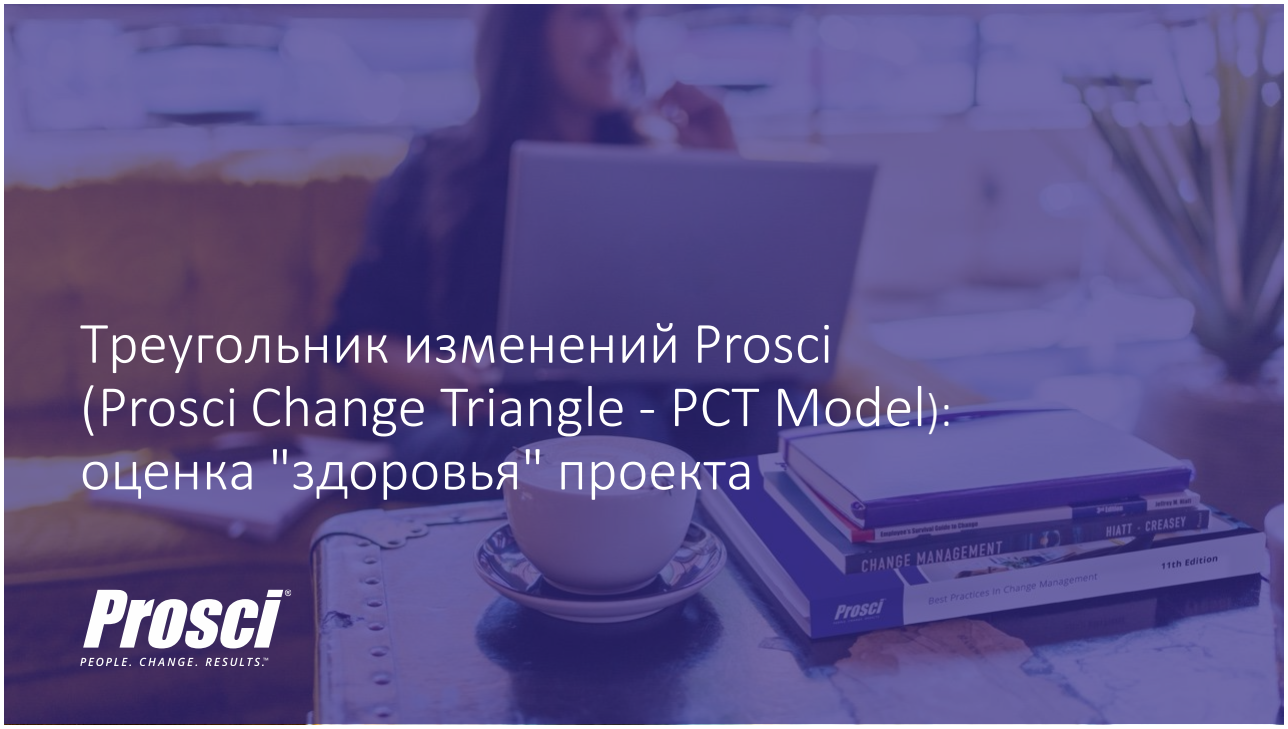
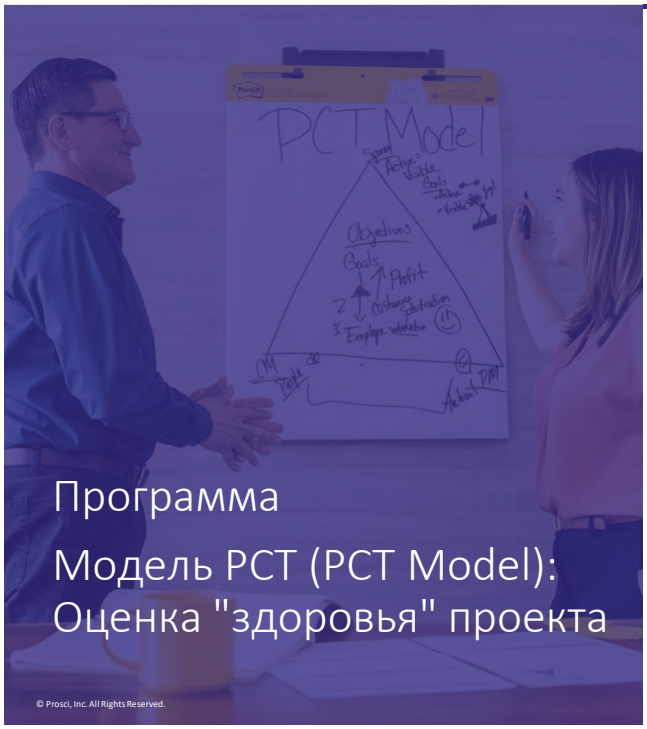


