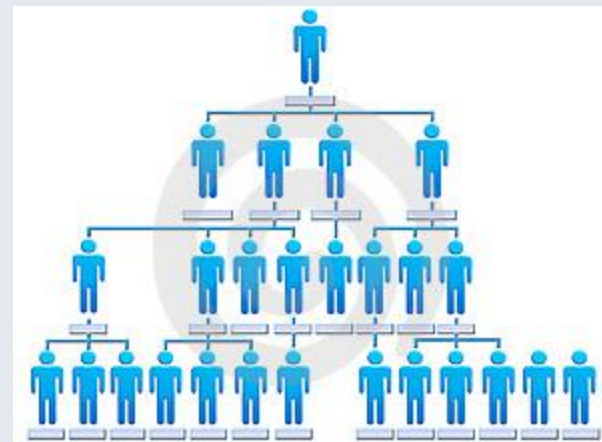
## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

41



Хотя изменениям придается огромное значение в современных организациях, зачастую, внутри организаций не существует **общего понимания перераспределения ролей и ответственностей** (что может иметь место даже при внедрении СМК), хотя многие изменения организованы в виде проектов.

Важность правильного и своевременного **внесения корректировок в план обеспечения проекта человеческими ресурсами**, грамотного набора команды проекта рассмотрим **на примере осуществления проекта по разработке новой организационной структуры** для одного из филиалов крупной энергетической компании.



## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

42



В условиях обеспечения передачи возрастающих уровней электрической мощности растут объемы КЛ (строительство новых и реконструкция старых), вводятся новые типы К и оборудования (например: оптоволоконные проводники для контроля в реальном режиме времени температур кабеля и пропускной способности), что, в свою очередь, требует:

- согласования, организации и проведения работ в кратчайшие сроки,
- постоянной корректировки численности персонала в связи с изменением объемов сети и обслуживаемого оборудования.

Основное направление деятельности компании: **обеспечение надежной передачи электроэнергии по кабельным линиям в условиях мегаполиса.** Для реализации основной деятельности осуществляется обслуживание (техническое и ремонтное) В и контрольных К, технологического оборудования, аппаратуры телемеханики и телеизмерений, устройств электрохимической защиты от коррозии, систем вентиляции и водоудаления, входящих в состав кабельных линий.



## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

43

На производственных совещаниях у директора все чаще и чаще возникали споры о том, **кто** будет обслуживать новое оборудование, **почему** переподготовка необходимой численности персонала не проведена к моменту ввода нового объекта в эксплуатацию, **почему** в срок не были найдены исполнители подрядных работ и с

ними не заключены договоры, **кто** разрешил сверхурочные работы и по ряду других аналогичных вопросов.





## Решение.

**Руководством было принято решение привлечь специализированную стороннюю организацию.**

44



**Стало очевидно, что нужно что-то менять в работе пока не поздно...**

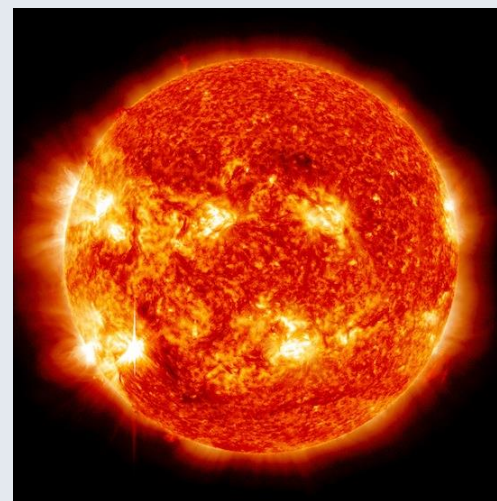
Одним из направлений решения этих проблем была признана необходимость пересмотра существующей оргструктуры, что должно обеспечить: **(1)** четкое понимание роли каждого работника в бизнесе филиала, **(2)** изменение в сторону сокращения сложившихся сроков согласования, организации и проведения работ, **(3)** возможность расчета численности необходимого персонала в связи с изменением объемов сети и обслуживаемого оборудования для своевременного набора работников требуемой квалификации, при необходимости их подготовки или переподготовки для работы с новыми типами кабелей и оборудования в целях обеспечения бесперебойной передачи электроэнергии по кабельным линиям.



## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

45

-подробно описаны схемы существующих бизнес-процессов, определены «горячие точки», т.е те **точки бизнес-процесса, в которых не удовлетворяются потребности потребителей**, (например: **после реформирования отрасли и реструктуризации** крупного энергетического предприятия в форме выделения из него нескольких самостоятельных предприятий **часть функций «потерялась»** и, скажем, одна из таких функций выполняется службой, на которую это возложено приказом по филиалу. При этом выполняется тем специалистом службы, который свободен в данный момент, так как все работники достаточно загружены и возложить дополнительные обязанности на кого-то одного не представляется возможным. Работа, в принципе выполняется, но при этом страдает потребитель результатов этой работы: получается не быстро и **не очень понятно, с кого спросить.**

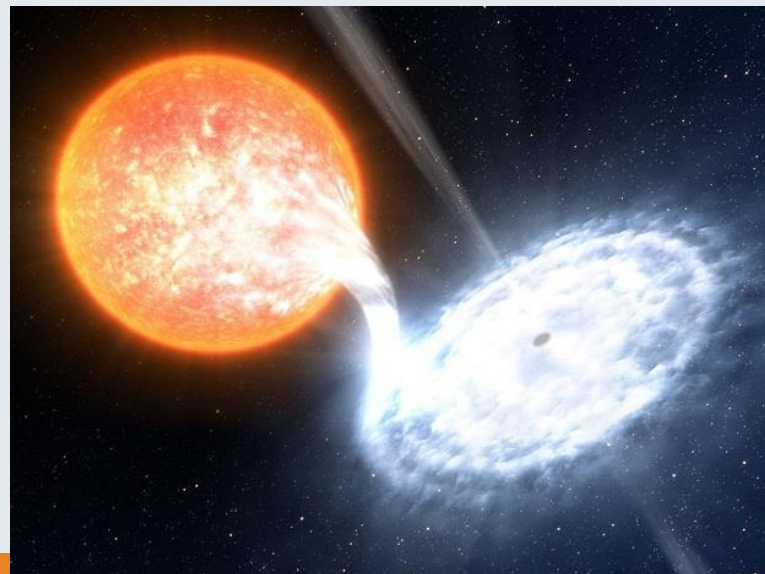


## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

46

-определены «**черные дыры**», т.е. те части процессов, которые **потребляют избыточные ресурсы по сравнению с достигаемыми результатами** (например: **содержание гаража требует** собственного ремонтного участка, а это автослесари, вулканизаторщики, сварщики, маляры, жестянщики, рабочие других профессий, а также механики, уборщицы, не всегда внятно обоснована покупка тех или иных автомобильных запасных частей, и при этом коэффициент выхода на линию неудовлетворительный, сроки ремонтов не всегда укладываются в нормативные и т. п.

**Более эффективным в сегодняшних условиях представляется заключение договоров на аренду автотранспорта и необходимой спецтехники – автокранов, автовышек, автомобилей большой грузоподъемности и др.)**



## 4. 2 "горячие точки" и "черные дыры"

47

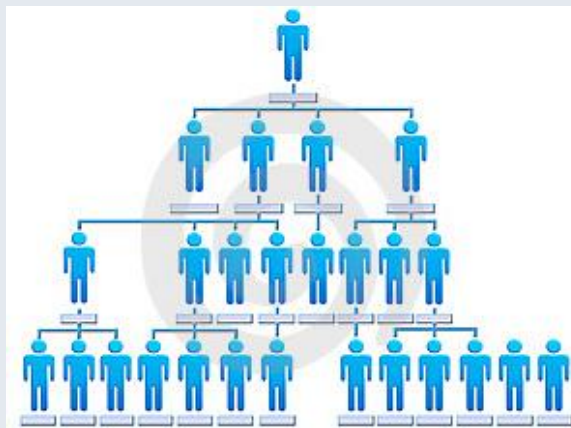


-структура бизнеса филиала была разбита на процессы (раньше они не были четко прописаны) для получения логичной и согласованной картины того, как она работает, разработаны **эффективные модели «взаимно исключительных» и «совместно полных» бизнес-процессов.**

