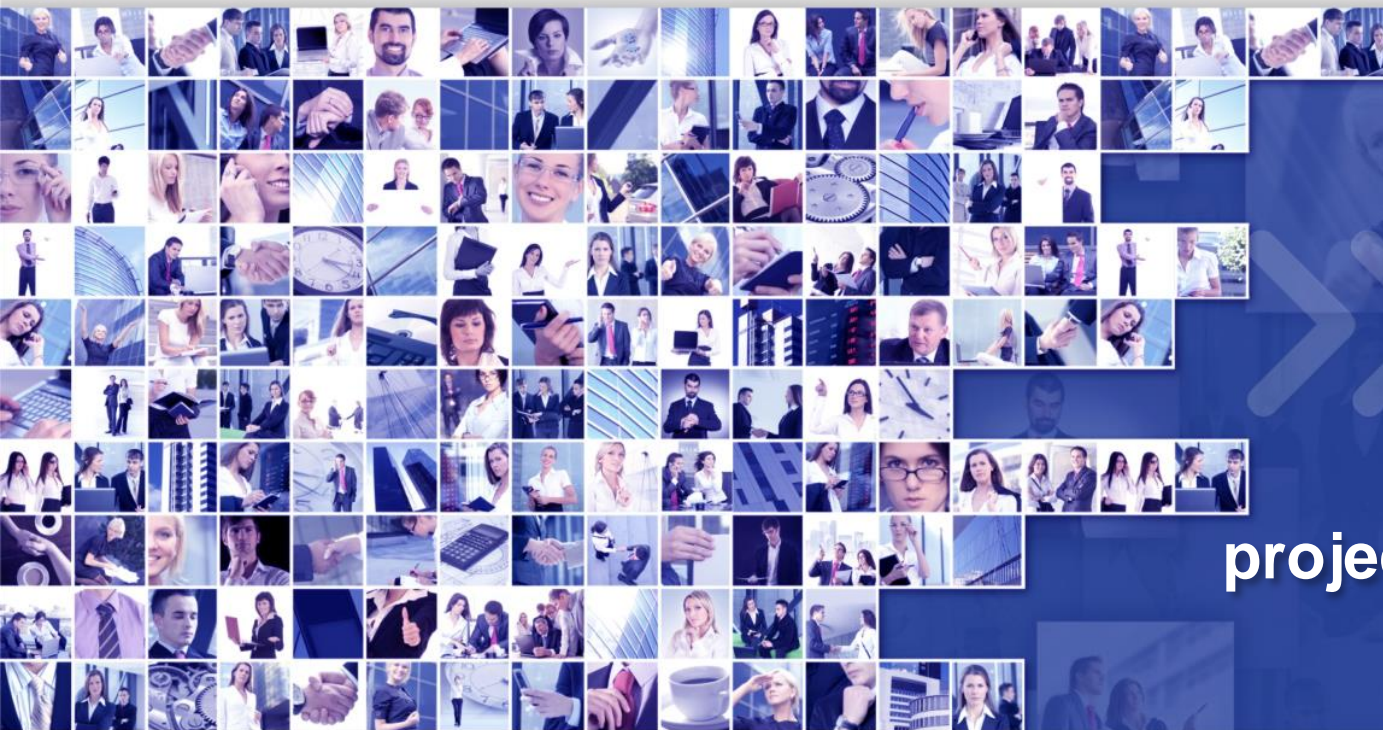




Russian member of

IPMA[®]
international
project
management
association



Professional
project management
in Russia >

Внедрение системы управления
проектного управления
Направление «Люди»

Образование и квалификация

Всероссийский заочный финансово-экономический институт (ВЗФИ)

Специальность: «Менеджмент»

Сертифицированный Директор проектов (IPMA, Level “A”)

Сертифицированный коуч Erikson College International



Практический опыт

Вице-президент Ассоциации управления проектами «SOVNET»

Член Правления Ассоциации управления проектами «SOVNET»

Ассессор ежегодных конкурсов в области профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп» (Организатор-Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации), «Лучший проект года» (Организатор-Ассоциация управления проектами «SOVNET»)

Управление проектами в качестве руководителя более 10 лет

Управление портфелем проекта в качестве директора 9 лет

Бизнес-тренер в сфере управления проектами

Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» – это некоммерческая организация, единственный в России национальный представитель Международной ассоциации управления проектами (IPMA) с 1991 года. Миссия СОВНЕТ: **развитие профессионального управления во всех отраслях экономики и сферах общественной жизни России.**



- 30 лет на рынке профессионального управления проектами
- Более 5000 сертифицированных специалистов

Ассоциация управления проектами "СОВНЕТ" - это добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области управления проектами, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. СОВНЕТ объединяет опыт и знания государственных и коммерческих организаций, а также отдельных специалистов в области управления проектами, осуществляет международное сотрудничество в сфере проектного менеджмента со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Корпоративная система управления проектами (КСУП) – это комплекс средств организационных, методических и информационных, направленных на создание эффективной организации, реализации и поддержку процессов управления проектов в организации.

