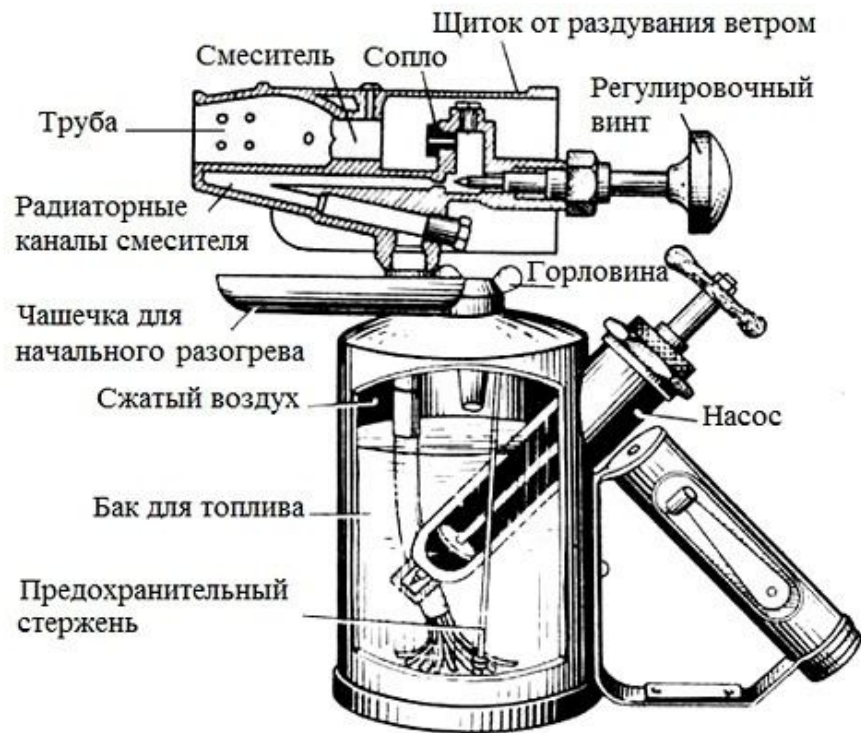


Не гни на холодную — сломаешь!

Навигация в бурю

Как управлять, когда всё идёт не по плану

Открытая онлайн-конференция



Пролог



Вижу цель

не вижу препятствий

Познакомимся!

Илья Прахт

СТО-консультант, тренер

15 лет в IT, 12 лет в менеджменте

EX: СТО и СОО

Тренер в Стратоплане, OTUS, ИТМО, Eduson, OZON, ...

Путь младший разработчик → топ-менеджер

«Директор» по версии Стратоплана, МВА

Блог «Седой директор»

Комьюнити «Путь СТО»



Вопрос

Переживали антикризисы?