1



Модель PCT

Оценка PCT

Применение PCT

Prosci | 2

2

Треугольник изменений Prosci (PCT)

- Создан в 2006
- Основан на опыте клиентов
- Описывает аспекты, необходимые для успешной реализации инициатив
- Проекты подвергаются риску, если отсутствует любой из четырех аспектов
- Ценностное предложение для достижения успешных результатов и получения выгод

Треугольник изменений Prosci
(Prosci Change Triangle)
PCT Model

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

"Те, кто доверяет случайности, должны подчиняться результатам случайности".

Калвин Кулидж

30-й Президент США с 1923 по 1929 гг.

Треугольник изменений Prosci (PCT)

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Лидерство/ Спонсорство

- Управление и руководство
- Приверженность и власть
- Проект и организация
- Решения и действия

Треугольник
изменений Prosci (PCT)

"Решить, куда идти и как туда добраться"

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Управление проектами

- Техническая сторона
- Определение изменений
- Время,затраты, масштаб
- Задания, ресурсы, бюджет
- Определённые результаты

«Разработать решение, как туда попасть".

Треугольник изменений Prosci (PCT)

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Управление изменениями

- Человеческая сторона
- Объединение внедрения и реализации
- На индивидуальном и организационном уровне
- От текущего к целевому состоянию
- Процесс и инструменты

"Обеспечить, чтобы сотрудники туда попали".

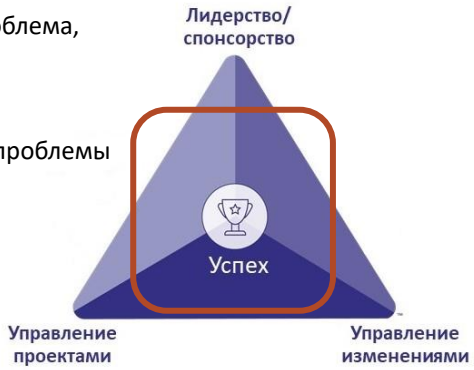
Треугольник изменений Prosci (PCT)

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Успех

- Причина изменений:
  - Возможность, которую использует организация, или проблема, которую она решает.
- Цели проекта:
  - Какой вклад вносит проект или инициатива в решение проблемы или реализацию возможностей?
- Выгоды для организации:
  - Что получит организация в случае успеха инициативы?

"«Там» – это куда мы идем."



Треугольник изменений Prosci (PCT)

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Взаимосвязь между вершинами треугольника: решения руководства

- Ресурсы
- Масштабы
- Время

Что необходимо создать, разработать и реализовать?

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Взаимосвязь между вершинами треугольника: действия руководства

- Активное и видимое спонсорство
- Построение коалиций
- Коммуникации

Как лидеры вносят свой уникальный вклад в в изменение сотрудников?