-были уточнены и конкретизированы границы ответственности структурных подразделений и отдельных менеджеров, что позволило избежать дублирования некоторых функций, практически исключило использование приема, известного как «спихотехника»

-была предложена удобная методика корректировки численности персонала организации, в том числе по отдельным профессиям и должностям (т.е. дающая возможность не только рассчитать, что на обслуживание новой вводимой в эксплуатацию кабельной линии, скажем, для энергоснабжения объекта «А» дополнительно потребуется 8 человек, **но и то,**

**что и в будущем (5 электромонтеров, 2 мастера, 1 инженер)**



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

48



*...because I'm BATMAN!!!!*

Запланированные изменения в компаниях, как правило, тесно связаны с **человеческим фактором**. Человеческий фактор и групповая динамика внутри команды могут играть ключевую роль в различных процессах, влияющих на **способ** осуществления изменений. В конечном счете, определяющие успех проекта, это не только и не столько процессы, сколько это **люди**, которые **осуществляют эти процессы**.

Тем не менее, многие руководители проектов, затрачивая много усилий и времени на детальное планирование, по каким-либо причинам, не принимают во внимание **психологические моменты в управлении людьми** в процессе осуществления изменений.



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

49

В сочетании с **контекстуальной компетентностью**, доверительные отношения с подчиненными, сохранение добрых отношений даже с уволенными в силу объективных обстоятельств работниками, поддержание репутации грамотного, умеющего держать слово, делового партнера могут порой **помочь проектному менеджеру выйти из сложной рабочей ситуации.**



«**Строительство** новых локальных очистных сооружений, учитывающих **рост объемов гальванического цеха**, с одновременным **перемещением** его на новую территорию» на одном из заводов концерна по производству **автокомпонентов**

50



Производство щеток и рычагов (дворники для машин) сопряжено с **гальваническим процессом**.

Гальваническое покрытие, в частности, необходимо для предотвращения ржавления.

В рамках **гальванического процесса** щетки и рычаги окунают в ванны. Впоследствии в ваннах скапливаются вредные вещества – отходы производства.



# «Строительство новых локальных очистных сооружений, учитывающих рост объемов гальванического цеха, с одновременным перемещением его на новую территорию» на одном из заводов концерна по производству автокомпонентов

51



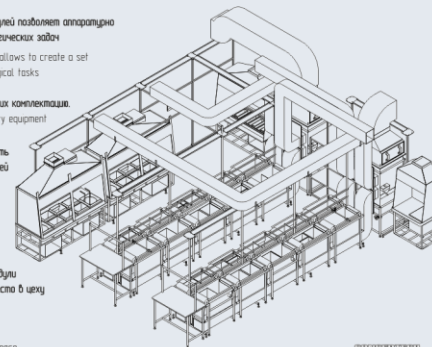
## МОДУЛЬНЫЙ ГАЛЬВАНИЧЕСКИЙ ЦЕХ MODULAR PLATING PLANT

Система различных типов модулей позволяет оперативно решить большинство технологических задач.  
The system of several unit types allows to create a set of units for most technological tasks.

Система определяет их комплектацию.  
The system defines its auxiliary equipment.

Система дает возможность легко менять функции модулей.  
The system allows transforming units to perform different functions.

Гибкая система комплектации позволяет легко перенести модули для обслуживания и экономит место в цеху.  
Flexible shiftable attachments allow effortless unit repositioning for service and conserves floor space.



**Определение проблемы.** Основанием для проекта послужило предписание органов экологического областного надзора.

В проект входили следующие **мероприятия**:

**1. Освобождение** отдельно стоящего здания, его **ремонт**, необходимые **строительные работы** для размещения гальванического цеха и монтажа очистных сооружений в соответствии с утвержденным после **согласования** в надзорных органах проектом (находившееся там ранее производство переводится в другое здание за счет более грамотной компоновки и высвобождения территорий и производственных помещений от ненужного оборудования).



