

Об ожиданиях и ожидающих..

**«Управление ожиданиями –
не путать с управлением
требованиями»**

Формальная сторона

Проектная деятельность:

- уникальные результаты
- ограниченный срок

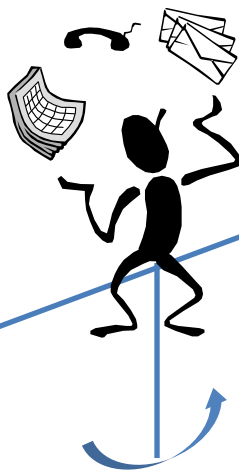
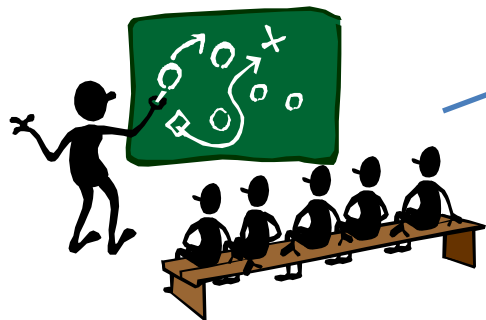
**Проект успешен, если
он завершен:**

- в установленные сроки
- в рамках выделенного бюджета
- при удовлетворении Заказчика

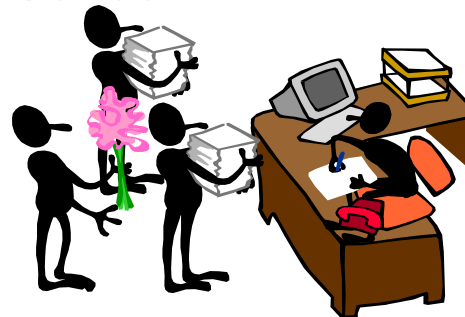
Проект - *Инструмент для реализации изменений*

Неформальная сторона - Ожидающие

Команда



Заказчик



Окружение



Заказчик:



- результат проекта
- повышение своего статуса
- реорганизация в компании
- «освоение» бюджета
- ...

Команда:



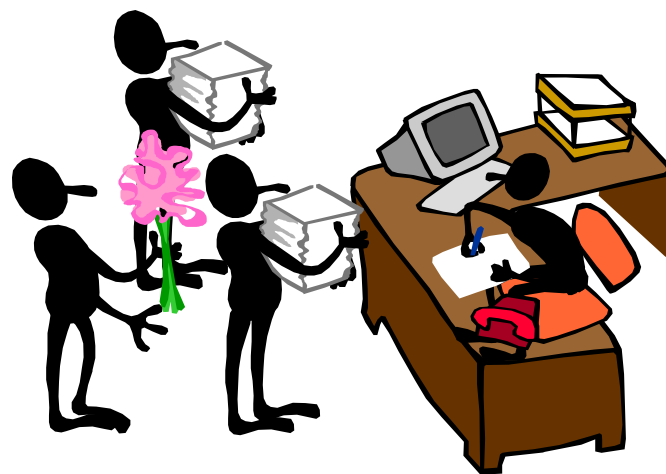
- зарплата и бонус
- самореализация
- обучение
- личная капитализация
- ...

Окружение:

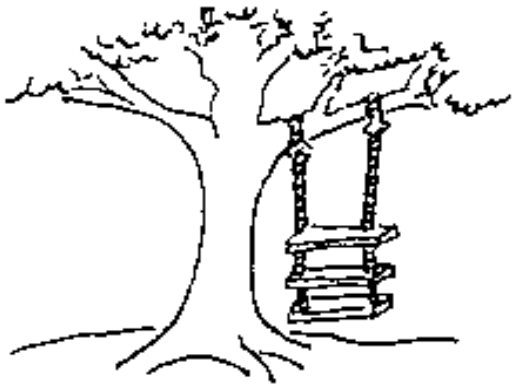


- не потерять влияние и статус
- не оказаться «за бортом» компании
- не получить больше работы
- ...