Внедрение КСУП – комплекс мероприятий направленных на изменение действующей системы управления с целью достижения большей эффективности, прозрачности и целеустремлённости управленческих процессов.



Изменения в развитии управления проектами за последнее время смещают акцент в **компетенциях руководителя проекта** - грубо говоря, из "инженера" он всё больше становится "гуманитарием", всё более востребованы умения не составить сложный план и бюджет, а **решать сложные "политические" и "психологические" проблемы** - как внутри команды, так и между командой и заказчиком.



Внедрение проектного управления это внутренний проект, так как он направлен на изменение организационных структур, бизнес-процессов, распределению деятельности между региональными филиалами и т.п. И результатами таких проектов являются не твёрдые активы, а изменения в деятельности сотрудников компании. В таких проектах возрастает значимость гуманитарных навыков руководителя проекта - все результаты **направлены на изменение деятельности людей** и характера их отношений друг с другом.

Внедрение системы управления проектами в большинстве случаев предполагает внедрение матричного управления, то есть двойного подчинения сотрудников - функциональному и проектному руководителю, что **вызывает дефицит времени и стресс**, связанный с его распределением на задачи двух разных начальников. При этом создаётся специальное внутреннее подразделение - проектный офис, который ломает сложившуюся линейную иерархию в компании, что **сильно бьёт по авторитету и статусу топ-менеджеров**. Роль руководителя проекта в этом случае превращается в сочетание политика, психолога и бизнес-тренера.



Таким образом настало время **изменить** своё представление о традиционно сложившемся **процессе внедрения Проектного управления** и **перейти на другой уровень**.



1. Присвоить проекту статус эксперимента

Эксперимент и нововведение – это принципиально разные вещи. Успешный эксперимент может доказать как эффективность новой идеи, так и её несостоятельность.

Статус эксперимента означает, что конкретное решение ещё не принято, нововведение может быть временным, так как находится в фазе исследования. Группа лиц, заинтересованных в том, чтобы нововведение не прижилось (а это обычно большинство), получает сигнал – **надо сопротивляться, доказать, что идея провальная, что «эксперимент» не удался.**

2. Запрашивать большое количество конкретизирующих документов

«Мы не поняли, что от нас требуется. Просим объяснить»... **Запрос** и предоставление **инструкций, служебных записок** с объяснением и конкретизацией каждого нюанса нововведения – всё это **«размывает»** и умаляет **основную идею проекта**, который в итоге утрачивает смысл не только в глазах рядовых исполнителей, но и в глазах самого автора и основных апологетов. Время ушло. Энтузиазм иссяк.

3. «Кусочное» внедрение

«Это такой большой проект, давайте внедрять его поэтапно...». В результате может быть внедрён только один «этап», один элемент нововведения, а всё остальное провозглашено нецелесообразным или просто благополучно забыто. Как правило, изменение – это продуманная и слаженная система. **«Кусочное» внедрение** разрывает звенья одной цепи – **мешает всей системе заработать**. Результата не будет, идея нивелирована, имидж и репутация нововведения и его инициаторов испорчены.

4. «Отчётное» внедрение

Принято решение о нововведении. Руководитель сказал: «Проверю 1 марта». Отчёт предоставлен – на этом внедрение закончилось. Всем – спасибо, все свободны. Вариант тихого саботажа.

Если речь идёт об **изменении системы**, реализации нового проекта, то у такого нововведения не может быть одной точки контроля, оно **всегда предполагает перспективу, развитие во времени**.

Только когда инновация уже превратилась в норму и обыденность, можно говорить о том, что внедрение завершено. Таким образом, 1 марта можно посмотреть только первые результаты, но никак не итог.

5. «Параллельное» внедрение

Способ сопротивления, когда внедряется новая система, но параллельно действует старая. Яркий пример: пользуемся новой электронной системой документооборота, но бумажная тоже продолжает работать. В этом случае **старая система будет долго сопротивляться**, а новая мучительно внедряться. Как будто мы из жалости рубим собаке хвост кусочками. Садомазо-менеджмент.

Нельзя приказывать жить по-новому

На практике сопротивление изменениям выражается не в намеренных действиях, направленных против изменений, а в первую очередь, в снижении производительности. Сотрудники не начинают делать что-то «на зло», чаще они просто перестают что-либо делать, либо делают не то, что нужно (действуют по инерции, по старинке). И происходит это не от злого умысла, а из-за психологических особенностей поведения человека, в его реакциях на изменения. Отсюда следует важный вывод – **людей нельзя заставить не сопротивляться**. Нельзя приказывать «жить по-новому» — это главная ошибка, которую делают многие «внедренцы».

