

Почему изменения могут не  
получиться и что стоит  
предпринять, чтобы их реализовать

Дамир Балтабаев

24.08.2022

# Дамир Балтабаев



Руководитель проектного офиса в блоке производственной деятельности  
ПАО «РусГидро»,

основатель ООО «ПМ-Ассистент»,

ассессор конкурса «Проектный Олимп»,

МВА

- Опыт в проектах технического перевооружения и реконструкции, организационных изменений, строительства промышленных объектов
- Построение систем проектного управления и автоматизация бизнес-процессов

**14+** лет в проектном управлении

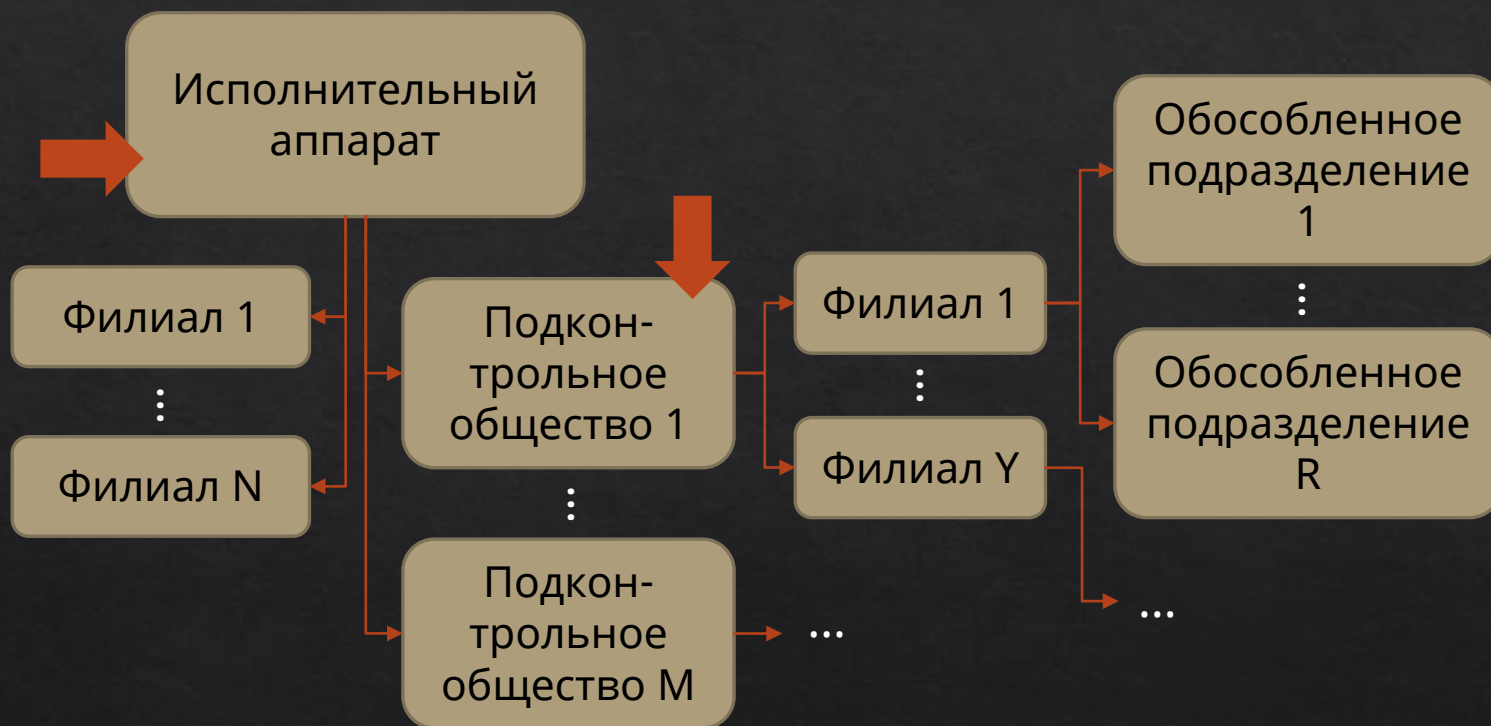
**1000+** проектов, **25+** портфелей проектов, **10+** организаций в контуре внедренных систем управления проектами

Сфера деятельности – энергетика, строительство, НИОКР (ВКС).