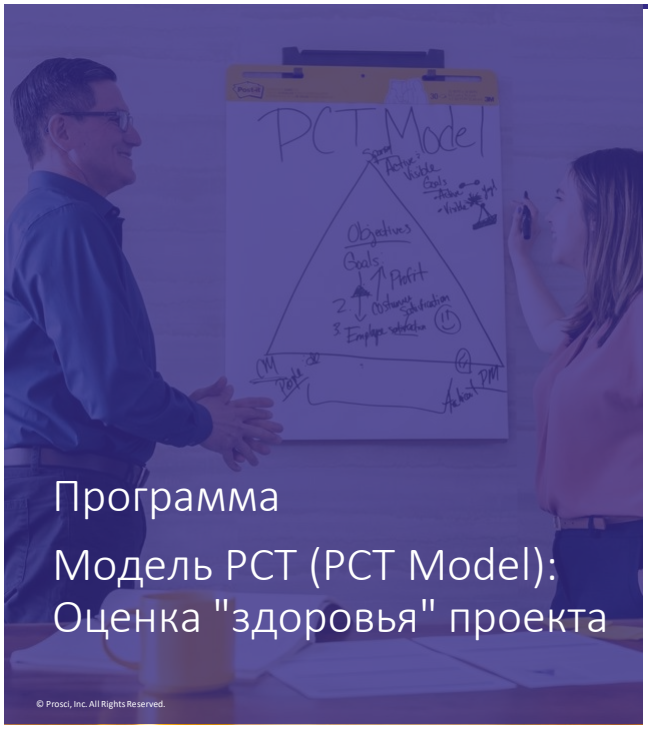
© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Взаимосвязь между вершинами треугольника: интегрированный подход

- Сотрудники
  - Кто делает работу?
- Процесс
  - Как выполняется работа?
- Инструменты
  - Что мы используем для выполнения работы?

Взаимодополняющие дисциплины с общей целью

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.



Модель PCT

Оценка PCT

Применение PCT

13

Успех

Успех	Баллы 1-3
1. Определены входные данные для процесса управления изменениями (могут включать бизнес-кейс, устав, объем и план проекта).	
2. Подробно описаны выгоды организации (что организация получит в результате изменений).	
3. Подробно описаны цели проекта (что будет результатом проекта).	
4. Подробно описаны целевые показатели принятия и использования.	
5. Определены единицы измерения целей и выгод.	
6. Выгоды и цели приоритизированы.	
7. Назначены ответственные за достижение целей и выгод.	
8. Проведена оценка зависимости достижения целей и выгод от людей.	
9. Критерии успеха ясно описаны и готовы к коммуникации.	
10. Спонсорская коалиция разделяет общее определение критериев успеха.	
Итого (макс. 30 баллов):	0

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

14

Лидерство/Спонсорство

Лидерство/Спонсорство	Баллы 1-3
1. У изменений есть спонсор, обладающий властью над людьми, процессами и системами, необходимой для принятия решений по изменениям и их финансированию.	
2. Основной спонсор может четко определить суть изменений, причину изменений и выгоды для организации.	
3. У организации есть четко определенное видение и стратегия.	
4. Изменения согласованы с видением и стратегией организации.	
5. Приоритетность этих изменений относительно других инициатив была определена и сообщена всем заинтересованным лицам.	
6. Основной спонсор решает проблемы и принимает решения, относящиеся к графику, объему и ресурсам проекта.	
7. Основной спонсор принимает активное и видимое участие в проекте совместно с проектной командой на всем его протяжении.	
8. Основной спонсор вовлекает других руководителей в изменения и формирует спонсорскую коалицию в поддержку изменений.	
9. Основной спонсор формирует понимание необходимости изменений у сотрудников, общаясь с ними напрямую.	
10. Основной спонсор публично закрепляет изменения, празднуя успехи и работая с сопротивлением.	
Итого (макс. 30 баллов):	0

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Prosci | 15

15

Управление проектами

Управление проектами	Баллы 1-3
1. Изменение четко определено, включая то, на каких людей оно повлияет и каким образом.	
2. Проект имеет конкретные цели.	
3. Проект имеет четко определенный функциональный и организационный объем.	
4. Был назначен руководитель проекта для управления жизненным циклом проекта.	
5. Определены ключевые вехи и разработан план-график проекта.	
6. Были распределены рабочие задачи и определены их требуемые результаты.	
7. Были определены и получены проектные ресурсы в соответствии с распределенными рабочими задачами.	
8. Назначены сроки проведения регулярных совещаний проектной команды для фиксации промежуточных результатов и решения возникающих проблем.	
9. Руководитель проекта понимает, что управление изменениями поможет обеспечить принятие и использование изменений.	
10. План управления изменениями интегрирован в план проекта.	
Итого (макс. 30 баллов):	0