Любые изменения вызывают сопротивление - это инстинкт. **Изменения – это неизвестность. А неизвестность полна страхов и рисков.**

Использование одних только приказных методов расшатывает сотрудников, делает их будущее еще более туманным. Это только усиливает сопротивление.

Сопротивление изменениям – это снижение производительности или вовлеченности сотрудников в работу, обусловленное негативными ожиданиями.

В управлении изменениями выделяют 5 этапов процесса преобразований:

1. Отторжение

Следует сразу за объявлением об изменениях.

«Зачем что-то менять, итак все хорошо» — так говорят все и всегда, когда первый раз слышат об изменениях, когда не понятны мотивы, цели и последствия изменений.

Примеры проявления:

- люди не приходят на собрания, посвященные проекту изменений, под любыми удобными предлогами;
- они не участвуют в обсуждениях;
- они равнодушны или демонстративно заняты рутинно-бюрократическими обязанностями.

Что можно сделать на этом этапе:

- 1) **предоставить** максимально возможное количество **информации** по различным каналам коммуникации о целях и причинах изменений;
- 2) **дать** людям **время** для понимания изменений;
- 3) **стимулировать обсуждения** и участие людей.

2. Сопротивление

«Раньше было лучше», «Вот в нашей предыдущей системе...» и так далее.

Сотрудники боятся, что изменения выведут их из зоны комфорта и им придется прилагать какие-то усилия.

Примеры проявления:

- бесконечно жаловаться вместо того, чтобы работать;
- впадать в обвинения и критику;
- раздражаться больше обычного, цепляться к мелочам.

На самом деле открыто выражаемый гнев указывает на вовлеченность людей, и это хорошо! Это возможность для менеджеров дать сотрудникам «выпустить пар» сильных эмоций, и, в то же время, проанализировать высказываемый скептицизм и сомнения — они могут оказаться небеспочвенными.

Некоторые рекомендации на этом этапе:

- 1) сначала **выслушайте людей**, не стараясь их разубедить, признайте их чувства;
- 2) предложите способы **восполнения потерь**, которых боятся сотрудники, например, дополнительное обучение, переквалификация, гибкий график и т. д.;
- 3) поощряйте людей направлять **рабочую энергию на реализацию изменений** вместо критики и пустословия;
- 4) пресекайте откровенный саботаж, но **не отвечайте агрессией** на агрессию.

3. Анализ и торг

Именно на этой стадии проекты терпят неудачи!

По мере прекращения сопротивления сотрудники впадают в **«состояние остановки»** — это форма депрессии, при которой человек ничего не делает. На этой стадии происходит осознание неизбежности изменений. Сотрудники анализируют возможные последствия, разбираются в том, что от них требуется.

На этом этапе сотрудникам необходимо **давать четкое указание что нужно делать**, а что нет, кто за что отвечает. Если этого нет, проект «спускается на тормозах». Это попытка отложить неизбежное. Например, сотрудник начинает работать сверхурочно, пытаясь избежать грядущего сокращения.

Торг — это признак того, что люди уже начинают смотреть в сторону будущего. Они еще не расстались со своими страхами, но уже ищут новые возможности и идут на переговоры.

Здесь очень важно:

- 1) направлять **энергию людей в позитивное русло**, не отвергать их идеи;
- 2) **стимулировать мозговые штурмы**, стратегические сессии;
- 3) помогать сотрудникам **оценить** их карьеру и **открывающиеся возможности** по-новому.

4. Заинтересованность.

После того, как **сотрудники** осознали и приняли неизбежность изменений, они **начинают искать выгоды** в новой для себя ситуации. Открывающиеся выгоды и перспективы формируют оптимизм относительно изменений, сотрудники становятся сторонниками преобразований.

Если предыдущая стадия имела негативный исход, люди будут находиться в состоянии подавленности, депрессии, неуверенности в будущем и отсутствия энергии: «К чему попытки? Всё равно это ни к чему хорошему не приведет».

В компании признаками депрессии являются:

- общее настроение апатии;
- увеличение больничных и отсутствий на рабочем месте;
- повышение текучести персонала.

Задачи на этом этапе:

- 1) **признать** существующие **сложности** и проблемы;
- 2) **устранить** оставшиеся **страхи**, сомнения и нерешительность;
- 3) помочь людям выйти из депрессивного состояния, **поддержать любые попытки активных действий** и обеспечить положительную обратную связь;
- 4) **показать** сотрудникам **личный пример вовлеченности** в проект изменений;

5. Принятие

Новые правила, инструменты и порядки **становятся нормой**, сотрудники понимают, что они открывают новые возможности и позволяют более эффективно решать задачи.