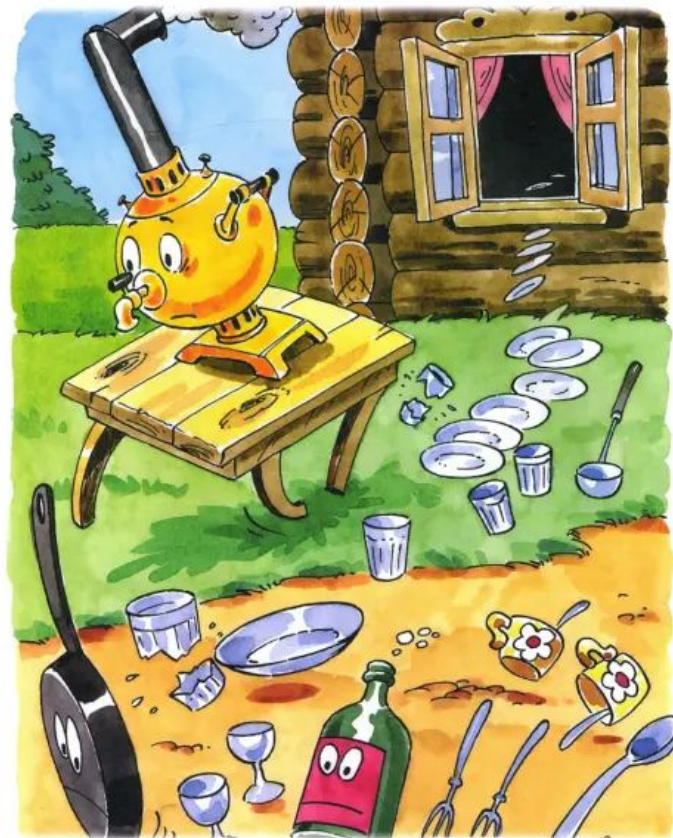


Вопрос

**Реализовывали
антикризисы?**



История из жизни №1



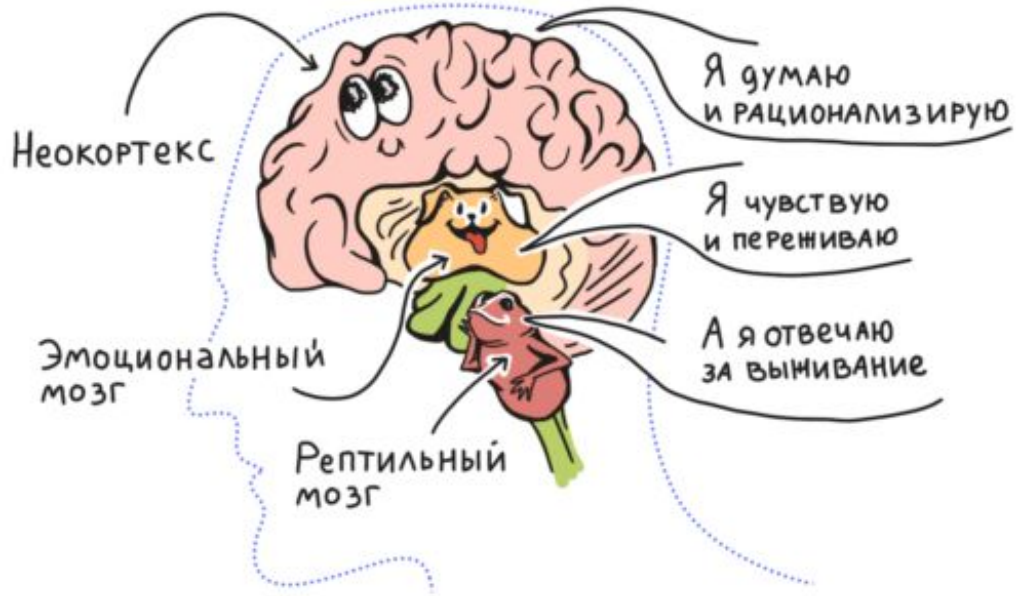
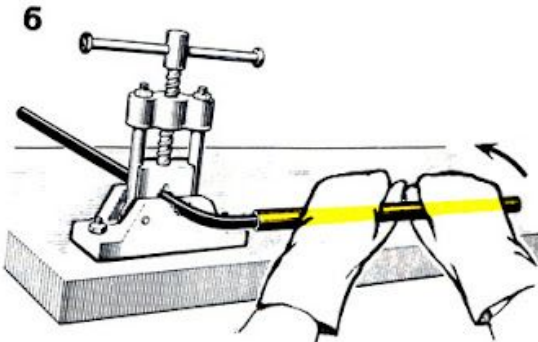
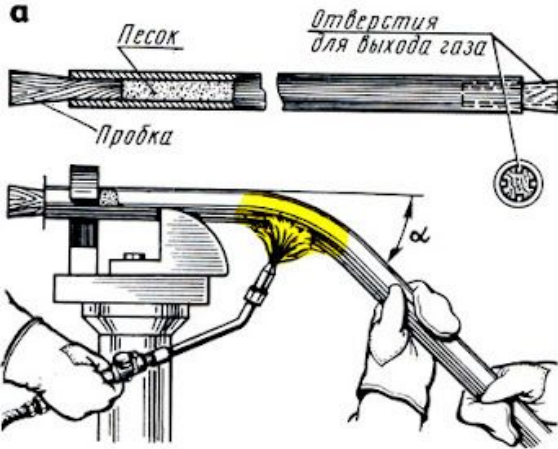
История из жизни №2



История из жизни №3



Что общего в ЭТИХ историях?