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Prosci | 16

16

Управление изменениями

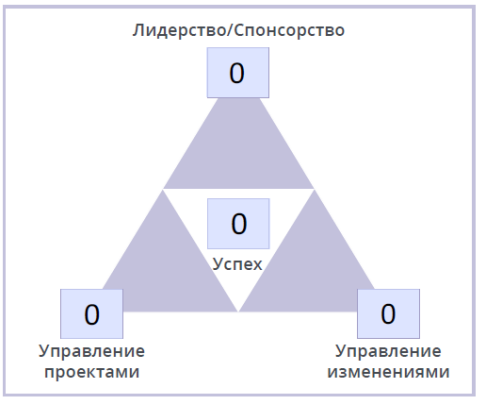
Управление изменениями	Баллы 1-3
1. На проекте применяется структурированный подход к управлению изменениями для получения организацией запланированных выгод.	
2. Была проведена оценка параметров изменений и их влияния на сотрудников и организацию.	
3. Была проведена оценка уровня риска.	
4. У изменений есть конкретные показатели принятия и использования.	
5. Была проведена оценка состава спонсорской коалиции.	
6. Разработана стратегия по управлению изменениями, отражающая специфику и масштаб проекта, а также необходимую поддержку со стороны спонсоров.	
7. Выделены и подготовлены необходимые ресурсы для реализации стратегии по управлению изменениями.	
8. Разработаны и реализуются планы управления изменениями для минимизации сопротивления и обеспечения принятия и использования изменений.	
9. Эффективность управления изменениями постоянно измеряется и при необходимости принимаются корректирующие меры для обеспечения принятия и использования изменений.	
10. Организация готова принять ответственность за изменение и его устойчивое использование.	
Итого (макс. 30 баллов):	0

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

17

Профиль PCT

Профиль PCT:



Значение количества баллов:

10-19	Высокий риск - необходимо немедленно принять меры
20-24	Есть риски /вероятный риск – необходимо провести дополнительный анализ
25-30	Сильная сторона проекта – необходимо поддерживать и использовать

Заметки

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

18

Примеры PCT профилей

- Вся инициатива под угрозой

- Человеческая и техническая сторона изменений готовы
- Нет понимания, куда идти

- Ранняя стадия
- Формирование проекта

- Лидер и сотрудники мобилизованы
- Техническая сторона под угрозой

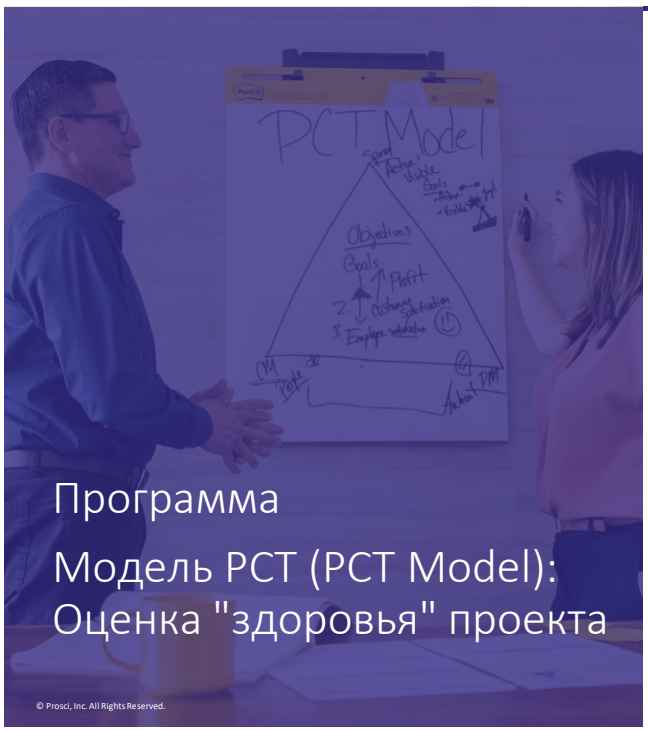
- Наращивание усилий
- Сильное лидерство/ спонсорство