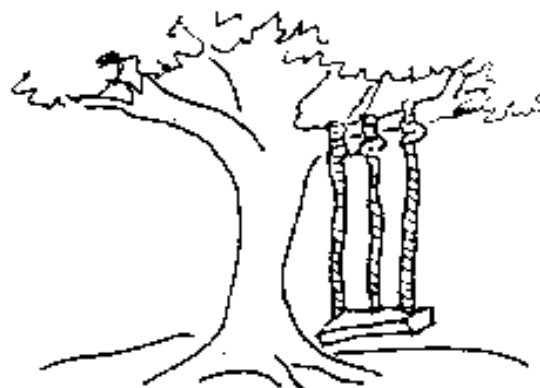
Часть первая: Заказчик



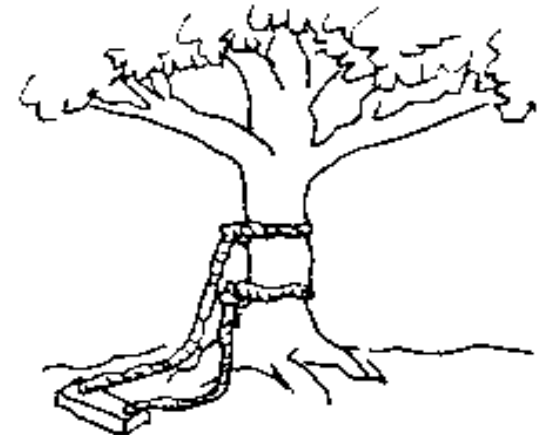
Чего хочет Заказчик?



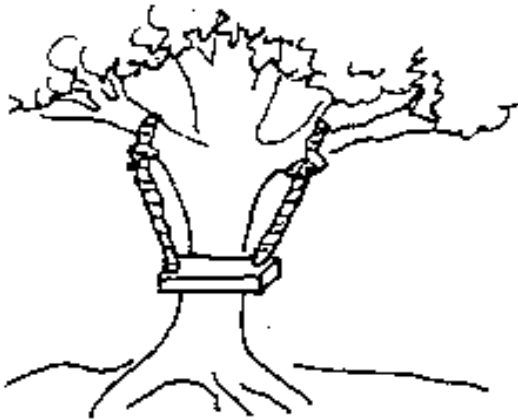
1. Как предложено
инициатором проекта



2. Как определено
в техническом задании



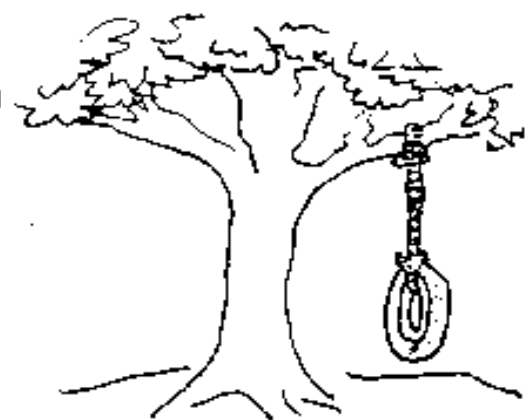
3. Как спроектировано



4. Как запрограммировано



5. Как установлено



6. Что, собственно, хотел заказчик

Формальная сторона

- Сбор ожиданий и потребностей
- Полное и конкретное описание работ и результатов
- Утверждение документов

Бизнес-требования

Техническое задание

Устав проекта

План проекта

План управления изменениями

...

- Влияние внешних факторов
 - Новые знания, возникающие в ходе проекта
1. Задавайтесь вопросом: «Действительно ли результат будет полезен?»
 2. Не бойтесь менять курс проекта, если это будет полезно Заказчику
 3. Заранее обсудите с Заказчиком процедуры управления изменениями

«Измена» или если Заказчик охладел

Потеря истинного интереса к проекту – один из основных рисков проекта

3 варианта решений

Формальное завершение

Остановка проекта

Перевод проекта в плоскость интересов Заказчика - рестарт

Изменение ожиданий

В 90% случаев Заказчик ожидает, что проект повлечет за собой изменения в Компании

**Превращение проекта в процесс –
угроза или возможность?**

Вывод: в трансформации проекта в процесс нет ничего страшного, только надо честно в этом признаться себе и Заказчику и получить от этого обоюдную выгоду

