

# ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ проектами ИЗМЕНЕНИЙ, или ВнутриКОРПОРАТИВНЫЙ БОБСЛЕЙ

КАК ДОВЕСТИ внутриКОРПОРАТИВНЫЙ ПРОЕКТ изменений ДО РЕАЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА, обеспечить ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ и радость победы, минуя виражи бюрократии, избежать столкновения со стеной непонимания, не вылететь за рамки бюджета и показать лучшее время

## ТРЕНИНГ ДЛЯ руководителей проектов ИЗМЕНЕНИЙ и внутриКОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД



- ✓ Примерно **50%** внутриКОРПОРАТИВНЫХ проектов изменений не достигают заявленного результата, никогда не возвращая вложенные в них силы и средства
- ✓ Почти **80%** внутриКОРПОРАТИВНЫХ проектов изменений выходят за рамки бюджетов времени, денег и людей
- ✓ В общей сложности из-за недополученных результатов и упущенных выгод, а также из-за впустую потраченных ресурсов, **КОМПАНИИ ТЕРЯЮТ до 40%** бюджетов.
- ✓ Следствием НЕДО- или КРИВО-реализации внутриКОРПОРАТИВНЫХ проектов является демотивация проектных команд и сотрудников, их усталость, отсутствие энергии и потеря интереса к работе.
- ✓ Вместе с выгоранием конкретных людей бизнес неминуемо будет снижать обороты и терять позиции.

ПОЧЕМУ ЖЕ ТАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ В МИРЕ И В РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ НЕ ДОВОДИТСЯ ДО КОНЦА ИЛИ ПРИХОДИТ НЕ К ТОМУ РЕЗУЛЬТАТУ, КОТОРЫЙ ПЛАНИРОВАЛСЯ?!

**Вот лишь несколько ФАКТОРОВ, ПОЧЕМУ «УМИРАЮТ» внутри-корпоративные ПРОЕКТЫ ИЗМЕНЕНИЙ:**

1. Идеи проекта “вязнут” в бюрократии и сопротивлении среды
2. Потеря интереса и внимания к проекту, пассивность, отсутствие осознанной ответственности за свое движение и результаты
3. Отсутствие поддержки сторонников. Незаинтересованность “внутренних спонсоров” (Вам рады? Результатов Вашего проекта действительно ждут?)
4. Не достаточно скоординированы действия участников, не определены роли и ответственность, общее направление работы
5. Отсутствие требуемых ресурсов и инструментов или незнание, какие ресурсы необходимы и насколько они могут быть эффективны
6. Идея, концепция проекта не целостна, не актуальна, утопична, «не зажигает» (по выбранной трассе двигаться не хочется или невозможно)
7. Проект «не вписался» в общую картину деятельности компании, в бюджеты, время и проч.

Вместе с тем, **ПОДАВЛЯЮЩЕЕ ЧИСЛО ТРЕНИНГОВ** и программ по проектному управлению **НЕ ВКЛЮЧАЕТ** в себя **прямых ответов на вопросы, КАК УПРАВЛЯТЬ перечисленными выше факторами.**

Специально для того, чтобы ответить на эти и другие ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИКЛАДНЫЕ вопросы был разработан тренинг «Практическое УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ или внутриКОРПОРАТИВНЫЙ БОБСЛЕЙ»

# Тренинг “ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ проектами ИЗМЕНЕНИЙ, или ВнутриКОРПОРАТИВНЫЙ БОБСЛЕЙ”

помогает проектным командам избежать потерь времени, денег и мотивации,  
довести их проекты до успешного финиша и конкретного экономического РЕЗУЛЬТАТА

## Участники тренинга

Руководители и участники внутрикорпоративных проектов изменений, кадровый резерв. К внутрикорпоративным относятся все управленческие проекты длительностью от нескольких месяцев до 2-3-х лет (совершенствование системы управления, оптимизация конкретных процессов, внедрение ИТ-систем, внедрение стратегии изменений компании, HR-проекты и проч.)

## ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

Программа состоит из трех блоков:

- Базовое обучение
- Супервизия
- Итоговая сессия
- Игра «Интеграция»

## Базовое обучение (2-4 дня исходя из набора выбранных тем и глубины их рассмотрения):

*Продолжительность каждого блока от 2 до 5 часов.*

### Почему проекты "летают", "тормозят" и "умирают". Факторы, влияющие на успех проекта

- Мировая статистика и специфика компании – почему выживают или умирают проекты? Факторы, влияющие на успех или провал проекта изменений.
- Как организовать управление отдельными факторами, влияющими на успех проекта? Анализ причин проявления каждого фактора. Что нужно для того, чтобы эти причины были управляемыми?

