



Оксана Пинаева, ООО «Украинский Ритейл»

**ЭЛЕМЕНТЫ ГИБКОСТИ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ  
ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДДЕРЖКИ  
ПЕРЕМЕН**

## ЭЛЕМЕНТЫ ГИБКОСТИ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---

Для большинства проектов IT - метод гибкого управления (Agile Project Management - АРМ) наиболее эффективен. Так как такие проекты включают в себя значительный программный компонент и классические методы управления проектом могут быть не эффективными. Границы гибких проектов размыты и представляют собой скорее процесс.

Для торговли, большая часть проектов «операционных» классифицируется как краткосрочные. Не касается крупных инвестиционных проектов. Чаще с минимальным бюджетом. Но с привлечением большого количества человеческих ресурсов.





# ЭЛЕМЕНТЫ ГИБКОСТИ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---

«ОПЕРАЦИОННЫЕ» проекты в организации торговли также проходят стандартный жизненный цикл:

**ЦЕЛЬ – ПЛАНИРОВАНИЕ – ПРЕКТИРОВАНИЕ – ИСПОЛНЕНИЕ – ЗАВЕРШЕНИЕ**

Требования к операционным проектам более упрощенные, управление «со скидкой на правила».

Если управление проектом для достижения целей в условиях динамичных изменений, со значительными рисками при ограниченных ресурсах (бюджет, человеческие ресурсы, время) просто необходимо и нет возможности поддерживать это управление на должном уровне, то приходится прибегать к ЭЛЕМЕНТАМ ГИБКОСТИ. Именно к ЭЛЕМЕНТАМ, а НЕ К МЕТОДОЛОГИЯМ гибкого управления.

# ЭЛЕМЕНТЫ ГИБКОСТИ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---





Часто на этапах проектирования и исполнения встречаются непредвиденные обстоятельства в виде резкого ограничения ресурсов (изменения в компании влекут за собой новые обстоятельства). При этом цель проекта не отменяется и достижение должно быть выполнено в срок.

Важно в таких условиях адаптировать сам проект (без изменения сроков завершения проекта и цели), адаптировать команду под ситуацию и новые требования. Команда должна быть гибкой, при любых условиях неопределенности уметь определить решение в любой ситуации. И проект, и команда оперативно подстраиваются под новые требования.



# ПРИМЕРЫ ИЗ ПРОЕКТОВ

Цель проекта	Описание реализации планируемое (инструменты, техники)	Динамические изменения - состояние плана проекта в этот	Описание реализации на этапе исполнения (инструменты, техники) - элемент гибкости для достижения цели		
			этап исполнения факт-ситуация	что делаем?	результат решения - альтернатива
Качественное ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ обучение сотрудников более 100 локаций	С привлечением инструкторов по обучению из внутреннего штата 1 человек на 15 локаций (до 7 человек со 100% занятостью)		На этапе исполнения встречаются непредвиденные обстоятельства в виде резкого ограничения ресурсов	Команда оперативно реагирует под новые требования, находит альтернативное решение	Разрабатывается новая программа посредством видео-обучения с привлечением одного сотрудника (создание видео-уроков, планирование процесса обучения, контроль проведения обучения, срез результатов). Цель проекта достигнута, проект завершен успешно
Создание системы эффективного контроля соблюдения стандартов в мини-цехах, регулярный мониторинг	Проведение фактических проверок, с привлечением контролеров-специалистов (внутренних или внешних, например, Тайный покупатель) со 100% занятостью до 7 человек ежемесячно на 100 локаций. Проверки по специальной анкете.				Разрабатывается новая программа удаленных проверок посредством фотоотчетов, согласно специальной анкеты. Устанавливаются соответствующие требования к фото и алгоритму проверок, определенные периодичность и количество проверок на одну локацию. Цель: проверить и получить информацию, в результате которой составляется дальнейший план мероприятий по предупреждению проблем, создаются комплексные решения. Итог: достигнута цель создания системы эффективного контроля 1 сотрудником, проект завершен успешно
Оптимизация каналов коммуникаций Увеличение производственного цикла на 1 час	Первое условие в планах проектов: задействование значительного количества человеческих ресурсов				Цель проекта достигнута, проект завершен успешно

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДДЕРЖКИ ПЕРЕМЕН

В момент разработки новых программ, заинтересованные стороны в проекте и те люди, на которых направлен результат проекта, в любом случае сталкиваются с состоянием дискомфорта ввиду изменений

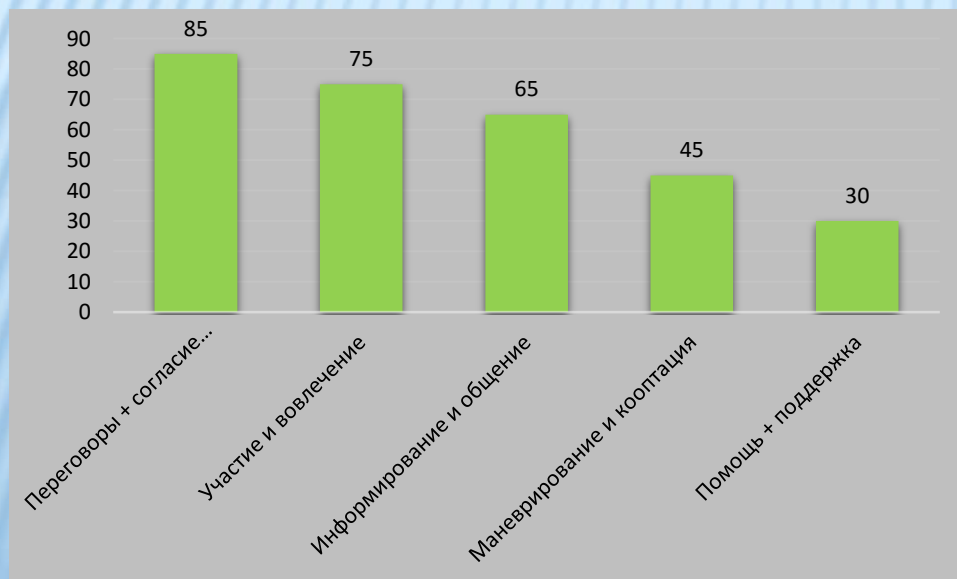
Для исключения таких состояний используются классические методы преодоления сопротивления



# ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДДЕРЖКИ ПЕРЕМЕН

Используются классические методы преодоления сопротивлений:

- Переговоры + согласие
- Маневрирование и кооптация
- Информирование и общение
- Участие и вовлечение
- Помощь + поддержка





## ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДДЕРЖКИ ПЕРЕМЕН

---

Для того, чтобы заручиться поддержкой, необходимо предпринимать действия и обратить внимание на следующее:

- Привлечение внимания к необходимости изменений
- Получение поддержки для конкретных предложений
- Формирование личностного состава участников процесса изменений
- Поддержка и создание неофициальной информационной сети
- Учет возражений против изменений

Почему цель проекта достигнута и проект завершен успешно с учетом резкого изменения изначального плана реализации ?

Потому, что на этапе разработки новых программ (новое планирование и исполнение) происходит активное вовлечение групп людей для пилотных проектов, для тех, на кого эти проекты направлены изначально - на рядовых сотрудников компании

**В РЕЗУЛЬТАТЕ ВМЕСТО СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЛУЧАЕТСЯ ПОЛНОЦЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРЕМЕН**



---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**