Неформальная сторона

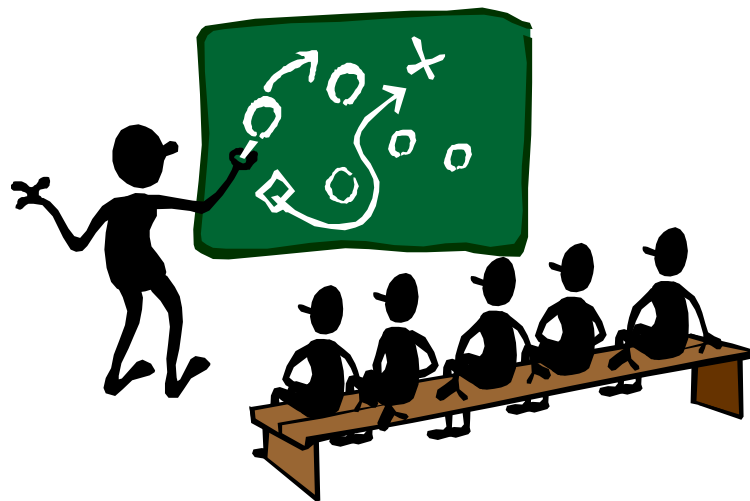
Или, чего действительно хочет Заказчик?