Типичные ошибки антикризисных изменений

1. Нет планов
2. Нет подготовки
3. Нет оценки последствий
4. Нет единомышленников
5. Нет ресурсов

Главные мысли

1. Антикризисный менеджмент – тоже менеджмент
2. Антикризис = быстрые изменения
3. Управление изменениями никто не отменял!

Вопрос

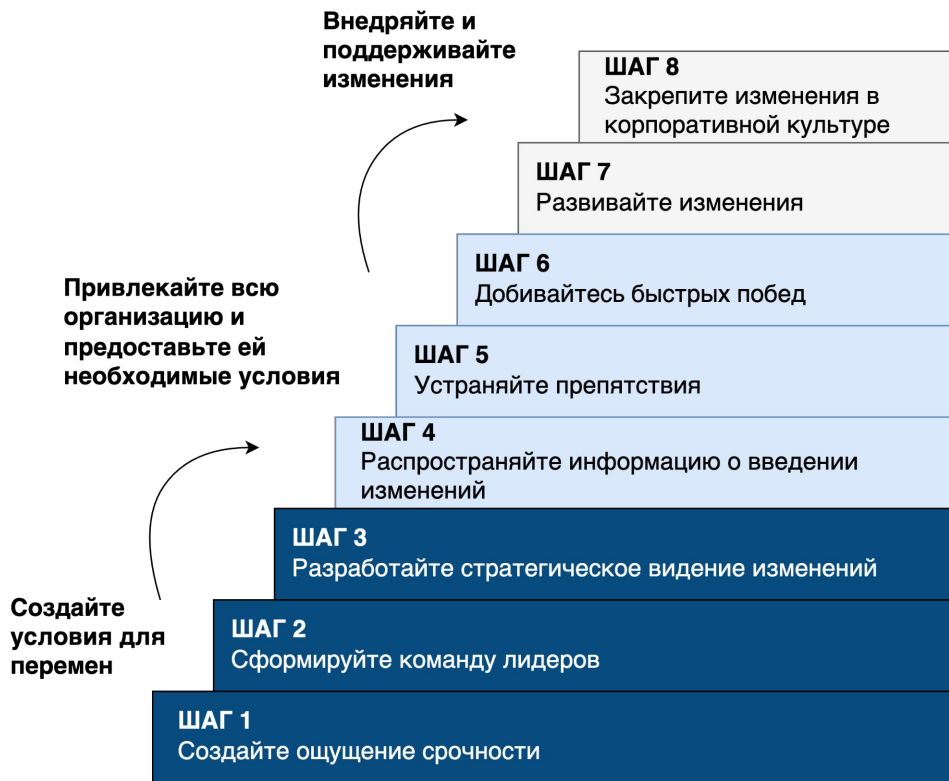
Как обычно внедряете изменения?



