

Сопротивление изменениям: проблема или шанс на спасение?

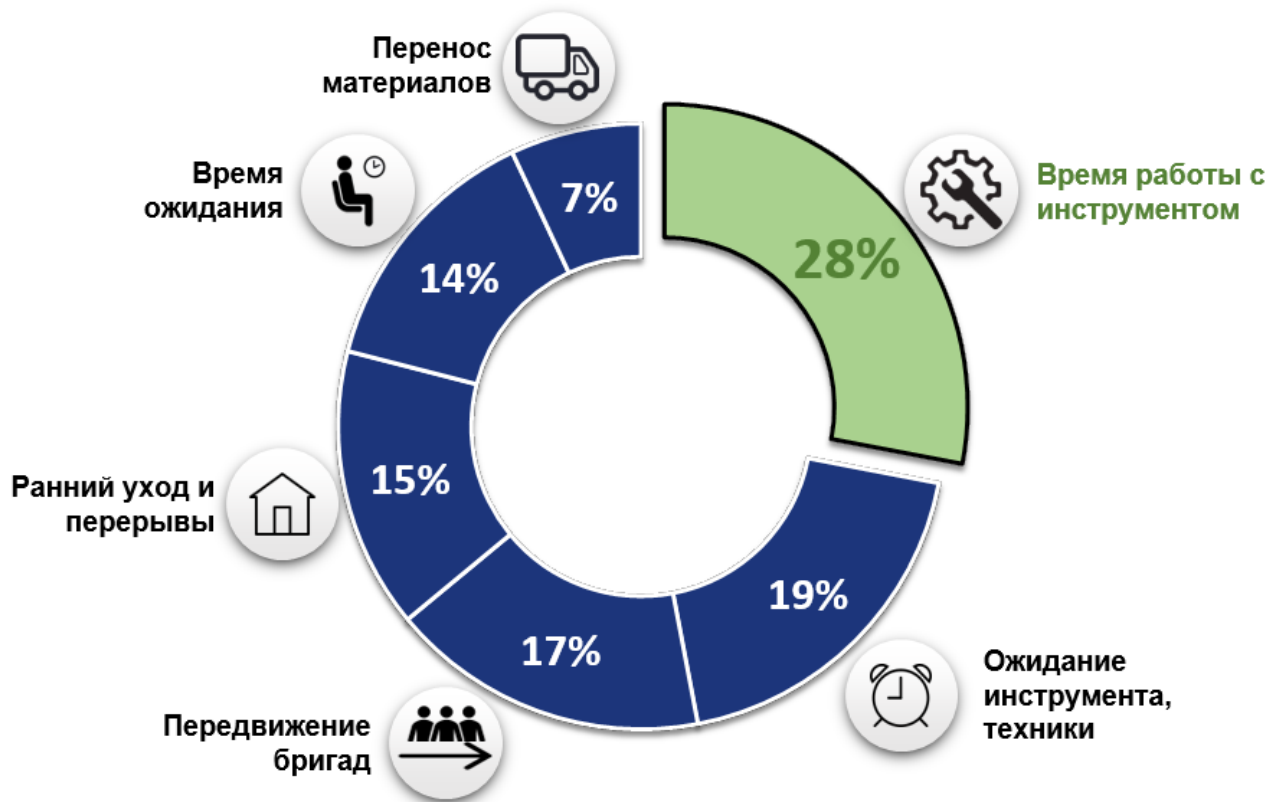
Букреев Ярослав Алексеевич

руководитель проектного офиса в Атомстройэкспорт, Certified IPMA level A, B
+79165042677

Телеграмм-канал: Управление проектами – школа Ярослава Букреева
https://t.me/yaroslav_bukreev



СТРОИТЕЛЬСТВО...



ТИПОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ В ПРОЕКТАХ СТРОИТЕЛЬСТВА

1. Ошибки планирования, оценок стоимости и сроков, рисков, отклонения от графиков, упрощение работ на этапах «мобилизация», «подготовка производства», отклонения от ПОС и ППР;
2. Ручное управление, игра в вину за срывы сроков, стоимости и качества строительства по моделям «Курятник», «Чайка», «Я – начальник (заказчик, генподрядчик), ты – дурак», уход от поиска инженерно-экономических решений в технологии переговоров, искусство совещаний;
3. Несоблюдение нормативных требований, отклонения, изменения в проектах;
4. Недостаток оборотных средств, кассовые разрывы;
5. Нарушение обязательств проектировщиками, поставщиками и субподрядчиками, отсутствие плановых резервов на устранение последствий;
6. Нехватка квалифицированной рабочей силы, несоответствие ЗП рынку труда;
7. Неполноценная организационная структура, недоукомплектованность ИТР, разрывы в процессах управления;
8. Кражи на стройплощадках, «мертвые души», откаты на закупках;
9. Низкая скорость внедрения технологий, применение квазитехнологий и «полуфабрикатов», которые не ускоряют, а замедляют процессы и отвлекают ресурсы;
10. Ограниченные навыки, несоответствие опыта, несработанность команды проекта в целом. Часто под каждый новый проект команда собирается с нуля, либо происходят частые ротации. Редкие большие проекты выполняются единой командой от начала до конца...