- Доверие
- Компетентность
- Ответственность

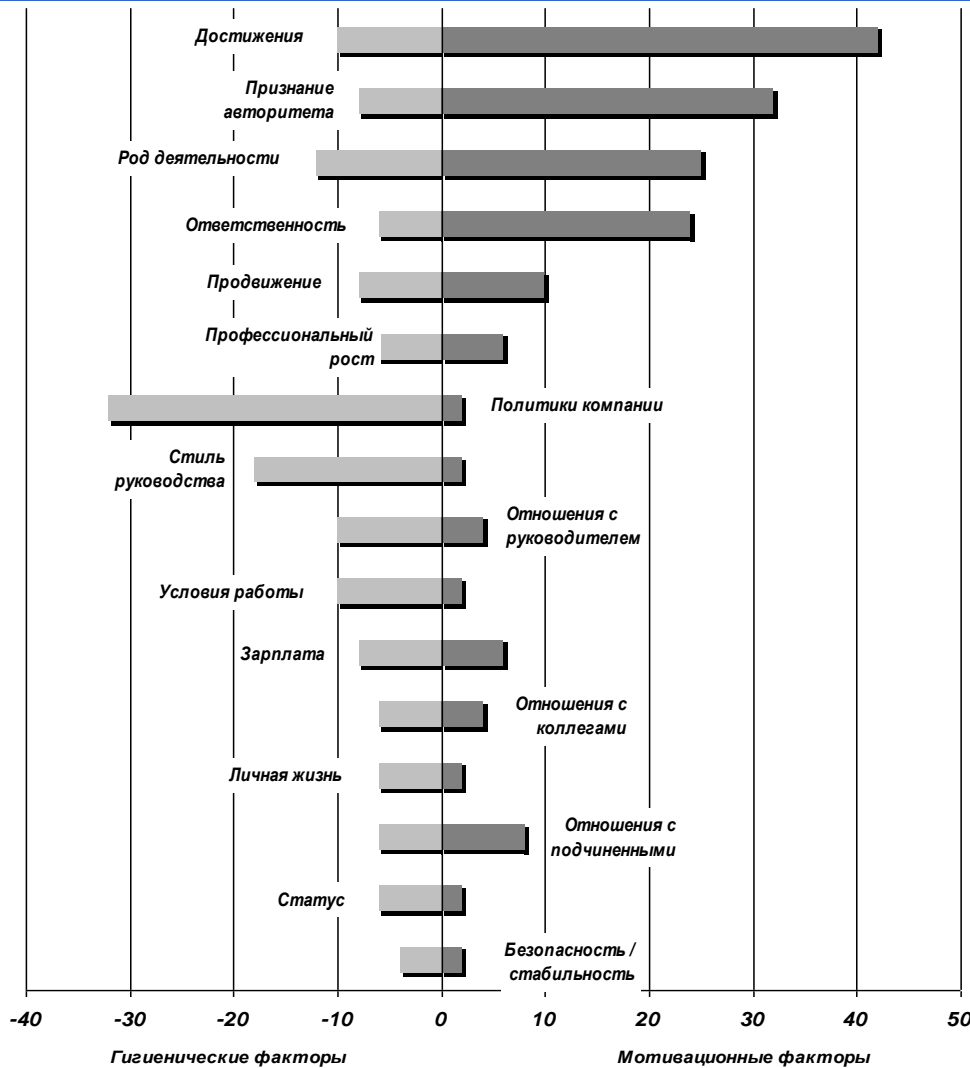


**Уверенность,
что Вы всегда
защищаете его
интересы**

Часть вторая: Команда



Чего хочет команда?



ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ:

Их наличие вызывает мотивацию.

Их отсутствие не вызывает демотивацию.

Связаны в основном с содержанием работы:

- интересные проекты, возможности для роста
- большая ответственность
- самостоятельность

ФАКТОРЫ ГИГИЕНЫ:

Их наличие воспринимается как должное и не вызывает мотивацию.

Их отсутствие вызывает демотивацию.

Связаны в основном с условиями труда:

- базовая зарплата
- чистота, удобство
- безопасность.

Что нужно от Команды?

- Лояльность