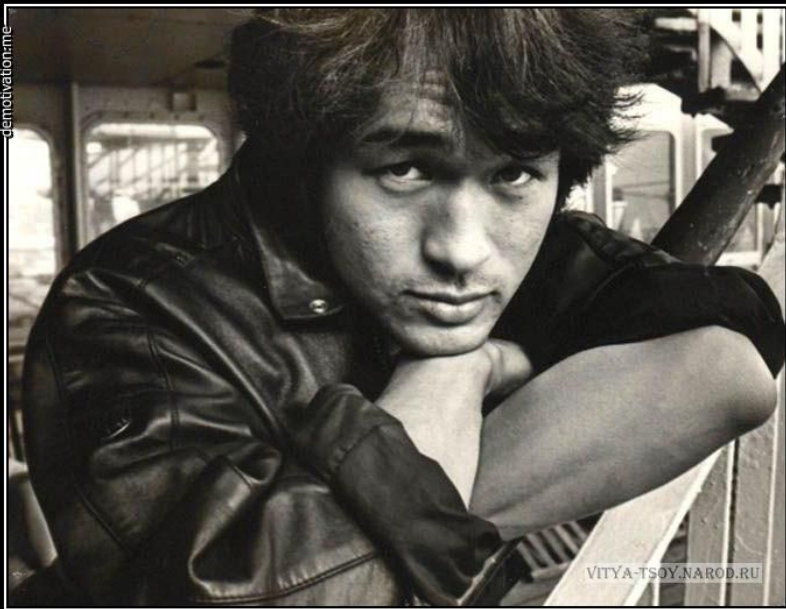
Внедрение изменений: модель Курта Левина



Внедрение изменений: модель Коттера



Внедрение изменений: основная проблема



НУ И КАК ВАМ ПЕРЕМЕНЫ?