Хотя это финальная стадия, руководителям необходимо понимать, что принятие не обязательно означает согласие. Можно увидеть проявления этой стадии в том, что сотрудники:

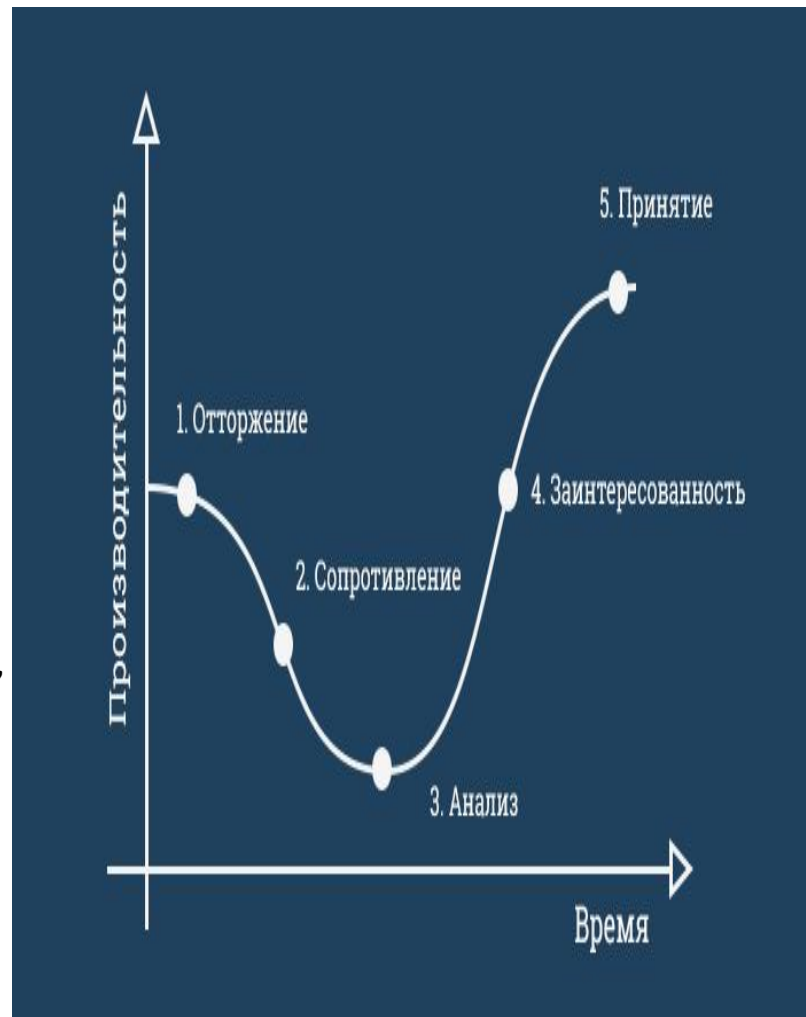
- готовы учиться новому;
- вкладывают силы в то, чтобы изменения заработали;
- чувствуют себя вовлеченными и вовлекают других.

Для достижения результатов на этой стадии необходимо:

- 1) **усиливать** и подкреплять **новые модели поведения**;
- 2) **награждать за успехи** и достижения;
- 3) **развивать** и ставить **новые задачи**.

Конечно же, в реальности люди не всегда проходят все стадии последовательно. Более того, не все приходят к стадии принятия. Но **руководители** и лидеры изменений в организациях, **знающие** эту эмоциональную динамику, имеют целый ряд преимуществ:

- 1) понимают, что **сопротивление — это нормально**.
- 2) **осознают**, на какой стадии сопротивления находятся люди, и **каких реакций можно ожидать** дальше.
- 3) испытывают облегчение от понимания того, что их **собственные реакции** и чувства **нормальны**, и не являются признаками слабости.
- 4) **могут** разработать и **реализовать** соответствующие **действия** для быстрого и эффективного **прохождения этих стадий**.



В преодолении сопротивления изменениям решающее значение имеют три фактора: **Люди, Мотивация и Информирование.**

Люди

Отношение к изменениям базируется на шкале ценностей человека: если высшей ценностью для него является безопасность и стабильность, то он будет избегать любых изменений, если для него важны рост и развитие, он будет их приветствовать. Согласно **отношения людей к изменениям** социологи делят всех людей на группы:

- A. **2%** — «**сопротивляющиеся**» (не желают ничего менять)
- B. **14%** — «**выжидающие**» (боятся совершить ошибку, требуют доказательств)
- C. **34%** — «**инертное большинство**» (пытаются выявить **ошибки и угрозы**, требуют предварительной проверки)
- D. **34%** — «**менее инертное большинство**» (пытаются выявить **новые возможности**, участвуют в дискуссии)
- E. **14%** — «**испытатели**» (им нравятся **новые идеи и перспективы**; они готовы их испробовать, они покупают не «продукт», а «обещание», стремясь быть в первых рядах)
- F. **2%** — «**изобретатели от природы**» (всегда думают по-новому и **хотят все поменять**)

В зависимости от того, к какой группе относятся сотрудники, мотив присоединения к преобразованиям для них будет разным. **Способы преодоления сопротивления** для них тоже будут различными.