- Человеческая сторона изменений оставлена на произвол судьбы

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Prosci | 19

19



Программа

Модель PCT (PCT Model): Оценка "здоровья" проекта

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

20

Модель PCT

Оценка PCT

Применение PCT

Prosci | 20

Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

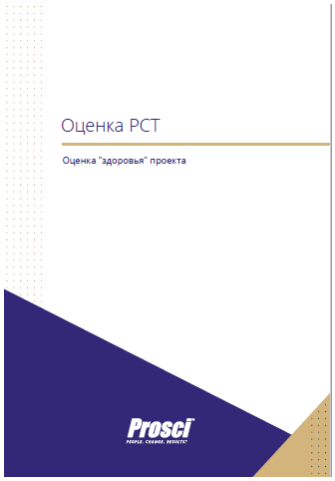
Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Проведение оценки



Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Оцените «здоровье» проекта

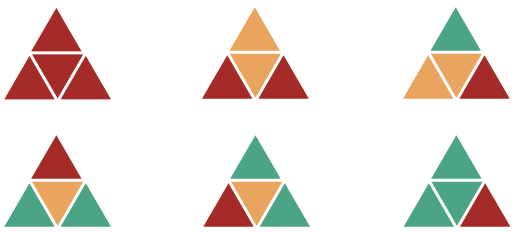
Анализ PCT

Профиль PCT:

Значение количества баллов:

10-19	Высокий риск - необходимо немедленно принять меры
20-24	Есть риски /вероятный риск – необходимо провести дополнительный анализ
25-30	Сильная сторона проекта – необходимо поддерживать и использовать

Заметки



Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Определите факторы риска

Управление изменениями	Баллы 1-3
1. На проекте применяется структурированный подход к управлению изменениями для получения организацией запланированных выгод.	3
2. Была проведена оценка параметров изменений и их влияния на сотрудников и организацию.	2
3. Была проведена оценка уровня риска.	2
4. У изменений есть конкретные показатели принятия и использования.	1
5. Была проведена оценка состава спонсорской коалиции.	1
6. Разработана стратегия по управлению изменениями, отражающая специфику и масштаб проекта, а также необходимую поддержку со стороны спонсоров.	2
7. Выделены и подготовлены необходимые ресурсы для реализации стратегии по управлению изменениями.	1
8. Разработаны и реализуются планы управления изменениями для минимизации сопротивления и обеспечения принятия и использования изменений.	1
9. Эффективность управления изменениями постоянно измеряется и при необходимости принимаются корректирующие меры для обеспечения принятия и использования изменений.	1
10. Организация готова принять ответственность за изменение и его устойчивое использование.	2
Итого (макс. 30 баллов):	16

Score: 1–3
3
2
2
1
1
2
1
1
1
2
16

Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Определите дальнейшие шаги

Над какими факторами оценки нужно работать, чтобы улучшить "здоровье" проекта?

Элемент: (У, С/Л, УП, УИ)	№ фактора	Предлагаемые меры

Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

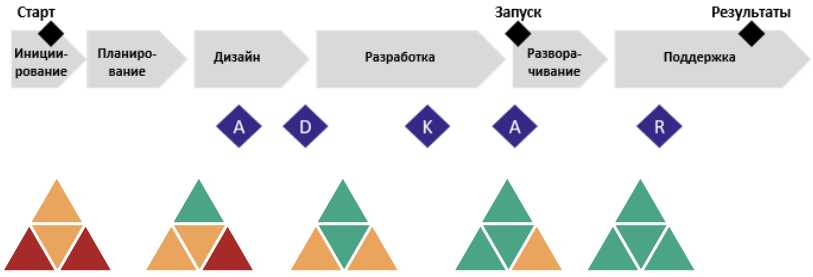
Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Оцените прогресс