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

52

**2. Изучение рынка** услуг по строительству очистных сооружений, **выбор** подрядной организации.



**3. Организация поездок** на другие заводы для ознакомления с действующими объектами-аналогами, строительство которых осуществлялось выбранным подрядчиком.



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

53



**4. Подготовка бизнес-плана** проекта, его рассмотрение, утверждение стоимости проекта на Совете Директоров Концерна.



**5. Заключение договора** на строительство очистных сооружений **с подрядной организацией.** Утверждение сметы на строительство очистных сооружений.

## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

54

Подрядная организация по договору была обязана обеспечить:

-разработку проекта



-заказ нестандартного оборудования (заключение договоров поставки с субподрядчиками: колокольные ванны, погружные барабаны, колокольные ванны, емкости накопительные полипропилен)



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

55



-монтаж очистных сооружений

-ввод очистных сооружений в эксплуатацию

-приобретение и поставку стандартного оборудования





## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

56

В процессе работы над проектом некоторые условия и параметры уточнялись и корректировались, что повлекло за собой **увеличение его стоимости**. Пришлось по ходу работ искать пути и решения, чтобы уложиться в выделенные инвестиции и не сорвать сроки ввода новых очистных сооружений в эксплуатацию.

**Решение.** В целях обеспечения реализации проекта **без превышения утвержденной** Советом Директоров Концерна **стоимости** в него были внесены следующие *изменения*:





## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

57

1. Отказались от закупки арматуры для бетонных работ, **использовали** подходящие для этой цели **неликвиды предприятия.**



## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

58



**2.** Для **ремонта** помещений **привлекли НЕ специализированную подрядную организацию**, а **приняли на работу по срочному трудовому договору ранее уволенных по сокращению штата работников строительного участка требуемой квалификации**, в результате чего были затрачены средства только на необходимые для ремонта материалы и заработную плату **без каких-либо накладных и иных расходов**, которые возникли бы **при осуществлении ремонта сторонней подрядной организацией**.

## 4.3 Роль контекстуальной компетентности и доверительных отношений с подчиненными

59

**3.** Изготовление части нестандартного оборудования размещали сами у более дешевых подрядчиков, с которыми ранее имели положительный опыт сотрудничества



*Изменения*, внесенные в проект при его осуществлении, позволили избежать увеличения сроков выполнения работ (пересмотр стоимости в сторону увеличения – длительный процесс), обеспечить разумное перераспределение выделенных средств по видам работ без ущерба их качеству, и, в конечном итоге, успешно завершить проект без превышения первоначально утвержденной стоимости. Новые очистные сооружения были введены в эксплуатацию в срок.



## 4.4 своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения

60

Организации, как и другие социальные системы, **могут выживать в динамичной среде, только если их скорость адаптации и изменения соответствует динамике окружающей среды**



Примером может служить проект реконструкции котельной, принадлежащей градообразующему предприятию – заводу концерна по производству автокомпонентов



# проект реконструкции котельной, принадлежащей градообразующему предприятию – заводу концерна по производству автокомпонентов

61



**Определение проблемы.** Большинство теплогенерирующих объектов, построенных в 50-тых – 70-тых годах прошлого века, **не соответствуют предъявляемым к ним сегодня экономическим и техническим требованиям.**

Данные объекты, как правило, имеют **завышенный в сравнении с аналогичными объектами современной постройки расход электроэнергии, природного газа и воды,** так как во времена их строительства потребляемые ресурсы имели незначительную стоимость.

**Решение.** Для выполнения работ по реконструкции была привлечена подрядная организация, договор с которой предусматривал **(1)** разработку технической документации, **(2)** заключение договоров поставки необходимого оборудования с субподрядчиками, **(3)** демонтаж старого и монтаж нового оборудования, **(4)** ввод объекта в эксплуатацию после реконструкции.