### Алгоритм разработки или проверки качества ожидаемых результатов и целей проекта изменений, видение результатов

- Как перейти от ощущения дискомфорта к оформленной идее проекта? Какие конкретно изменения нужны?
- Что делать, если интуитивно какой-то проект не нравится, но донести до других сомнения при согласовании не получается?
- Как структурировать Концепцию изменений и обосновать его эффективность, особенно, если проект качественный? Оформление презентации проекта.
- Как формулировать и проверять качество целей, почему SMART не работает на практике?

### План проекта изменений

- Почему не каждый план помогает работе?
- Как декомпозировать цели и задачи до конкретных мероприятий?
- Методы оптимизации плана проекта. Как можно выявить резервы, ошибки и потенциальные риски плана проекта?

### Формирование и управление командой проекта

- Что такое команда и чем она отличается от «дружной компании».
- Как определить потребность в человеческих ресурсах проекта.
- Кого можно, а кого крайне не желательно брать в команду и что делать с «балластом» среди членов проектной группы (с теми, кто не желает выкладываться, кто попал в рабочую группу не по своей воле, с некомпетентными сотрудниками и т.п.)
- Как подбирать команду, если есть возможность выбора, о чем следует договариваться с членами команды и их прямыми руководителями.
- «У победы много родителей, а неудача - всегда сирота». Как поделить ответственность за результаты внутри команды, со спонсорами и партнерскими подразделениями? Два подхода к распределению ответственности внутри команды.
- Почему люди не готовы сотрудничать, и что с этим можно делать? Как развивать командный дух и мотивацию работать вместе? Что делать в случае возникновения конфликта, профилактика конфликтов.

## **Привлечение поддержки и сторонников к своему проекту, преодоление сопротивления изменениям**

- Почему одни проекты получают поддержку, а другие нет, и как наличие поддержки влияет на эффективность проекта изменений и достижение поставленных целей?
- Как и кого надо привлекать в "болельщики" и "спонсоры" своего проекта? Почему мы забываем вовремя просить помощь?
- Как вовлечь сторонников в проект и получить ресурсы, как взаимодействовать с владельцами ресурсов и теми, кто влияет на решения в проекте или сопротивляется им?
- Почему возникает сопротивление? Какие способы преодоления сопротивления решениям проекта существуют?
- Почему необходимо тратить и так ограниченные ресурсы проектной команды на интеграцию с другими проектами и задачами в компании, как «максимальный контакт с поверхностью» (деятельностью компании) влияет на устойчивость, результативность и эффективность нашего проекта? Что необходимо делать для того, чтобы инициировать и обеспечивать интеграцию?
- Грамотный запуск проекта и проведение первой установочной встречи рабочей группы.

## **Инструменты, обеспечивающие комфортную и безопасную управляемость проекта.**

- Какая документация нужна в проекте и для чего? В каких случаях без нее можно обойтись, а в каких не желательно?
- Как грамотно организовать контроллинг, что отслеживать и как анализировать, в каком порядке, о чем и с кем надо договариваться, зачем тратить на это силы?
- Как лучше реагировать на отклонения проекта, вносить изменения в план и как коммуницировать эти изменения заинтересованным лицам, чтобы избежать возможных осложнений?

## **Что будет после окончательной победы**

- Почему завершение проекта - это еще не все?
- PR продолжается. Пишем благодарственные письма всем, кто помогал.
- «Король умер – да здравствует король!» Зачем нужны границы проекта, если работа примерно в том же направлении будет вестись даже после финиша? Возвращение к проблеме, для решения которой был организован проект.
- Утилизация результатов и выводов проекта. Как извлечь пользу из уже завершенной работы для будущих начинаний.