Восстановление Саяно-Шушенской ГЭС, Баксанской и Ирганайской ГЭС.

Победитель открытого Всероссийского конкурса «Проектный руководитель – 2020»

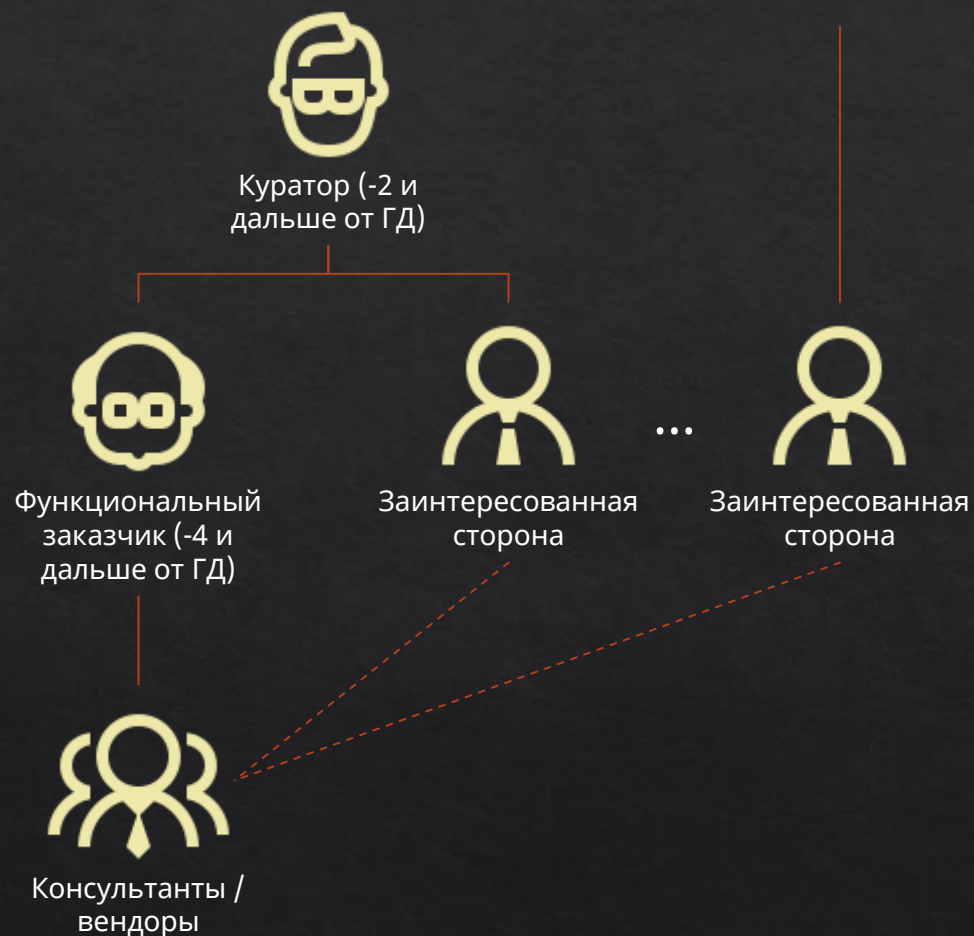
# Пример организации и постановка задачи



Проектирование и  
внедрение /  
масштабирование  
системы управления  
проектами

> 70000 человек

# Пример организации и постановка задачи



- Внедрить за «1 год»
- В исполнительном аппарате есть группа, которой поручили
- Сформулированы требования к системе
- Сформулированы эффекты, которые ожидаются после внедрения