16% людей (E,F) – **новаторы**. Хорошо, когда команда внедрения состоит из таких людей – это гарантирует успех преобразований. **Мотивация** новаторов – «**мы это сделали**», «**мы первые**».



34% (D) — инертны, ценят стабильность и неизменность, но не прочь использовать новые возможности. Таким сотрудникам нужно продемонстрировать то, какие выгоды и новые возможности они получат от нововведений. Может быть для кого-то это будет новая должность или новая работа. Для этой группы, в первую очередь, **важны личные перспективы**.

34% (C) – инертны, осторожны, боятся, что станет хуже, также, как и для группы D им, в первую очередь, важно влияние изменений на них лично. Для этой группы сотрудников **нужно показать, что в их жизни принципиально ничего не изменится**: зарплата, начальник, обязанности – в целом все будет также, как и сейчас, изменятся некоторые детали. В спокойном состоянии, эти сотрудники будут следовать за группой D, глядя на то, что с ними ничего не случается и принимая, вслед за ними, все изменения.

14% (B) – до последнего будут считать все изменения ошибкой и плохой затеей. На ход изменений такие сотрудники, как правило, активного влияния не оказывают. Но очень **важно, чтобы их не было в команде внедрения**. Один такой сотрудник в команде способен остановить весь процесс.

2% (A) – воинствующие ретрограды. Даже когда уже все случится, они будут ностальгировать по старым временам. **На время изменений их лучше всего отправить в отпуск**, чтобы избежать их деструктивного влияния.

Мотивация

Одна из главных задач команды внедрения – найти **выгоды от изменений** буквально **для каждого сотрудника**, которого эти изменения затронут. Нужно четко осознавать, что изменения – это стресс для сотрудников и пройти его может помочь только правильная мотивация. **Характер** этой **мотивации зависит от** того, к какой из **групп отношения к изменениям** относится сотрудник.



Информирование

Часто, в процессе изменений **роль информирования сильно недооценивается**.

Приходится видеть, как команда «революционеров» что-то долго разрабатывает, потом всем объявляют о том, что нужно жить по-новому. Это ошибочная тактика, чаще всего, она приводит к разного рода потерям.

Организационная система – это сообщество людей. Не нужно питать иллюзий. О работе «группы революционеров» станет известно практически сразу. И **при отсутствии официальной информации** об их работе, **она будет замещена домыслами и слухами**, которые будут отнюдь **не позитивными**. Людям вообще свойственно готовиться к худшему, а в нашей стране тем более. В результате, к моменту объявления об изменениях у них уже будет негативный образ, инертное большинство уже будет настроено против изменений.

Поэтому **важно начинать информирование** об изменениях **сразу**, еще в начале подготовки к ним. Нужно дать разумное объяснение их необходимости, целей, которые преследуют изменения, примерно обозначить сроки.

Не обязательно говорить о всех деталях, но нужно **донести мысль о том, что изменения будут носить позитивный характер** и принесут пользу – это поможет в последующем справиться с сопротивлением изменениям.

Что требуется для преодоления сопротивления и внедрения?



Управленческая воля, поддержка проекта **руководителем** (или руководителями) на протяжении всего периода **реализации**.

Именно на руководителя, лидера, возложена главная ответственность за итоги нововведения, даже если не он является его непосредственным инициатором. Задача руководителя – дать понять, что **проект находится под его контролем** на всех этапах реализации; неустанно **объяснять** ответственным сотрудникам и всему коллективу, **для чего вводятся изменения** и на какие финансово-экономические показатели они могут оказать влияние; не скрывать, что первоначально будет сложно, зато, когда изменения будут внедрены, это пойдёт на пользу всем участникам процесса.

Чтобы новый проект получил поддержку, на период внедрения подчас требуется даже **реформирование стиля руководства**.

Например, если в организации принят авторитарный стиль управления, когда всё решает один топ-менеджер, самым эффективным средством будет **поменять** его **на прямо противоположный** – либеральный. И наоборот.

«Достижительная» мотивация в корпоративной культуре.

В корпоративной культуре может быть заложен один из двух видов мотивации – либо на **достижение успеха**, либо на **избегание неудач**.

Если в компании **не принято хвалить за успехи**, зато сотрудникам сильно достаётся за ошибки, значит, в корпоративной культуре не развита «достижительная» мотивация. В таком случае любое нововведение столкнётся со страшным сопротивлением, и его **шансы на успех очень малы**. Следовательно, для успешной реализации проекта может потребоваться осознанный **пересмотр** основных **принципов корпоративной культуры**.