Направления развития строительства



Управляемость техническим уровнем производства в строительстве в последние 10 лет в сравнении с другими отраслями экономики

Anonymous Poll

13% **Опережает**

68% **Отстает**

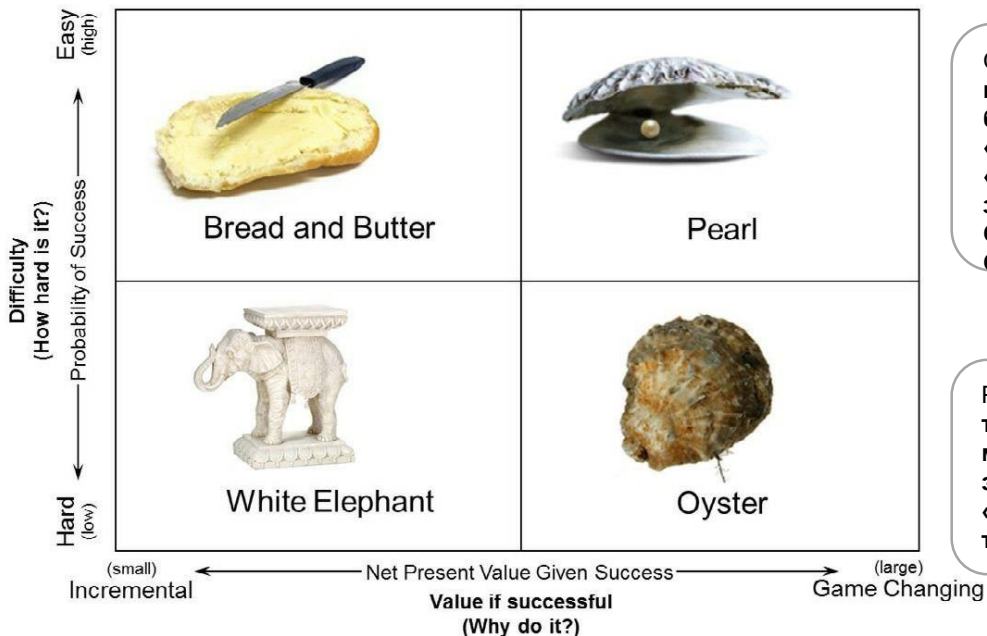
19% **На одинаковом уровне**

54 votes

+экономика, +кадры, +ИТ, +финансы, +управление ...
десятки и сотни проектов развития

Классификация инновационных проектов

Innovation Screen



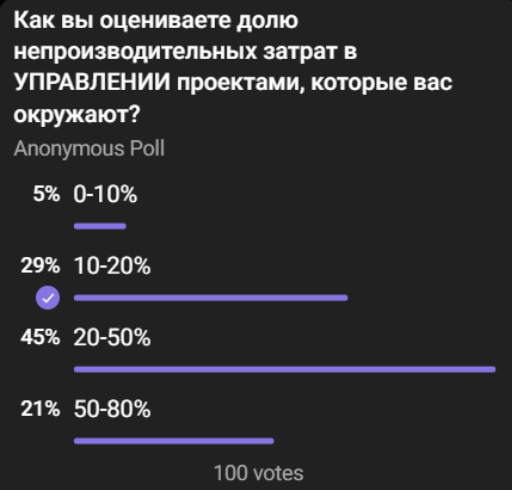
Простые в выполнении проекты, которые в случае успеха приведут к **низкому эффекту** «Изобретаем велосипед»
Функция, а не проекты

Относительно **простые** проекты с **большим эффектом** «Рост выручки», «Сокращение затрат»
СРОКИ И СТОИМОСТЬ

Большие проекты, которые **трудно** выполнить, но в случае успеха дают относительно **низкий эффект** «Создаем идеальную систему»

Рискованные, **трудные** проекты с **максимальным эффектом** «Новые продукты, технологии и пр.»