# Практики внедрения проектного управления

## Анализируемые практики внедрения проектного управления

Совместная работа ООО «Проектная практика», Совнет, РМІ «Внедрение проектного управления в органах исполнительной власти»

Руководитель корпоративного проектного офиса «Аванта консалтинг»

Генеральный директор ООО «Проектные сервисы»

Заместитель Генерального директора ООО «ПМ-Ассистент»

## Последовательность действий

1. Обследование предприятия, на котором будет осуществляться внедрение проектного управления.
2. Формирование команды проекта внедрения.
3. Разработка методических решений проектного управления.
4. Автоматизация процессов проектного управления.
5. Апробирование методических решений и программного продукта на пилотном проекте.
6. Исправление ошибок и внедрение на все проекты предприятия.

## Условия успеха внедрения проектного управления

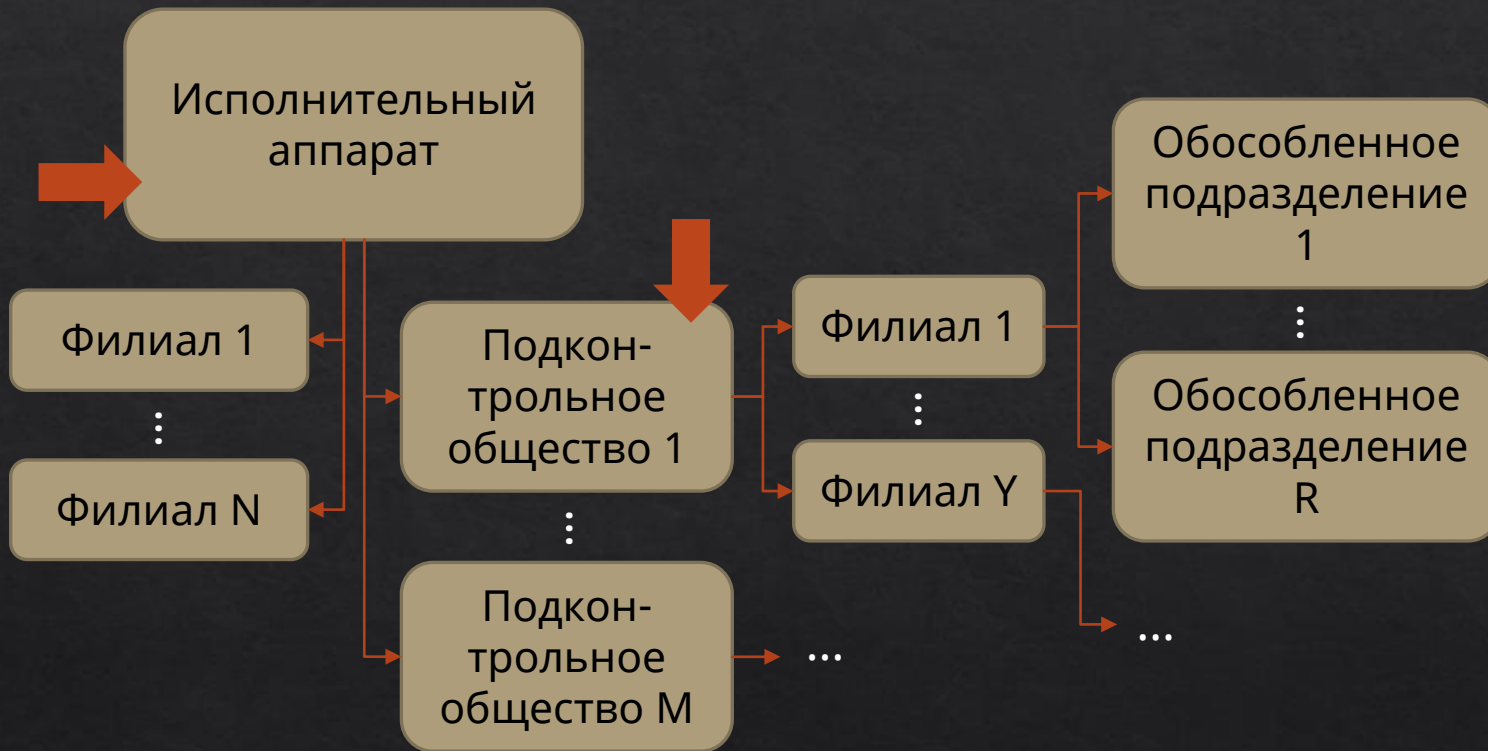
ТОП-ы предприятий Холдинга **понимают необходимость** меняться, видят **выгоды** и поддерживают внедрение