Группа единомышленников, объединившаяся для внедрения проекта.

На первом этапе достаточно получить поддержку небольшой группы людей, которые, в силу своих качеств или личных целей, заинтересованы в реализации данного проекта. Необходимо **выделить в коллективе** сотрудников с неординарными способностями, **амбициозных**, способных на инновационное мышление.

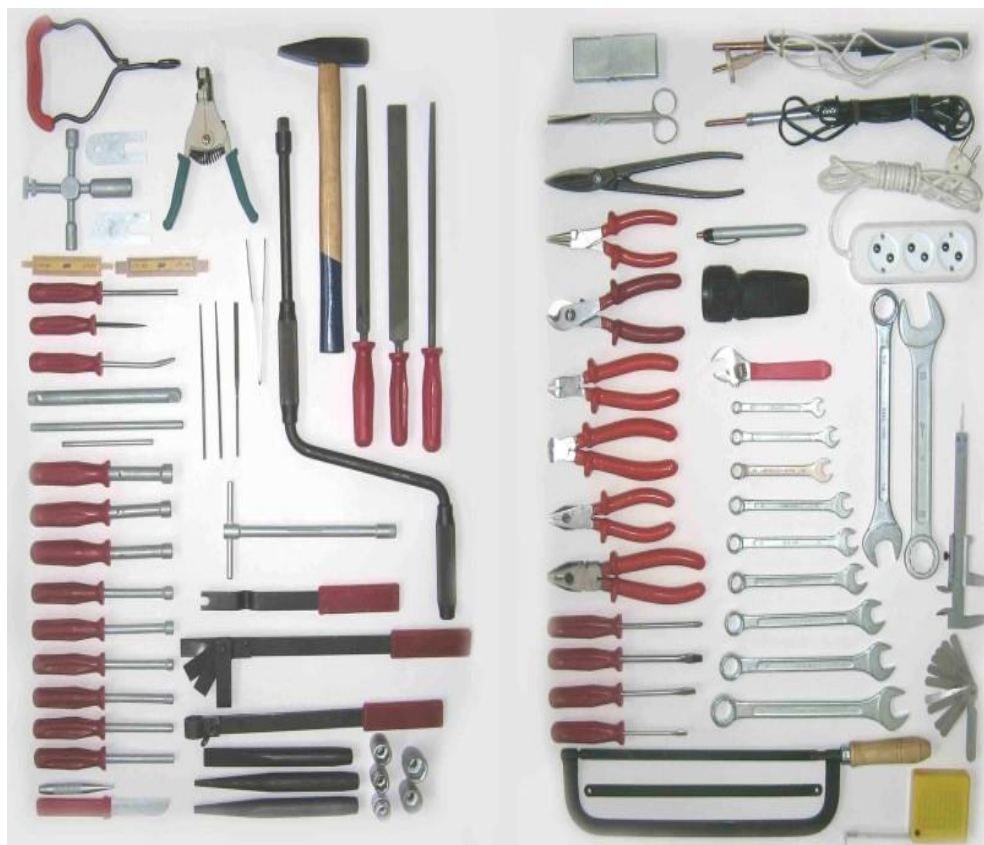
Такие люди без особого ущерба для себя могут находиться в оппозиции большинству и, в конце концов, найти путь преодоления всеобщего сопротивления. Требуется мотивировать их – например, **создать им условия** и пространство **для совместных мозговых штурмов**. Подобная поддержка со стороны руководства обычно воспринимается сотрудниками как неформальная карьера.

Всё начинается с малого. Поначалу **проект может держаться на нескольких энтузиастах**. Используя разные способы – убеждение, демонстрацию достижений, – энтузиасты «втянут» в проект коллег из своего департамента, соседей по кабинету. В результате остальные уже не смогут оставаться в стороне.

Когда инновация получает поддержку хотя бы **30 % коллектива**, это означает, что пути назад уже нет, и, скорее всего, **она будет реализована**.

Инструменты преодоления сопротивления внедрению системы управления проектами

- (1) «Вовлекай»
- (2) «Союз с лидером»
- (3) «Разделяй»
- (4) «Убивай страх»
- (5) «Мотивируй»
- (6) «Информируй»
- (7) «Обучай»
- (8) «Привлекай внимание»
- (9) «Учитывай «как принято»»
- (10) «Пусти слух»
- (11) «Отдыхай вместе»
- (12) «Узаконить лидера»



(1) «**Вовлекай**». **Перед внедрением** изменений необходимо **собрать письменно** со всех сотрудников **информацию о проблемах** и предлагаемых способах их решения. Изменения при этом подаются под соусом «я консолидировал ВАШИ предложения в единую систему, всем огромное спасибо!»