- Компетентность
- Поддержка



Проектная команда – это прежде всего **Команда**

Управляйте командой с учетом внутренних мотивационных факторов участников

Что может дать команде ПМ?

- Вовлеченность (не винтик в большой системе)
- Понимание общих задач и общего результата
- Понимание личных задач и личного результата
- Ощущение поддержки
- Эффект успеха

Как добиться поддержки команды?

- Мероприятия по командообразованию
- Индивидуальная мотивация
- Регулярная развивающая обратная связь

Принципы обратной связи

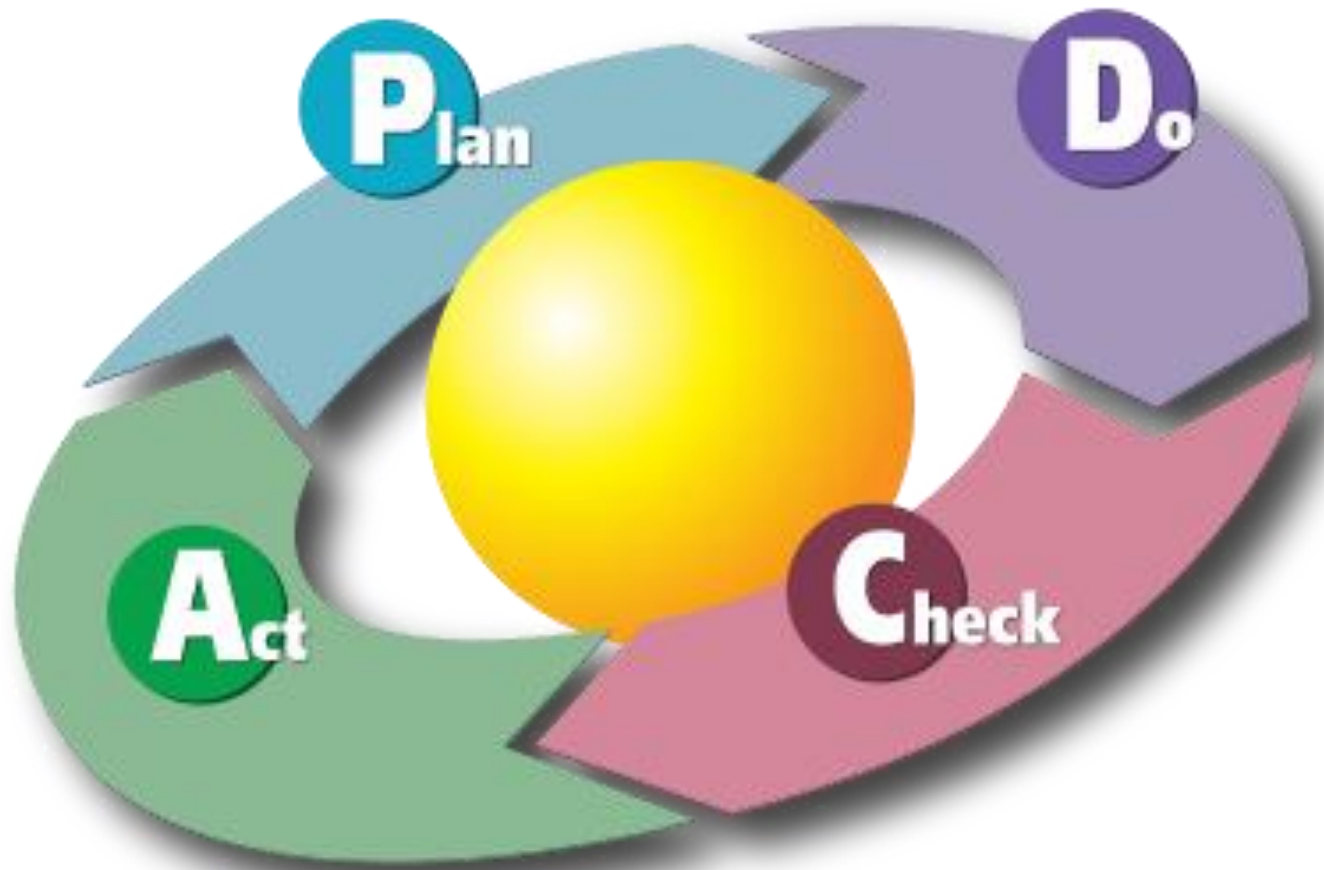
Обратная связь – информация о поведении человека в прошлом, которую Вы сообщаете ему в настоящем, рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем

- Диалогичность
- Конкретность
- Конструктивность
- Ориентированность на развитие

Содержание обратной связи

- Говорите о поведении сотрудника (например, «Вы на два дня затянули принятие решения по этому вопросу»), а не о его личности (например, «Вы не способны принимать решения и брать на себя ответственность»).
- Говорите сотруднику о конкретных фактах, избегайте обобщений.
- Фокусируйтесь на будущих действиях. Не «зависайте» на выяснении причин совершенных ошибок — это лишь заставит подчиненного искать новые оправдания. Быстрее переходите к вопросам «Что Вы сделаете, чтобы не допустить этого в будущем?».
- Соблюдайте необходимый баланс позитивной и негативной информации. Перед тем как высказать сотруднику серьезные замечания, скажите несколько слов о тех его качествах, которые Вы цените. Начиная с замечаний, выскажите в конце разговора свою общую уверенность в способности подчиненного добиться успеха.
- Будьте готовы к тому, что сотрудник не сразу признает справедливость Ваших замечаний. Столкнувшись с критикой, люди обычно защищаются, поэтому не стремитесь сразу добиться согласия подчиненного. Просто сообщите ему свою оценку и убедитесь, что он понял ее. Дайте ему возможность обдумать Ваши слова.

Не забывать о регулярном менеджменте

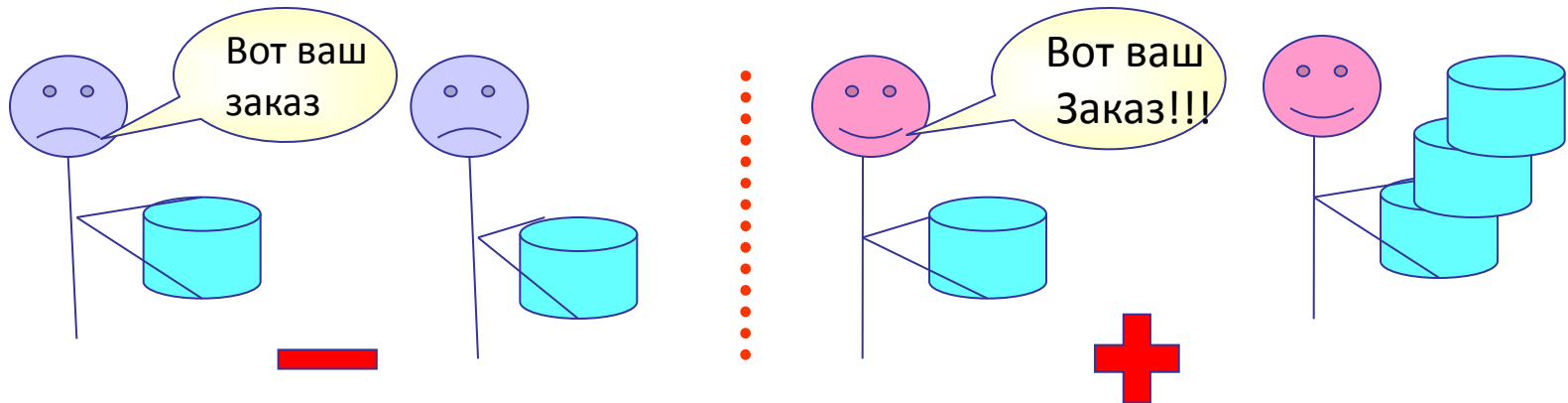


Профессия - консультант



Что такое компетенции?

«Клиентоориентированность»



Компетенция – интегральное качество, сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения, которое отличает хорошего сотрудника от плохого.

От уровня развития компетенций сотрудника зависит, КАК он будет достигать результата: эффективно или неэффективно.

Профессионально важные качества консультанта

Клиентоориентированность	Корректно и профессионально взаимодействует с клиентом в любой ситуации, умеет прояснить его потребности и удовлетворить их. Умеет выстраивать отношения, договариваться с клиентом. К решению вопросов, волнующих клиента, относится как к приоритетной задаче.
Взаимодействие в команде	Устанавливает партнерские отношения с коллегами. Интересуется мнениями коллег, вовлекает их в процесс принятия решений, организует совместное решение проблем. Делится с другими необходимой информацией, поощряет атмосферу сотрудничества, способствует разрешению конфликтов.
Проактивность	Постоянно ищет возможности улучшить существующее положение дел. Выдвигает инициативы в рамках своих полномочий, ведущие к улучшению результатов работы. Предлагает не только идею, но путь ее воплощения
Мотивация к достижениям	Самостоятельно ставит перед собой амбициозные, реалистичные, конкретные рабочие цели. Самостоятельно ищет действенные пути разрешения проблем. Сохраняет позитивный настрой в ситуации неудач. Ориентирован на результат, а не на процесс.
Развитие	Самостоятельно и последовательно повышает уровень развития своих деловых и профессиональных качеств, развивает свои сильные и устраняет слабые стороны. Открыт новым знаниям и опыту, перенимает и применяет в работе лучшие практики. Быстро приспосабливается к изменениям, находит новые подходы в работе.

Этика проектного поведения

- **Вступление в проект:** обозначить все ограничения, познакомиться с командой
- **Работа на проекте:** честность и поддержка
- **Выход из проекта:** передача дел, сохранение отношений

Часть третья: Окружение



На что влияет проект?

- Любой проект – это изменения
- Проект, не приводящий к изменениям – научно-исследовательская деятельность
- Изменения всегда не комфортны
- Изменения приводят к:
 - Изменению внутренних процессов
 - Изменению статуса людей