ТОП-ы предприятий Холдинга **готовы стать Лидерами** - показывать на личном примере, требовать

Для масштабирования системы управления проектами **выделены ресурсы** (финансовые, трудовые)



# Как обычно бывает



Сроки сорваны

1 Обследование

2 Команда

3 Методология

4 Автоматизация

5 Пилот

6 Масштабирование



Да, я в теме, напиши что нужно сказать и кому позвонить.

Присутствовать не смогу, давайте без меня или по ВКС.



Поговорили с людьми на месте, там назначили ответственного.

Мы выпустили приказ, теперь есть команда и формальное основание.

Мы написали письмо.



Нет времени на разговоры. Я не сопротивляюсь, все можно почитать в этих документах.



С нами не все хотят разговаривать.

Вот отчет о проделанной работе (об обследовании), подтвердите пожалуйста, что мы все верно поняли.

# Позиция сторон



Исполнители ссылаются на занятость и обосновывают что им действительно некогда заниматься этими нововведениями, все что предлагается консультантами - ерунда

Всеми изменениями управляет Консультант и он должен быть в курсе того, как устроена компания заказчика, как кого зовут и к кому куда идти и зачем, а «голую» теорию о которой говорит консультант, можно и в YouTube посмотреть

Надо жестко взяться за дело – «Кнут и пряник», связались с «мягкотелыми»

Качество результатов работ оставляет желать лучшего. Зря наняли эту компанию, не справляются



Исполнители ссылаются на занятость, отсутствие технической возможности и соответствующей мотивации

Сроки выполнения задач со стороны Заказчика сильно увеличиваются, ухудшается динамика внедрения, мотивация сотрудников, из-за лагов во времени «обнуляется»

Заказчик ничего не делает для того, чтобы внедрить изменения, лишь «носит транспаранты» и подписывает приказы

Заказчик не считает нужным проводить дополнительные встречи с сотрудниками по теме предстоящих изменений в компании, также любые деловые игры, командообразующие мероприятия и обучения

На «кону» наша репутация, мы за свой счет пытаемся «продать» продукт сотрудникам, смета «худеет», попросить денег не получается, поскольку никакого результата еще нет

Как обстоит дело с управлением изменениями:



# Вопросы для размышления

- Какое действие упущено на самом старте и все пошло «не так»?
- Почему действительно нельзя жёстко в административном порядке внедрять систему?
- Кто должен управлять изменениями и разве это отдельная предметная область?
- Стоит ли тратиться на «управление изменениями», вернутся ли эти затраты?
- Как поддерживать динамику изменений?