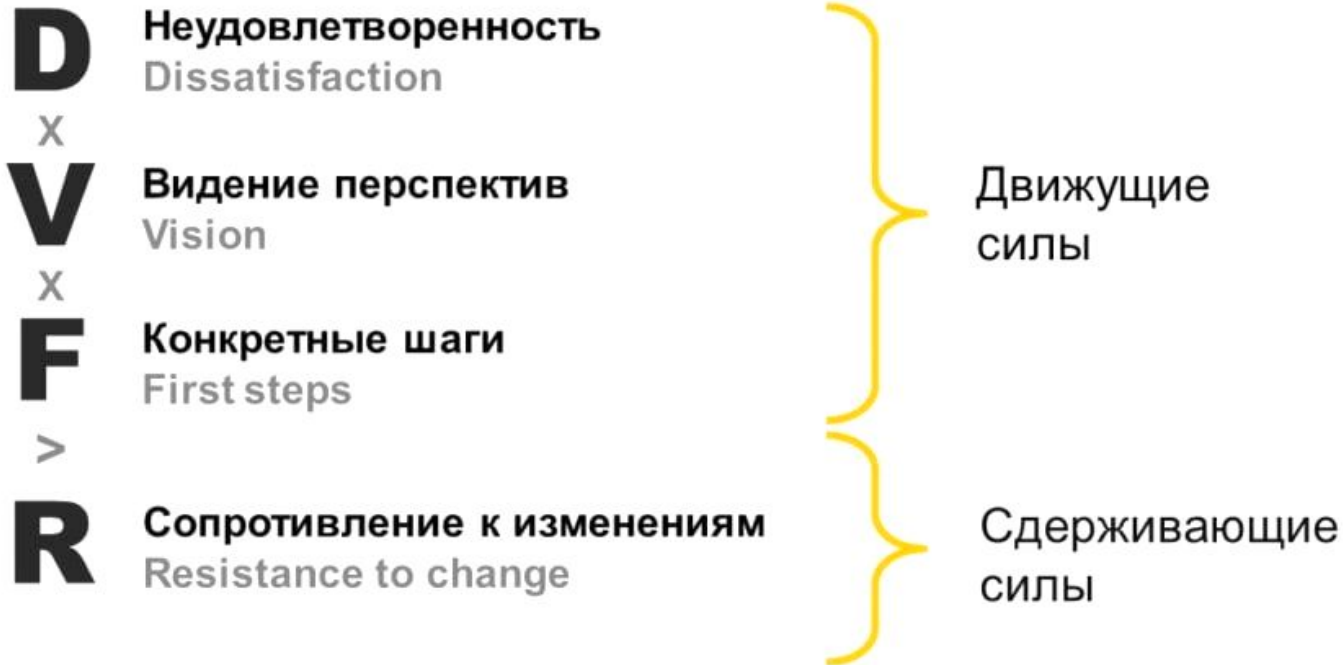
Всё, я больше не могу сопротивляться



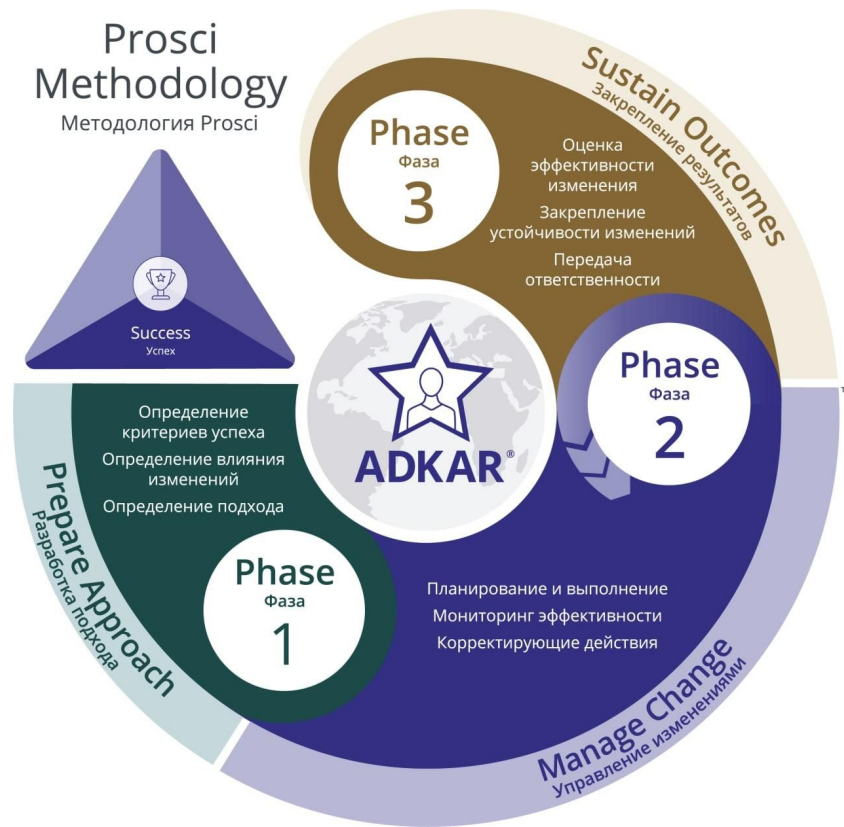
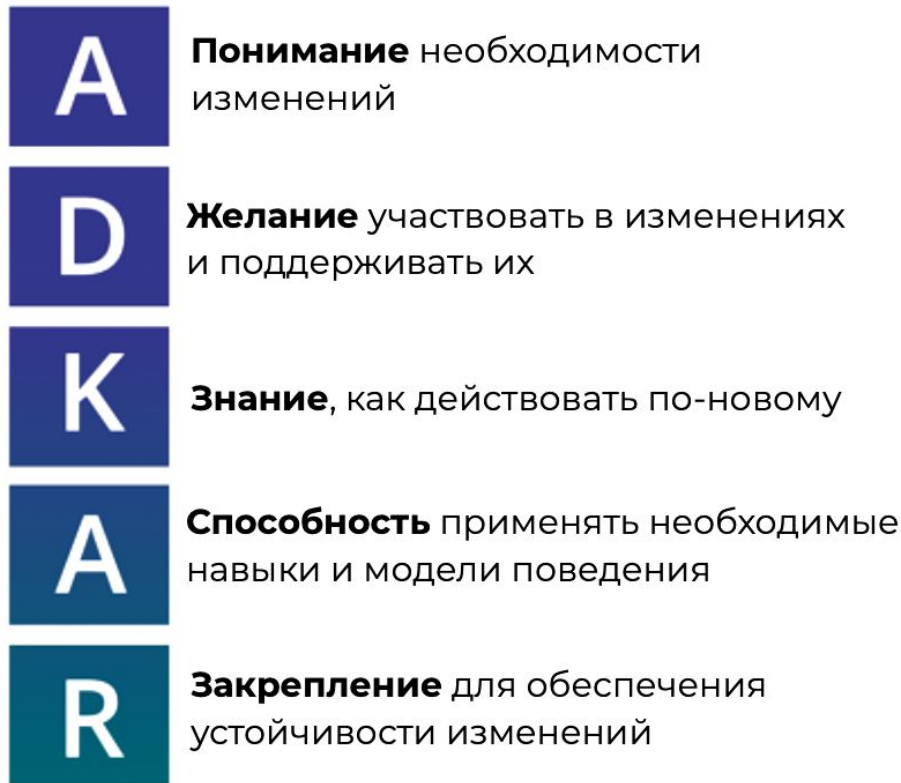
Как быть: ищем решение