Жизнь сотрудников в эпоху перемен



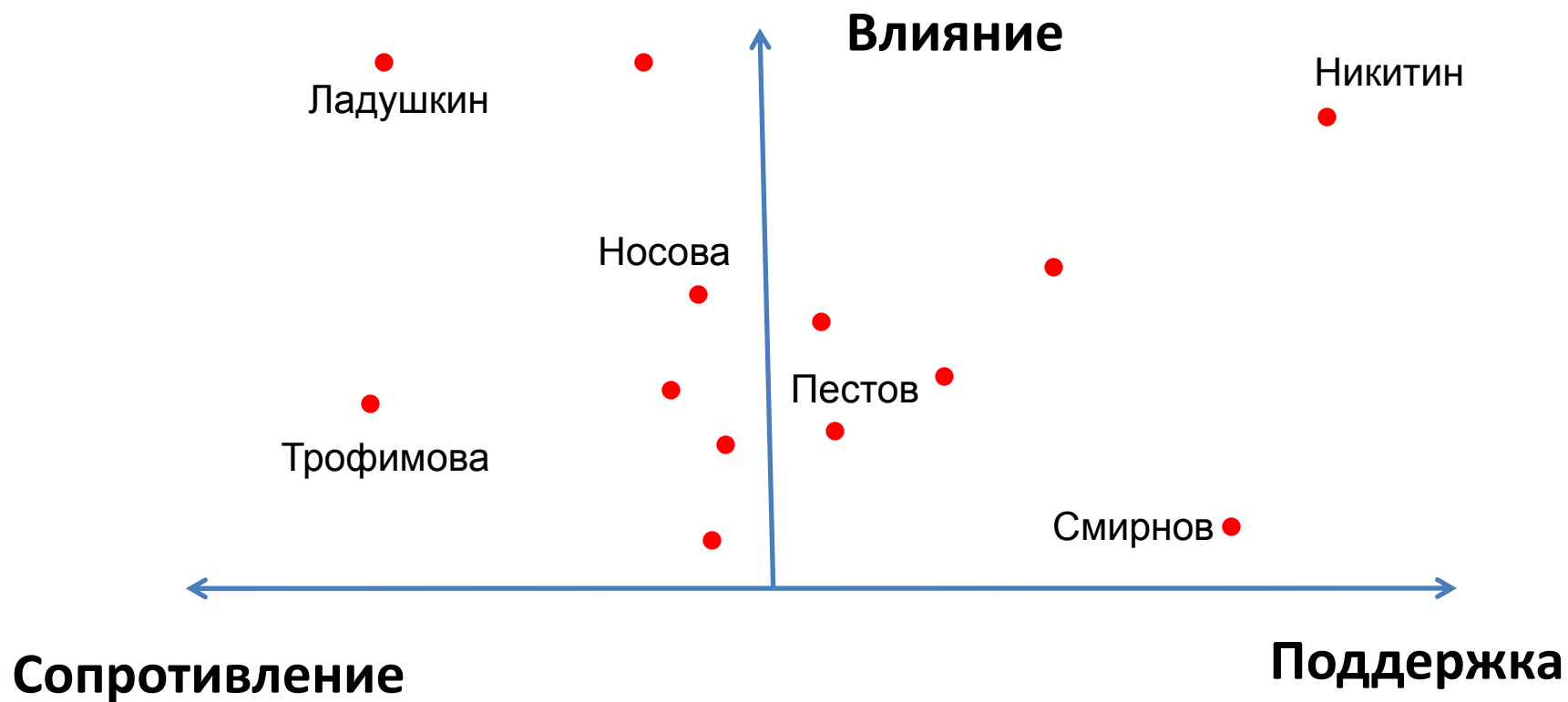
Изменения, это ещё и :

- Кризис управления
- Кризис компетентности
- Кризис самоидентификации
- Кризис мотивации
- Кризис личных компетенций
- Кризис доверия

Как ПМ может управлять изменениями?

- Определить список ВСЕХ, кого затрагивают изменения
- Определить наиболее «опасных» противников и уровня их влияние
- Определить сторонников и их влияние
- Составить план работы со сторонниками и противниками
- Вовлечь в свои действия Заказчика
- Проводить PR-мероприятия