Какие проекты вызывают большее сопротивление?

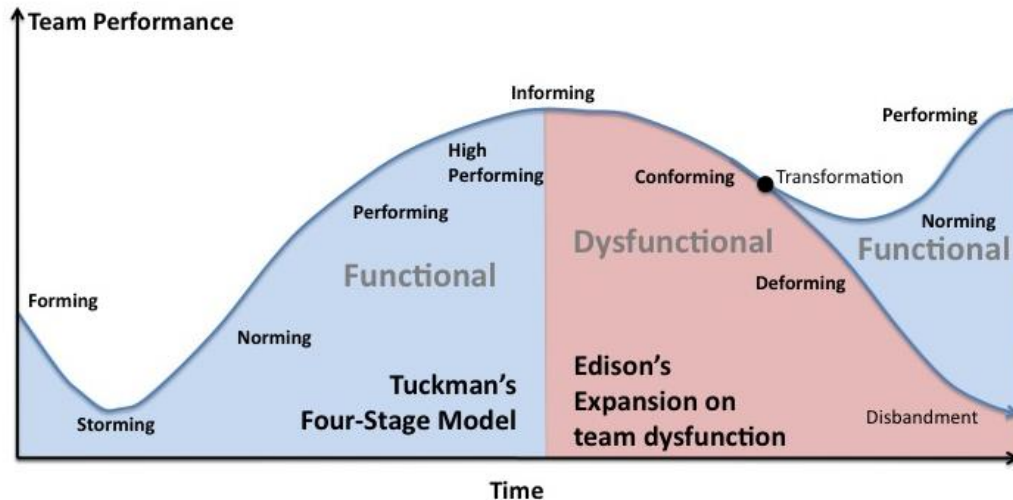


Создать команду – элементарно?

1. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ. Все эти уставы, дорожные карты, отчеты, матрицы ответственности, реестры рисков, планы коммуникаций и прочее.
2. СБОР ИНФОРМАЦИИ о прогрессе и статусах, которые надо собирать вручную, практически выгрызая.
3. Непродуктивные СОВЕЩАНИЯ с невовлеченными участниками.
4. НАСТАВНИЧЕСТВО, обучение и разъяснения азов проектного управления
5. Детальное планирование/ДОПЛАНИРОВАНИЕ (внутри утвержденных планов).

Модель Брюса Тукмана:

1. Формируется рабочая группа;
2. После притирки становится псевдокомандой;
3. Слаживание
4. Совершенствование
5. Команда победителей/проект /этап выполнен



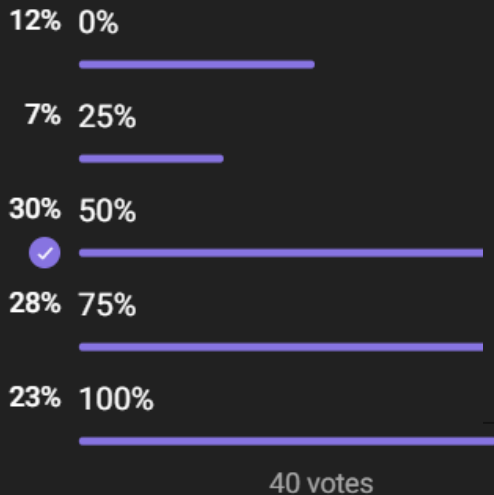
Модель Тома Эдисона:

6. После информирования о закрытии идет приспособление;
7. Приспособление может вывести на новый проект к 8. трансформации, либо к 9. деформации и 10. роспуску

Некоторые проблемы в управлении проектами

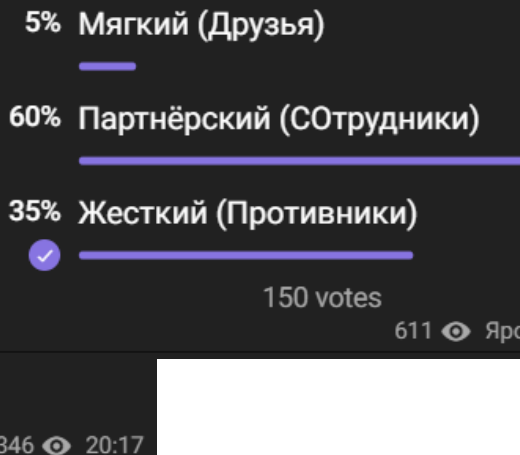
Сколько бы проектов вокруг вас закрылись, если бы система оплаты была такой же, как я описал выше?