1. Работать с людьми

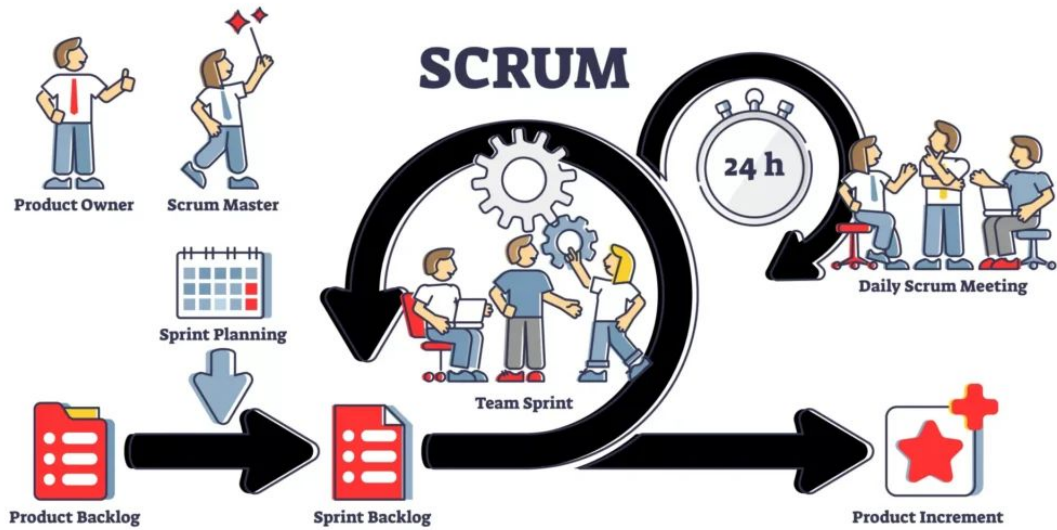
Внедрение изменений: формула Бекхарда и Харриса



Внедрение изменений: модель ADKAR



История из жизни №4



Как быть: ищем решение

1. Работать с людьми
2. Планировать и оценивать риски

Вопрос

Работаете с рисками?