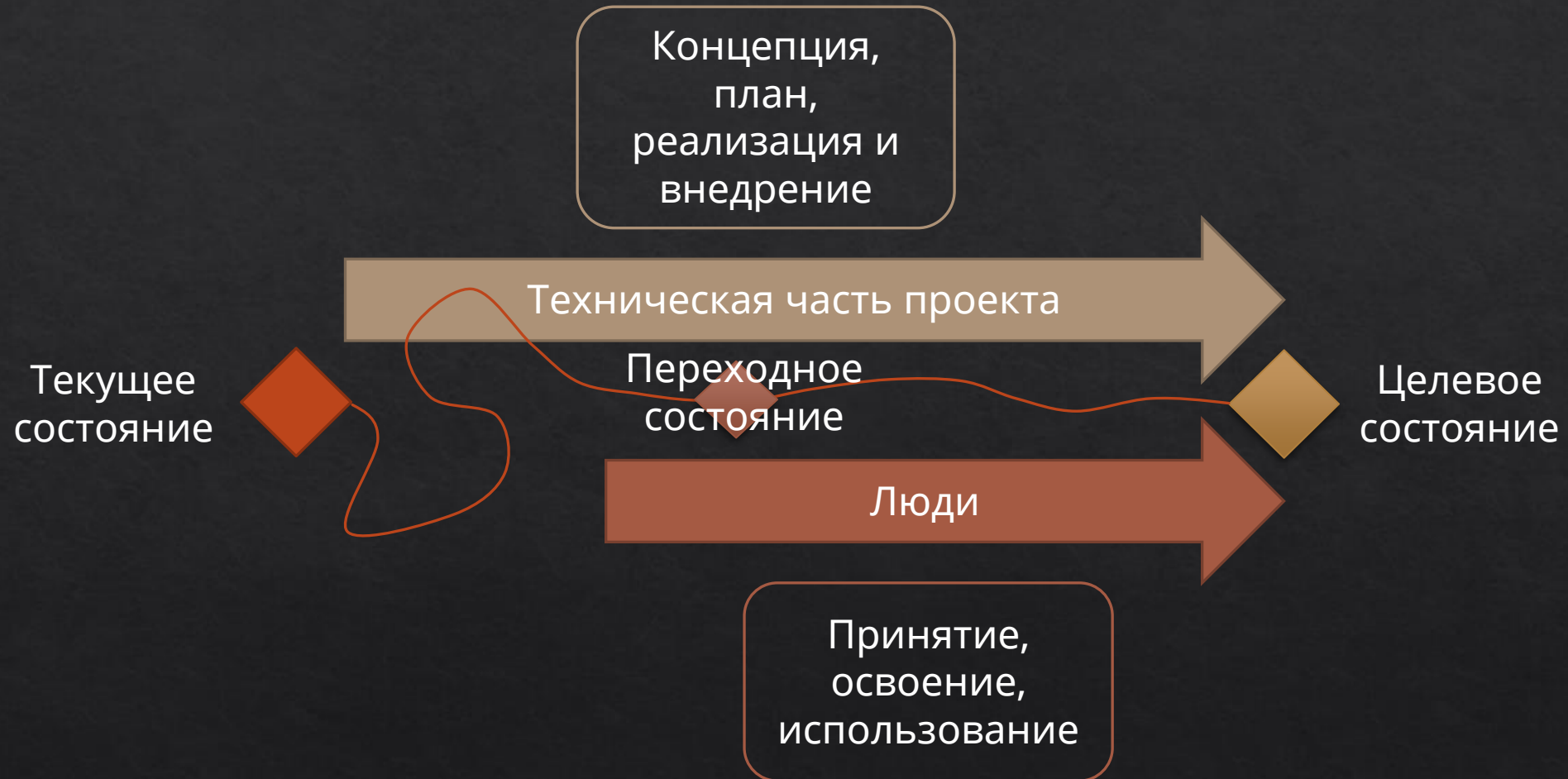


# Методологии управления изменениями

1	8 ступеней модели Джона Коттера
2	ADKAR Джеффри Хаятта
3	A3 Template
4	Авторские работы

- **A (Awareness)** – Осведомленность о необходимости изменений
- **D (Desire)** – Желание участвовать в изменениях
- **K (Knowledge)** – Знание, что именно требуется сделать для изменений
- **A (Ability)** – Умение / способность воплощать изменения
- **R (Reinforcement)** – Подкрепление реализованных изменений