(2) «**Союз с лидером**». В любой компании есть т.н. «лидер мнений», то есть тот, кто влияет на выбор всех членов группы. Определить довольно просто – если группе задать какой-либо общий вопрос, люди непроизвольно сначала посмотрят на лидера. **Союз с лидером строится на индивидуальной выгоде** для лидера: это может быть, например, повышение при удачном внедрении проекта и т.д.

(3) «**Разделяй**». Любые **переговоры по изменениям**, выдача распоряжений и их обсуждения **должны происходить индивидуально**, либо с группой в 2 человека – не более. При разговоре лучше не садиться друг напротив друга, при этом посадка внедряющего изменения должна быть выше, чем у оппонента.

(4) «**Убивай страх**». Составляется **перечень**, кто из сотрудников **что теряет при внедрении изменений** (например, человек может бояться, что он станет не нужен и его уволят) и **подбирается способ решений** (например, индивидуально человеку объясняется, что он все равно нужен компании, но рутины будет меньше, интересных задач – больше)

(5) «**Мотивируй**». Составляется **таблица выгод** от внедрения изменений **для** каждого **ключевого сотрудника** (например, при внедрении изменений будет затрачиваться меньше времени на вот это и сотрудник перестанет все время перерабатывать), далее идет демонстрация выгод на фактах, цифрах и т.д., чтобы демонстрация была убедительной.

(6) «**Информируй**». В процессе внесения изменений нужно обязательно **доводить позитивную информацию** до всех ключевых сотрудников. Например, в результате внедрения изменений срок решения таких-то вопросов сократился с 10 дней до 3, чем очень доволен такой-то конкретный сотрудник, отвечающий за данный функционал.

(7) «**Обучай**». Если выявлено, что сопротивление изменениям связано с тем, что сотрудники боятся не справиться, **необходимо сообщить** о том, что перед окончательным внедрением изменений **будет специальное тщательное обучение работе в новых условиях**. Естественно, данное обучение должно быть организовано.

(8) «**Привлекай внимание**». При обсуждении каких-то проблемных мест в организации, **на совещаниях**, напрямую не относящихся к процессу изменений, **обращать внимание**, что вот эту и **эту проблему** как раз и **призваны решать предлагаемые изменения**.

(9) «**Учитывай «как принято»!** Внедряющему изменения нужно тщательно **следовать принятой корпоративной культуре** – одежда, манера поведения и разговора, соблюдение неписаных традиций, участие в мероприятиях и т.д.

(10) «**Пусти слух**». Необходимая **интересная** положительная **информация** **передается группе лидеров мнений** как бы «случайно», «между делом».

(11) «**Отдыхай вместе**». Для группы неформальных **лидеров** может быть организовано корпоративное мероприятие, **совместный отдых** со сторонниками изменений.

(12) «**Узаконить лидера**». Это сплав нескольких предыдущих пунктов – если известен **неформальный лидер** в коллективе, можно **дать** ему **возможность «официально» заниматься общественной** (или иной **организационной**, которой лидер желает) **деятельностью**, таким образом, чтобы это «узаконивание» происходило именно с подачи человека, внедряющего изменения.



Кейс «Битва лидеров»

Описание проблемы: в компании на равных позициях работают два теневых лидера, противоборствующих между собой. Попытка внедрения проектного управления - очередное поле для битвы.

Вопрос для голосования: определите 3 наиболее подходящих инструмента для нейтрализации сопротивления противостоящих теневых лидеров.

(1) Вовлекай, (2) Союз с лидером, (3) Разделяй, (4) Убивай страх, (5) Мотивируй, (6) Информировуй, (7) Обучай, (8) Привлекай внимание, (9) Учитывай «как принято», (10) Пустит слух, (11) Отдыхай вместе, (12) Узаконить лидера



- ✓ (2) **"Союз с лидером"** - акцент на мнениях теневого лидера при описании и внедрении
- ✓ (10) **"Пусти слух"** - "я слышал, как президент компании надеется именно на тебя"
- ✓ (3) **"Разделяй"** - на начальных этапах интервью проводились отдельно, чтобы лишить лидеров "сцены для выступления"



Описание проблемы: в компании работает сотрудник, который любит бесконечно долго говорить, занимая всё полезное время совместных совещаний.

Вопрос для голосования: определите 3 наиболее подходящих инструмента для сокращения времени его выступлений

(1) Вовлекай, (2) Союз с лидером, (3) Разделяй, (4) Убивай страх, (5) Мотивируй, (6) Информируй, (7) Обучай, (8) Привлекай внимание, (9) Учитывай «как принято», (10) Пуссти слух, (11) Отдыхай вместе, (12) Узаконить лидера



- ✓ (6) "**Информируй**" - была создана SCRUM-доска, на которой прогресс наглядно показывался положением карточек на разных этапах реализации, а не рассуждениями
- ✓ (1) "**Вовлекай**" - письменный сбор пожеланий, сократил возможности публичных выступлений
- ✓ (8) "**Привлекай внимание**" - акцентировалось на необходимость конкретных шагов для продвижения внедренческих процессов, с тем чтобы решить озвученные мысли «говоруна»



Описание проблемы: недоверие к постороннему консультанту для сложившейся команды.