Название этапа	Дата выполнения	У	Л/С	УП	УИ
Инициирование	1 января	22	21	17	12
Планирование	1 марта	24	26	21	18
Дизайн	1 апреля	27	27	23	21
Разработка	1 июня	29	28	26	24
Поддержка	1 сентября	29	29	27	26

Применение PCT

Проведите оценку

Оцените «здоровье» проекта

Определите факторы риска

Определите дальнейшие шаги

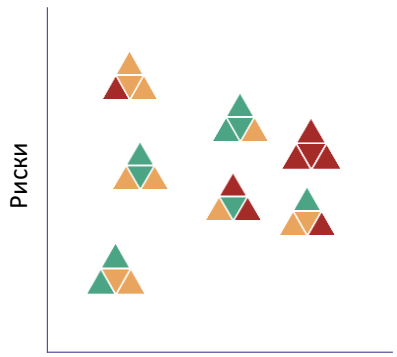
Оцените прогресс

Изучите портфолио

Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Изучите портфолио



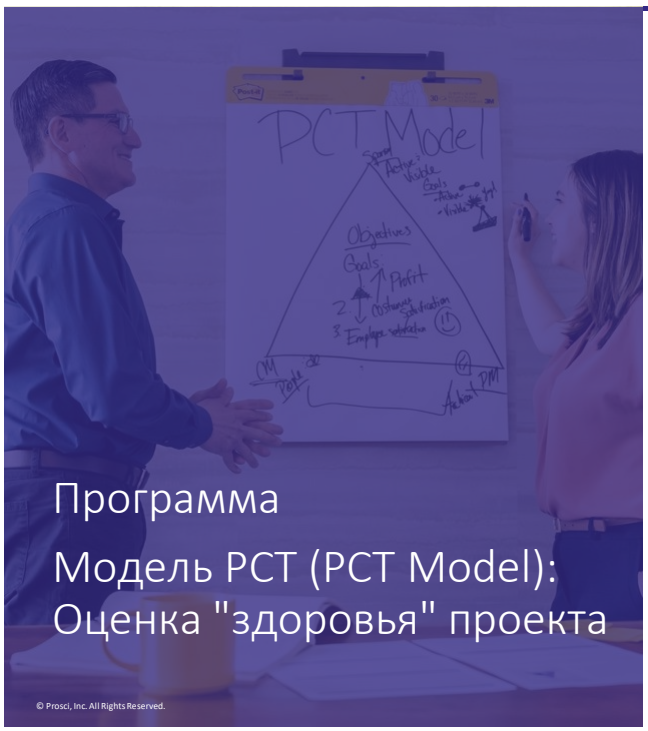
Проекты	У	Л/С	УП	УИ
Проект A				
Проект B				
Проект C				
Проект D				
Проект E				
Проект F				
Проект G				

Применение PCT

- Проведите оценку
- Оцените «здоровье» проекта
- Определите факторы риска
- Определите дальнейшие шаги
- Оцените прогресс
- Изучите портфолио
- Создайте общее видение

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

27



Программа

Модель PCT (PCT Model): Оценка "здоровья" проекта

© Prosci, Inc. All Rights Reserved.