# Управление изменениями



# Объект управления

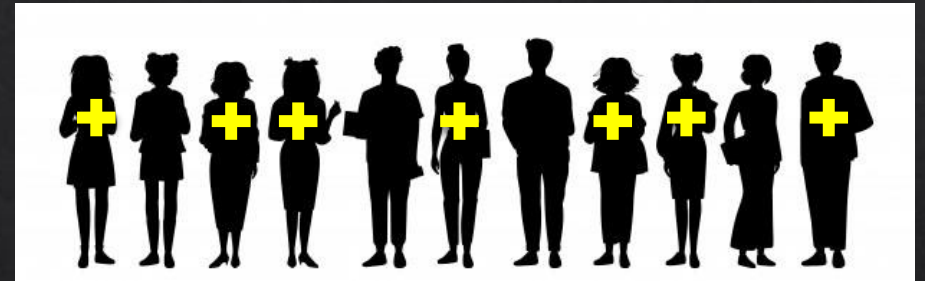
Как мы думали что будет

Как получилось

Текущее состояние



Переходное состояние



Целевое состояние



# Ключевые роли

- **Руководители высшего звена** - стратегия, направление, ответственность, лидерство
- **Руководители среднего звена** - индивидуальная работа с сотрудниками, на которых влияют изменения (принимают изменения и сами являются агентами изменений)
- **Проектная команда** – спроектировать, разработать, реализовать (техническая часть проекта)
- **Менеджер по управлению изменениями** – структура, цели, фокус, поддержка (люди)



# Ключевая концепция



# Что нужно достичь в людях, чтобы изменения пошли успешно

Awareness  
Понимание

A

Обеспечить **Понимание** необходимости изменений

Desire  
Желание

D

Пробудить и обеспечить **Желание** участвовать в изменениях и поддерживать их

Knowledge  
Знание

K

Сформировать **Знание** как действовать по-новому

Ability  
Способность

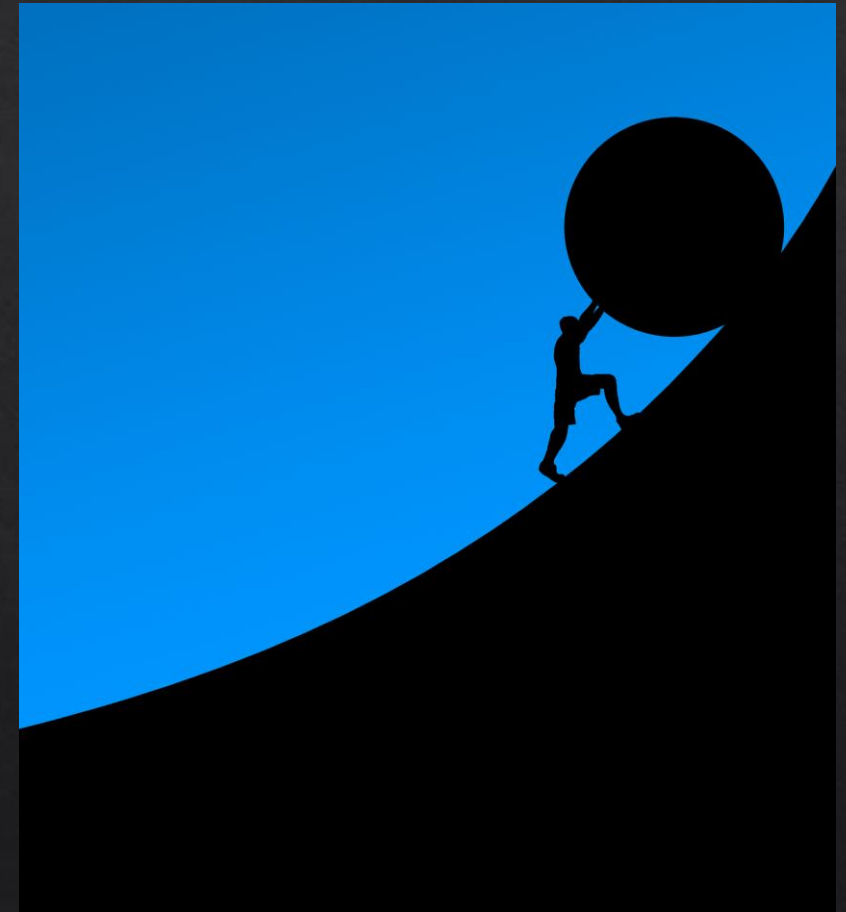
A

Выработать и натренировать **Способность** применять требуемые навыки и модели поведения