Anonymous Poll



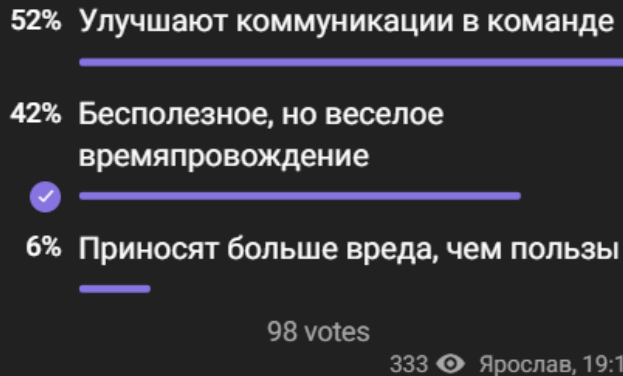
С каким стилем совещаний/переговоров вы чаще всего сталкиваетесь на работе?

Anonymous Poll



Командообразующие тренинги (на практике, по личным ощущениям из опыта участия):

Anonymous Poll

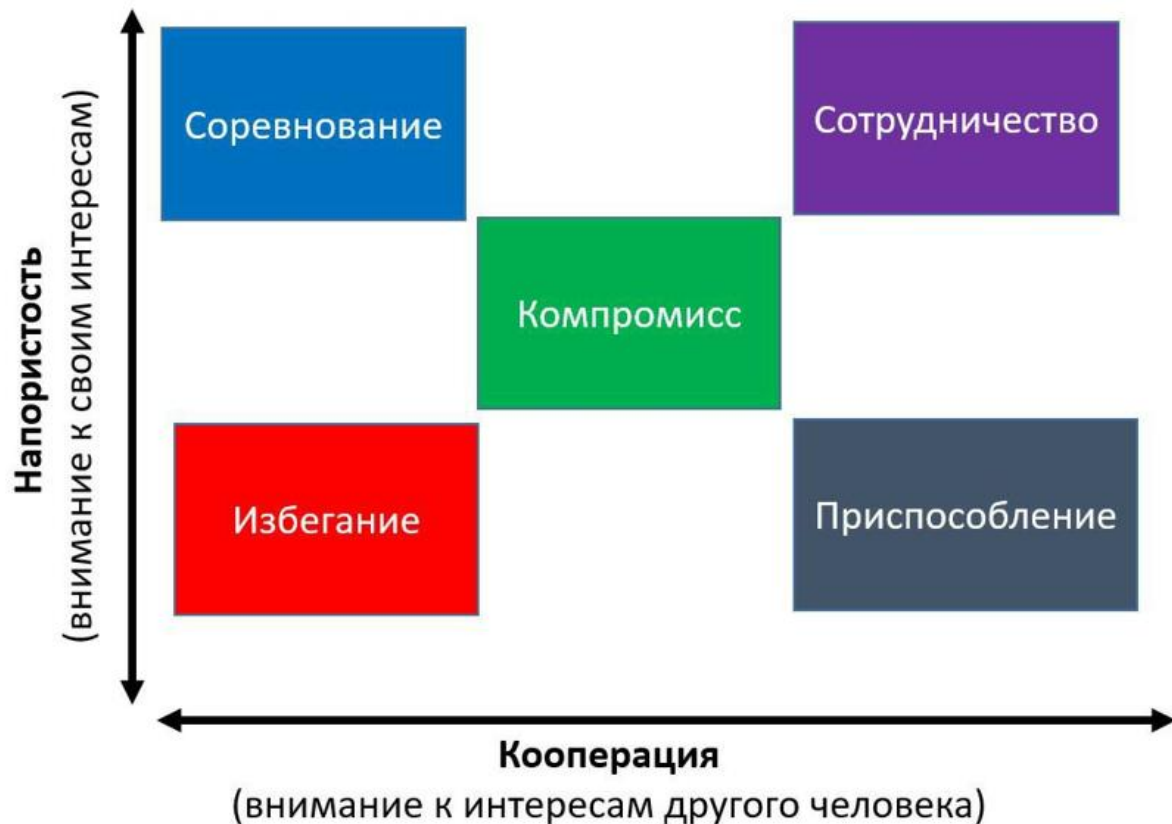


Сколько РП мечтают найти новый проект/место работы?

Преодоление сопротивления изменениям – Если долго вглядываться в бездну, бездна начинает вглядываться в тебя...



Единство и борьба противоположностей – развивая систему будь готов меняться сам



**Спасибо
за внимание**