## 4.4 своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения

62

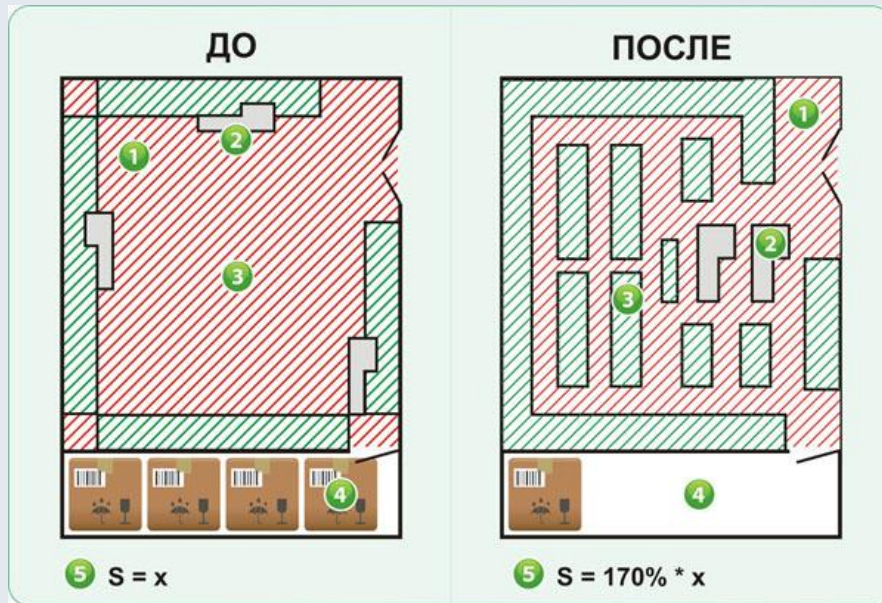
С самого начала работ по реконструкции персонал, занятый на обслуживании котельной, **высказывался против обновления оборудования, так как привык работать на старом**, имел соответствующую квалификацию и не имел желания проходить переподготовку и что-то менять в профессиональной сфере. **Желание учиться появилось после получения информации о том, что для обслуживания обновленной котельной потребуется численность работников на 20% меньше чем раньше** (новое оборудование оснащено автоматикой, имеет другие нормы обслуживания), и всем, не желающим проходить переподготовку, грозит увольнение по сокращению штата. Кроме того, большинство специалистов «из прошлой жизни» просто «не заточены» на экономию энергоресурсов – в прежние времена об этом никто не думал, и потому **не могли адекватно оценить необходимость проводимой реконструкции.**



## 4.4 проект по оптимизации использования площадей предприятия в связи с падением потребности в выпускаемой продукции, осуществленный на заводе по производству автокомпонентов.

63

В качестве примера адаптации предприятия к негативным изменяющимся условиям производственной деятельности, когда спрос на продукцию падает, может послужить...



...ТОЛЬКО «ДО» И  
«ПОСЛЕ» **НАОБОРОТ** =)

**Определение проблемы.** В условиях резкого увеличения импорта автомобилей и спецтехники иностранного производства на предприятии, выпускающем комплектующие для российского Автопрома, сложилась ситуация, когда потребность в его продукции значительно уменьшилась.

Появились **неиспользуемые** для нужд производства производственные и служебные **помещения**, по-прежнему **требующие затрат на их содержание** (отопление, текущий ремонт, содержание обслуживающего персонала, налоги и др.). Содержание таких площадей приводило к ощутимым убыткам.

**Решение.** На предприятии был запущен проект, включающий следующие мероприятия:



## 4.4 своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения

64

*Хочешь жить – умей  
вертеться ©*



(1) Расчет необходимого количества единиц оборудования для обеспечения бесперебойного функционирования предприятия с целью выполнения плановых показателей (2) Грамотная компоновка и размещение расчетных производственных мощностей. (3) Подготовка инфраструктуры производственных и служебных площадей для установки оборудования согласно новой планировке. (4) Подготовка освободившихся площадей для их сдачи в аренду. (5) Создание временного подразделения (рабочей группы) из числа работников предприятия для организации сдачи в аренду освободившихся площадей (задачи группы: размещение на сайте завода предложений по аренде, осуществление переговоров с клиентами, заключение договоров аренды, урегулирование возникающих проблем в процессе аренды, отслеживание финансовых взаимоотношений (своевременная оплата аренды), реализация высвобождающегося в процессе перепланировки завода оборудования).