Reinforcement  
Закрепление

R

Создать условия для **Закрепления** и обеспечения приживаемости, устойчивости изменений



Внедрение ADKAR на  
«незрелую культуру»



Внедрение проектного  
управления строго по PMBOK

# Лучшие практики + ADKAR

№пп	Этапы	Задачи управления изменениями		
		Лидеры изменений	Проектная команда (на пилот)	Все участники проектной деятельности
1	Инициирование проекта, формирование команды	AD	AD	
2	Планирование проекта, обследование	DK	DK	
3	Проектирование целевой модели системы управления проектами	K	K	AD
4	Автоматизация, пилотный проект	AR	AR	D
5	Уточнение целевой модели по результатам реализации пилотного проекта	K	K	K
6	Внедрение целевой модели системы управления проектами – масштабирование	A	A	A
7	Методическая поддержка участников проектной деятельности	R	R	R



# Пример

№пп	Этапы	Задачи управления изменениями		
		Лидеры изменений	Проектная команда (на пилот)	Все участники проектной деятельности
1	Инициирование проекта, формирование команды	AD	AD	
2	Планирование проекта, обследование	DK	DK	

## Ожидаемые результаты (Люди):

- Предприятия Холдинга извещены о старте проекта, сформировано понимание неотвратимости и срочности изменений.
- Сформирована рабочая группа в составе, достаточном для внедрения на первом предприятии Холдинга. В составе группы влиятельные люди (лидеры), «реформаторы без титула», внешние эксперты и тренеры в области проектного управления.
- Разработан и утвержден план управления проектом (включая изменения).
- Лидеры изменений и проектная команда понимают суть изменений и замотивированы (хотят меняться).

## Инструменты:

- Производственные совещания.
- Модули кадрового резерва.
- Мозговые штурмы.
- Вводное обучение и тестирование (идентификация ключевых ЗС).
- Активный PR и работа со слухами.
- Материальная мотивация.
- Ресурсное обеспечение.
- Методическая поддержка всех участников по структуре Холдинга.

# Пример

№пп	Этапы	Задачи управления изменениями		
		Лидеры изменений	Проектная команда (на пилот)	Все участники проектной деятельности
3	Проектирование целевой модели системы управления проектами	К	К	AD
4	Автоматизация, пилотный проект	AR	AR	D

## Ожидаемые результаты (Люди):

- Команда пилотного проекта получила знания и натренировала способность работы в новой логике.
- Все участники проектной деятельности достигли понимания сути изменений.

## Дополнительные инструменты программы изменений:

- Обучение и сертификация.
- Рейтинг, соревнования.
- Активный PR и работа со слухами.
- Профессиональное сообщество.

# Заключение

- Большое внимание инициированию проекта = продажа изменений по структуре компании/группы компаний
- Можно внедрить систему административным рычагом, однако потребуются штат контролеров, которые будут стоить никак не меньше затрат на «грамотное» внедрение
- Без «силы» не обойтись. Ее эффективно применять для закрепления изменений
- Изменениями может управлять Консультант за отдельную плату, но лучше, если это сделает Заказчик. А в идеале, если Заказчик вырастит у себя культуру управления изменениями
- Изменениями должны заниматься в первую очередь Лидеры и только во вторую - функционеры
- Шаги внедрения из лучших практик на рынке хорошо дробить на более маленькие, значимые «быстрые победы». Это сильно помогает удерживать общую динамику изменений