Вопрос для голосования: определите 3 наиболее подходящих инструмента для начала эффективного общения со сторонним руководителем проекта по внедрению

(1) Вовлекай, (2) Союз с лидером, (3) Разделяй, (4) Убивай страх, (5) Мотивируй, (6) Информируй, (7) Обучай, (8) Привлекай внимание, (9) Учитывай «как принято», (10) Пустит слух, (11) Отдыхай вместе, (12) Узаконить лидера



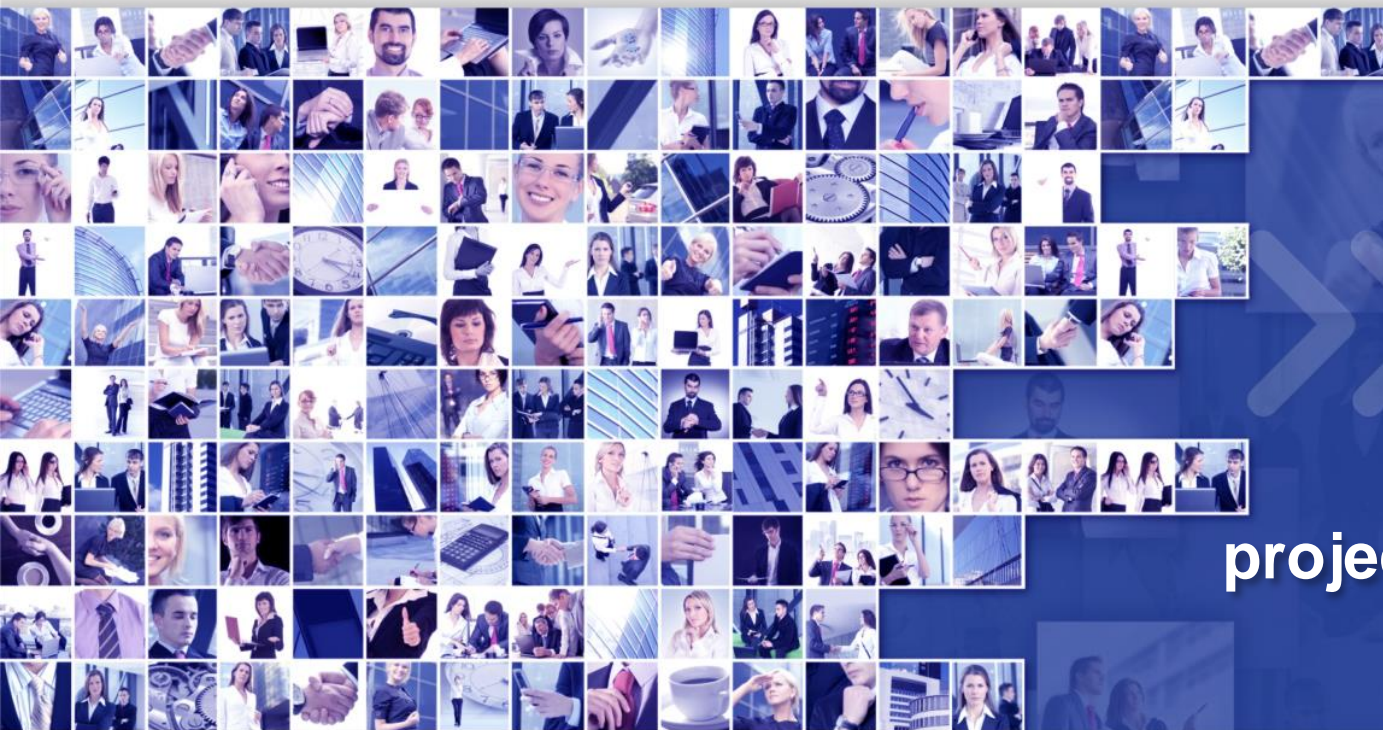
- ✓ (9) "**Учитывай "как принято"** - соответствие формы одежды - без галстука общение происходило дольше и менее формальным, чем в галстуке.
- ✓ (3) "**Разделяй"** - долгие доверительные беседы один-на-один - после 40 минут люди раскрывают свои настоящие мотивы.
- ✓ (5) "**Мотивируй"** - на внутреннем новостном интернет-портале регулярно публикуются успехи членов команды внедрения - то одних, то других, что вызывает дух соревновательности.





Russian member of

IPMA[®]
international
project
management
association



Professional project management in Russia

Спасибо за внимание!

Контакты спикера:

Тел: +7 (903) 850 31 11