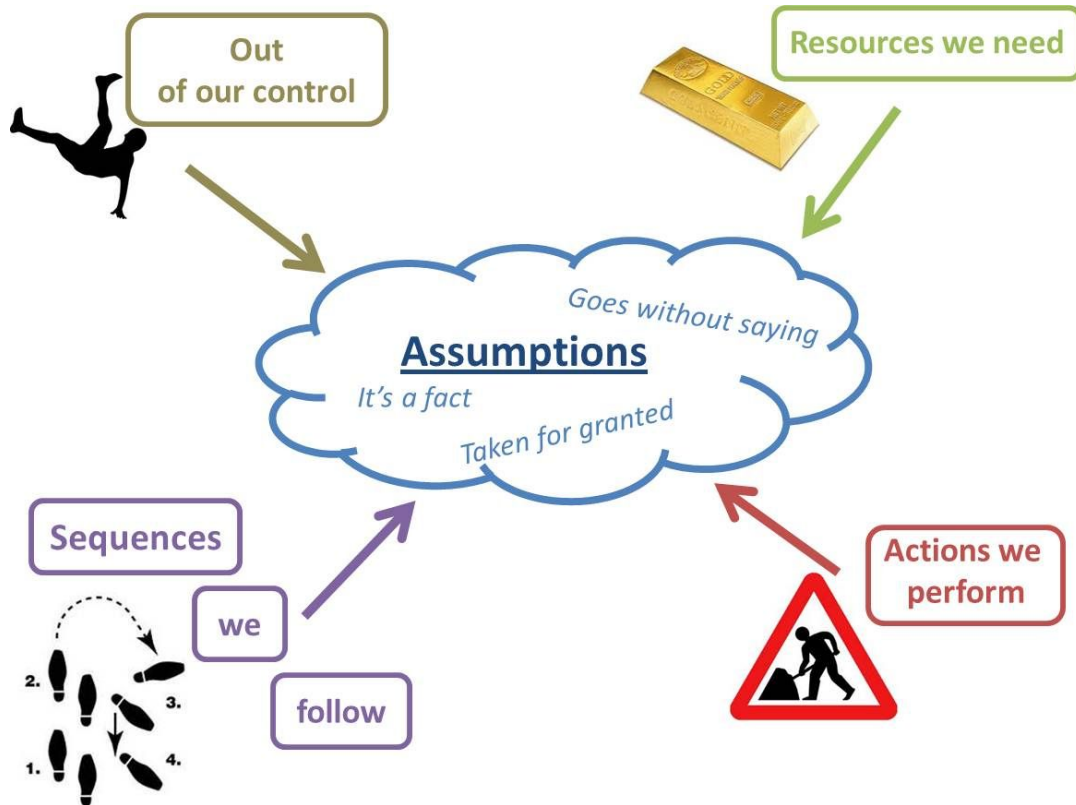
Работа с рисками: реестр рисков

Реестр рисков проекта										
Код риска	Название	Тип риска	Стейкхолдеры	Вероятность	Влияние	Затраты на снижение	Затраты на непредвиденные случаи	Триггер	Сроки	Состояние
1	Недостаточно компетенции в проектном управлении у руководителя проектного офиса	Организационный	Проектный офис	60%	7	\$ 100	\$ 2 000		10.03.2020	Активен
2	Руководитель проектного офиса не знает MS Project Pro	Организационный	Проектный офис	70%	6	\$ 200	\$ 1 000		20.03.2020	Активен
3	Невыделенные средства для покупки лицензий MS Project Online	Финансовый	Финансовый отдел	60%	5	\$ 400	\$ 3 000		15.04.2020	Активен
4	Не сформирован перечень проектов компании	Организационный	Руководство компании	50%	7	\$ 300	\$ 2 000		13.03.2020	Активен
5	Не назначены проектные менеджеры на проекты компании	Организационный	Руководство компании	40%	9	\$ 200	\$ 1 000		04.05.2020	Активен
6	Низкая скорость интернета в компании для качественной работы в MS Project Online	Техническая	ИТ отдел	50%	4	\$ 100	\$ 3 000		10.04.2020	Активен
7	У сотрудников компании нет доступа к интернету со своих рабочих мест	Техническая	ИТ отдел	30%	6	\$ 200	\$ 3 000		12.03.2020	Активен
8	Нет правил разработки регламентов в компании	Организационный	Отдел кадров	20%	5	\$ 300	\$ 2 000		13.03.2020	Активен
9	Нет мотивационных рычагов для мотивации сотрудников своевременно вносить факт реализации задач проектов	Организационный	Отдел кадров	60%	4	\$ 400	\$ 3 000		06.05.2020	Активен

Работа с рисками: карта рисков



Работа с рисками: предположения



История из жизни №5



ВЫ ХТО ТАКИЕ?