## **Проектные мастерские (супервизия)**

- Работа в малых группах по 4-5 человек после завершения базового обучения, возможно он-лайн через Скайп
- По 2-4 часа с каждой группой
- Проработка возникающих вопросов участников обучения в ходе реализации их проектов, проработка концепций и планов проектов
- Поиск новых идей, решение возникающих сложностей
- Драйв и мотивация, концентрация внимания на результатах
- Мониторинг хода проектов и грамотного применения инструментов
- Индивидуальные консультации и коучинг
- Анализ и выводы, важные в работе

## **Итоговая сессия**

Завершающая общая встреча по итогам обучения, цель которой – утилизация всех полученных навыков и знаний, опыта, а также дополнительный «впрыск» мотивации и драйва в участников для реализации проектов. Проходит не ранее чем через 2 месяца после базового обучения. Продолжительность 3-5 часов. Не обязательная часть курса.

## **Игра интеграция (по желанию заказчика)**

Мероприятие, направленное на интеграцию различных проектов компании между собой. Обеспечивает синергетический эффект и высвобождение ресурсов различных проектов за счет найденных решений по их интеграции между собой. Продолжительность от 1 до 2-х дней. Результаты игры: полная карта проектов, понимание задействованных ресурсов, найденный экономический эффект от интеграции проектов, командообразование.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

(подтверждены соответствующими отзывами заказчиков и самих участников)

- Более чем **в два раза** растет вероятность достичь **в срок** запланированного результата проекта изменений, **сокращение отклонений** по срокам и параметрам качества более чем **на 50%**.
- Наличие **одной четкой, принятой всеми, концепции изменений** вместо 100 различных представлений и у разных участников.
- **В 5 раз и более увеличение драйва и мотивации** руководителя проекта двигать проект, решать поставленные задачи.
- **До 80% Экономия ресурсов**, в том числе человеческих, за счет более скоординированных и точно направленных действий, заблаговременного лучшего понимания возможных сложностей и ошибок, найденных новых идей и возможностей для достижения результата
- **В 90% случаев проектный руководитель приведет четкое аргументированное обоснование** для привлечения ресурсов под каждую задачу проекта, сформирует четкое видение, почему именно такие и столько людей/денег и проч. требуется, почему это вариант реализации проекта оптимален
- Минимум **втрое** увеличение потенциальных сторонников проекта. Сформированное **положительное отношение к изменениям** у потенциальных сторонников: спонсоров и внутренних владельцев ресурсов, сотрудников компании, самой команды (больше поддержки - меньше сопротивления)

## ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА ТРЕНИНГА

- Тренер – практик с **9-летним опытом** реализации проектов внутрикорпоративных изменений.
- **Сочетание аудиторной работы и мастерских** увеличивает эффективность обучения в геометрической прогрессии, т.к. ни консалтинг, ни обычный тренинг сами по себе отдельно (и уж тем более отсутствие любой поддержки в принципе) не позволят приблизиться к тем же результатам
- Все упражнения в базовой части тренинга носят **имитационный, а не абстрактный характер** (решаем конкретные прикладные задачи и на них учимся). Одним из следствий такого подхода является то, что участники начинают на другом уровне глубины понимать свои проекты, объем работы, новые возможности и потенциальные угрозы.
- Если тренинг охватывает основную часть проектных руководителей компании, то можно получить **существенную экономию** на реализации проектов за счет **интеграции этих проектов** между собой (есть авторская методика по интеграции проектов, экономический эффект достаточно нагляден)

## О ТРЕНЕРЕ:

### Маргарита Иванова

Тренер внутрикорпоративных проектных команд. Эксперт по организационному развитию.

**9 лет практического опыта** в области повышения эффективности бизнеса и организационного развития в качестве консультанта и руководителя. В недавнем прошлом несла ответственность за организационное развитие в МТС как внутренний эксперт и руководитель, а также была руководителем крупных внутри-корпоративных и консалтинговых проектов. **Трижды победитель всероссийских конкурсов бизнес-тренеров** (2009-2011).

### Выдержки из отзывов:

- «Несопоставимо лучше стал понимать суть и объем работ в своем проекте, подходы к реализации» (аналогичный отзыв у 90% участников)
- "Очень позитивно"
- "Хорошее знание темы, практические упражнения"  
"Есть над чем задуматься"
- "Очень хороший позитивный и открытый тренер"
- «Очень интересный, опытный специалист, который все отлично раскладывает по полочкам. Именно за этим стоит приходить»
- «Тренинг оказался очень конкретным, проговаривались реальные «проф. проблемы» участников и варианты их решения»
- «Важно: Инструментарий, конкретные вещи и как работают»