Модель PCT

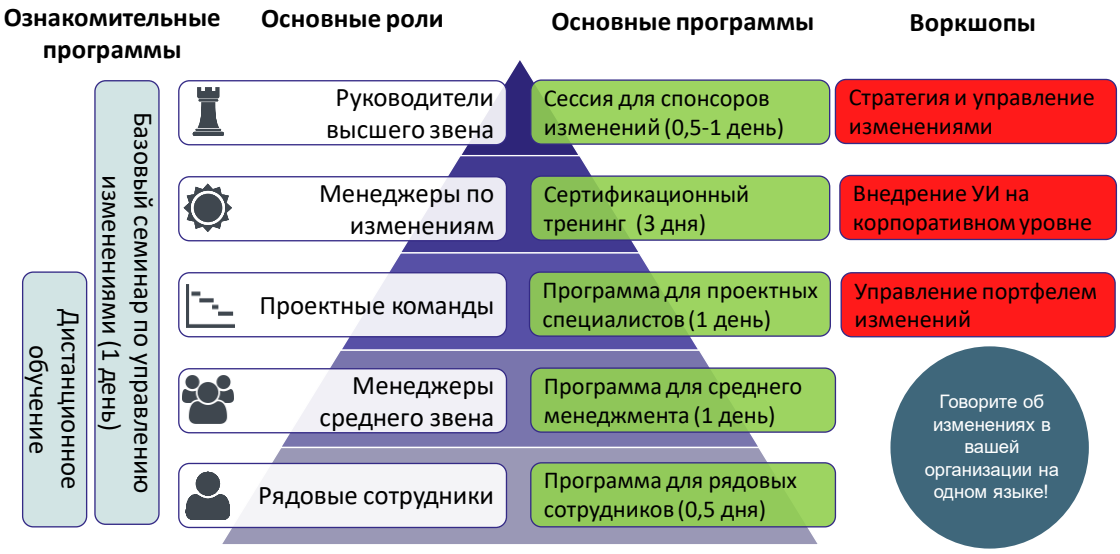
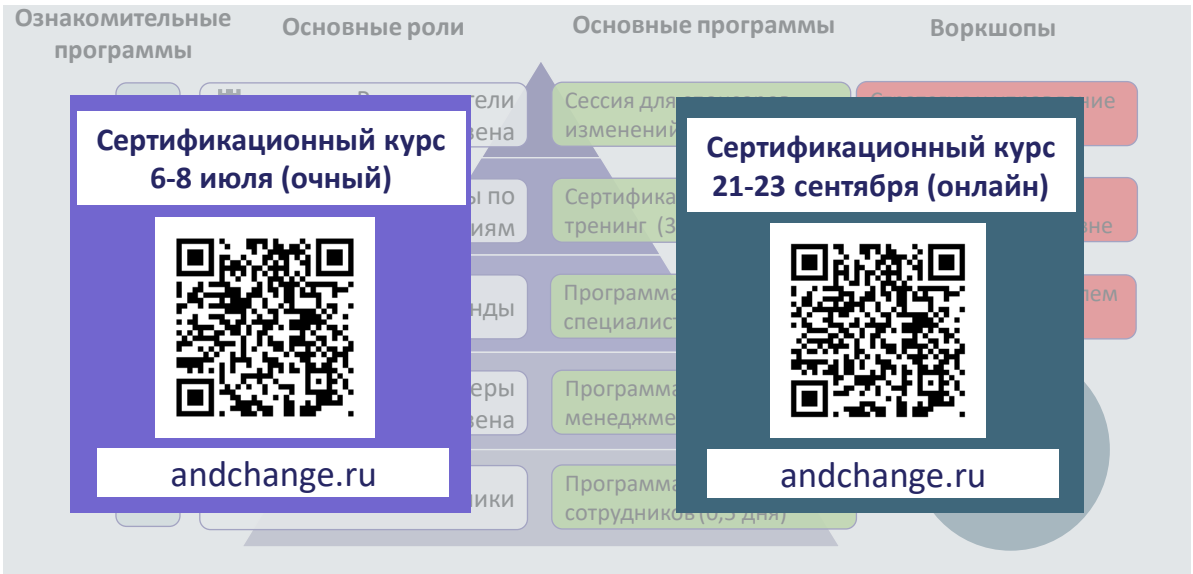
Оценка PCT

Применение PCT

Prosci | 28

28

Сессии по управлению изменениями Prosci® для всех уровней организации



Сессии по управлению изменениями для всех уровней организации от официального представителя Prosci®