Я ВАС НЕ ЗВАЛ!

Как быть: ищем решение

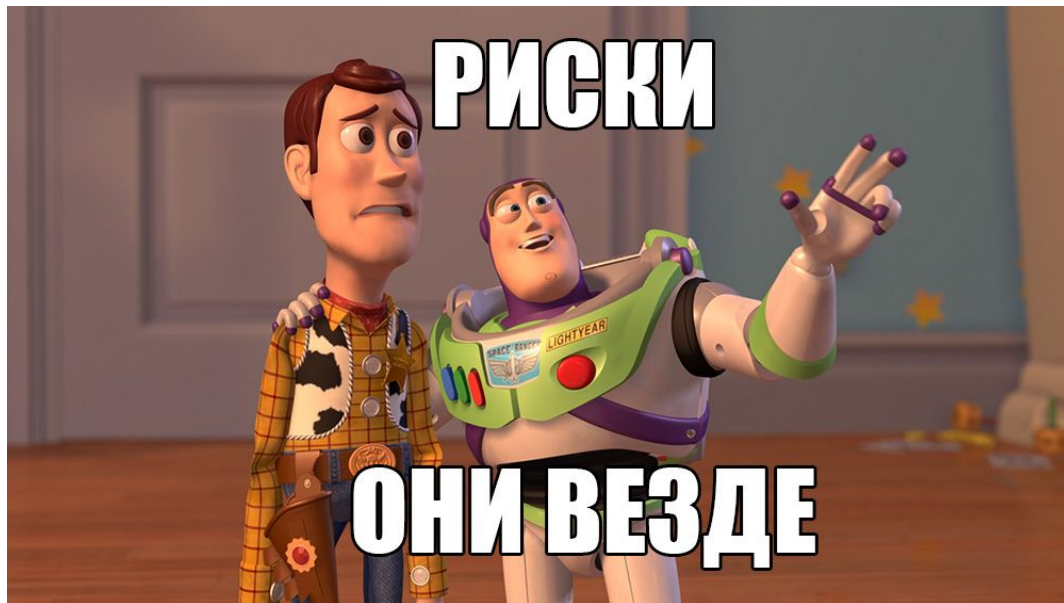
1. Работать с людьми
2. Планировать и оценивать риски
3. Готовиться заранее

Вопрос

В чем главная
сложность работы с
рисками?



Работа с рисками: проблема



Подготовка: сценарное планирование

- Выделяем наиболее вероятные варианты развития событий
- Готовим детальные планы действий по каждому
- Учитываем максимальное количество “ЕСЛИ”
- Получаем:
 1. План действий на сейчас
 2. План действий на случай проблемы
 3. Критерии мониторинга и контроля
- Операционный план = Предположения + Реагирование
- Кладем в стол до лучших времен
- Главное отличие от риск-менеджмента – комплексное состояние, а не отдельные риски
- Требуется ресурсов в моменте, но экономит их в кризисе
- Реализует “антихрупкость”

История из жизни №6



Как быть: ищем решение

1. Работать с людьми
2. Планировать и оценивать риски
3. Готовиться заранее

Вопрос

Что еще мы не учли?



Как быть: ищем решение

1. Работать с людьми
2. Планировать и оценивать риски
3. Готовиться заранее
4. **Продолжать работу после кризиса**

Продолжение работы после кризиса



- Сотрудники
- Заказчики
- Процессы
- Результаты
- Я сам



После дождя
всегда бывает
радуга

Итого: подготовка – ключ к решению кризиса

1. Работать с людьми
2. Планировать и оценивать риски
3. Готовиться заранее
4. Продолжать работу после кризиса



Эпилог

危机

Опасность

Возможность

Китайское слово «кризис»

Вопрос

Ваши вопросы?