## 4.4 своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения

65



*Хочешь жить – умей  
вертеться ©*



Проект был успешно реализован. Расходы на осуществление проекта **окупились в течение года**. Своевременная адаптация к изменяющимся условиям внешнего окружения позволила предприятию **не только освободиться от убыточной статьи расходов** на содержание неиспользуемых в производственном цикле площадей, но и **получить положительный экономический эффект**.

## 5. Манипуляции и их применение в рамках проектного подхода

66



*Можно исказить образ самого человека...*

**ИЛИ**



*Можно исказить степень важности мнения окружающих...*

**ИЛИ**

*Можно исказить значение той или иной ситуации и т.д.*



## 5. Манипуляции и их применение в рамках проектного подхода

67



Желание **ВЫГЛЯДЕТЬ** **последовательным** представляет собой чрезвычайно мощное орудие социального влияния, часто заставляющее людей действовать явно вопреки собственным интересам.

## 5. Манипуляции и их применение в рамках проектного подхода

68

*Руководитель проекта может публично дать одному из членов команды блестящую характеристику :«я давно слежу за успехами N... N зарекомендовал себя как **ответственный** специалист, который всегда доводит работу до конца ... среди прочих достоинств N – пунктуальность, трудолюбие и умение работать в команде, понимание нужд проекта и т.д.», после чего N будет трудно отказаться от возложенных на него на совещании обязательств, дабы не уронить приобретенный статус.*





# Как манипулируют...



ШАГ 1.  
Идентифицируют  
цель...



ШАГ 2. Создают ей  
притягательный  
образ способного и  
ответственного  
человека...



ШАГ 3.  
Прилюдно  
«делегируют»  
задания...



## Что происходит с человеком...



«А ведь и правда, я  
крут»!



«Не могу же я прилюдно признаться,  
что не так крут, как они думают!»!



# Манипуляция “Социальное обязательство”

70



# МАНИПУЛЯЦИЯ «НЕРАВНОЦЕННЫЙ ОБМЕН»



71

Продавец оставляет BUG на 72 часа **бесплатно** и **без каких либо обязательств** со стороны клиента.



Потребитель чаще всего **тратит немного** или **вообще не тратит**.



Продавец возвращается... «Он же оставил мне попробовать **БЕСПЛАТНО**»...  
**Нескупившие не купить...**



«Зачем я **ЭТО** у него купила? Мне же **не нужно?**»



# МАНИПУЛЯЦИЯ «ДАВЛЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ»: распространенные **ОШИБКИ**

72

Допустим пропадают  
канцелярские принадлежности...



Если начальник будет отчитывать  
сотрудников, делая упор на то, что **ЧАСТО**  
пропадают ручки...



**Подсознание:**  
Посмотрите на **ВСЕХ** тех людей, кто  
**ВОРУЕТ** ручки...



iZombie



«Раз **ВСЕ** воруют ручки – чем я хуже?»



# МАНИПУЛЯЦИЯ «ДАВЛЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ»

73



Допустим Вы хотите добиться,  
чтобы полотенца в Вашем отеле  
использовали повторно...



Присоединяйтесь к  
**ОСТАЛЬНЫМ** гостям нашего  
отеля, которые **УЖЕ** используют  
полотенца повторно...

1. ПОМОГИТЕ СОХРАНИТЬ  
ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ!



**!!!!ИЗБЕГАЙТЕ НЕГАТИВНОГО  
СОЦИАЛЬНОГО  
ДОКАЗАТЕЛЬСТВА!!!**

## 5. Манипуляции и их применение в рамках проектного подхода



Существует много ситуаций, в которых **человек ведет себя автоматически**, согласно тому или иному устоявшемуся «алгоритму» поведения:

1. Давление **временем**, **важностью** выполнения задачи. Напр.: решение необходимо принять сейчас, иначе «поезд уйдет» и т.п.
2. «Утомление рассудка» **слишком большим потоком информации** снижает критичность сознания и т.д.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!  
УДАЧИ!!!!!!**

75

ВШУП НИУ ВШЭ