Пример: Анализ соотношения сил

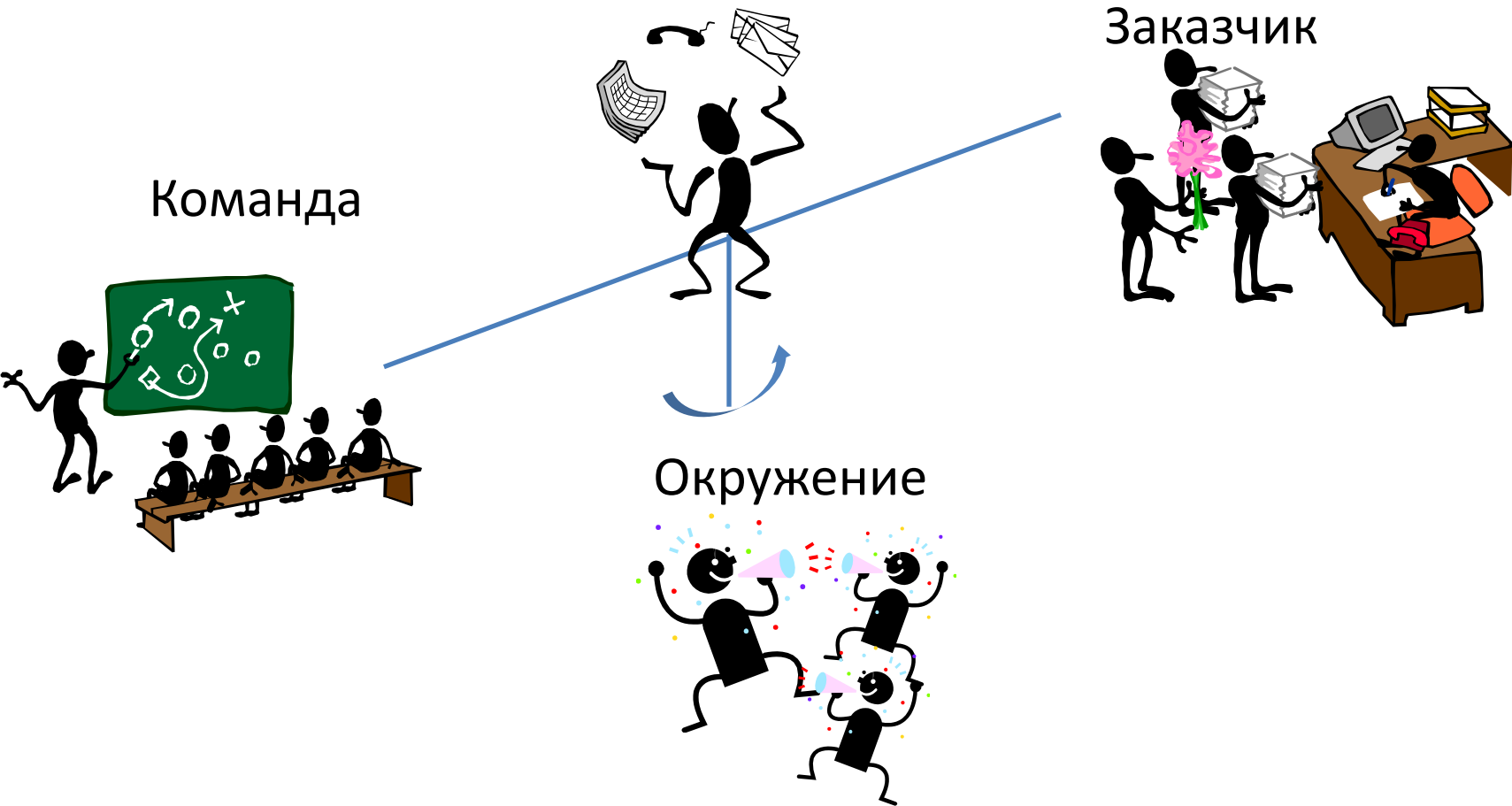


Пример: Работа с сопротивлением

ФИО	Должность	Чему сопротивляются?	Воздействия
Ершов А.В.	Руководитель отдела	Дополнительная работа по руководству проектом	Подчеркиваем значимость на горизонтальном уровне
Гусарова О.И.	Ведущий специалист	Дублирование ввода данных	Убеждаем в приобретении уникальной компетенции
Самойлов Г.С.	Главный бухгалтер	Переподчинение финансовому директору	Выделяем статус Вицепрезидента

Пример: план коммуникаций

№	Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Цель	Результат	Сроки	Ролевая ответственность
ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ						
....						
3	Отчёт о стартовых совещаниях руководителей высшего звена, в газете «Нефтяные вести» / на внутреннем телевидении	Публикация отчета и интервью в газете объемом 1x1 А3	Официальная информация о проекте для сотрудников Компании, потенциальных резервистов	Желание сотрудников принять участие в Программе	первая неделя ноября	« <i>QQQQ</i> », <i>Отдел кадров ИА</i> : постановка задачи газете «Нефтяные вести» « <i>QQQQQ</i> », <i>Отдел технико-экономической информации и распространения передового</i> : Взаимодействие с отделом кадров ИА, контроль исполнения задачи газетой « <i>Энерджи Консалтинг</i> »: Консультирование по темам для публикации
...						



PM – управляющий ожиданиями

Спасибо за внимание!

