

Стратегия прорыва

Часть 4. Проектный офис

Текст: Борис Иосифов, Юрий Шойдин

«У нас в России все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется и люди распускаются и расходятся»

обер-прокурор Синода К.П. Победоносцев

В этой статье мы обещали уделить внимание проекту «Постановка проектного офиса». Напомним, что результатом программы «Стратегия прорыва» или программы «Проектные мастерские», которые рассмотрены во второй и третьей статьях, является набор проектных инициатив, которые прошли утверждение на Совете Директоров и готовы к реализации в виде реальных проектов. Одним из таких проектов, мы рекомендовали, рассмотреть возможность организации и запуска проектного офиса в организации.

Зачем нам проектный офис

В своей практике мы сталкивались с двумя ситуациями. Первая, проектный офис в организации уже существует, но руководство считает, что эффективность его мала и его необходимо перезапустить. Вторая, проектный офис отсутствует и его надо создать.

Скажем несколько слов про первую ситуацию. Почему происходит такая ситуация с проектным офисом и не происходит с бухгалтерией или ИТ-подразделением? Конечно, вариантов достаточно много, опустим ситуации с неадекватными руководителями, и укажем две часто встречаемые проблемы. Первая, проектная технология это одна из самых дорогих управленческих технологий и если организация еще не «доросла» (мало проектов, нет ценных для организации проектов, нет проектов, имеющих существенные риски, нет задачи целевого развития), то применять «монитор для забивания гвоздей» экономически не целесообразно. Вторая - очень часто при создании проектного офиса его руководителем ставят, либо сотрудника компании не имеющего соответствующих компетенций, либо приглашают наемного руководителя хорошо знающего тему управления проектами и даже имеющего международный сертификат, но не понимающего как работают процессы в организации и не имеющего компетенции и опыта в проектах трансформации или изменения бизнеса.

Почему это важно – проектный офис не просто подразделение, а подразделение, которое необходимо интегрировать в живые процессы организации и которое производит существенное перераспределение властных полномочий среди руководителей высшего звена. Внедрение проектного управления так же меняет и культуру организации от процессной к результативной. Это означает, что просто написав регламент по управлению проектами, вы не заставите организацию его соблюдать. Надо формировать новый взгляд, новые процессы и доказывать их ценность, при этом вам придется лицом к лицу столкнуться с сопротивлением системы, а это не просто в эмоциональном плане и не каждому дано без потерь пережить.

Что делать в такой ситуации? Подойти к ней системно. Спроектировать изменение, то есть выявить все риски, все заинтересованные стороны и разработать набор мероприятий по нескольким

направлениям, таким как: персонал, процессы, документирование, коллегиальные органы и другие.

Тут вспомнились слова одной песни из прошлого:

*Что нам стоит дом построить,
Просто вырыть котлован,
А потом приладить рельсы,
И пустить по рельсам кран.
И в хорошую погоду
Провести тепло и воду.
**И только потом
Начать и кончить новый дом.***

Ну а после проектирования просто взять и выполнить то, что запланировали, но вернемся к ситуации номер два.

Для чего создавать проектный офис, если его нет? Конечно, все зависит от потребности организации в централизованной системе управления проектами как с точки зрения контроля, так и с точки зрения стратегического и финансового планирования. По нашему опыту, любая из программ подготовки стратегических проектов, в среднем, дает от 10 до 50 полноценных проектов как производственного, так и организационного характера. Как построить единую систему отчетности и унифицировать отчеты, как на регулярной основе производить мониторинг прогресса проектов, как анализировать состояние проекта и выявлять проблемы?

Но есть и еще один момент, на который следует обратить внимание. За время подготовки стратегических проектов, по любой из программ, подготовить весь потенциально участвующий в планируемых проектах персонал невозможно, ну и тем более невозможно наработать практический опыт. Для компенсации этих рисков, а также для внедрения корпоративной системы управления проектами и необходимо создавать проектный офис.

Напомним, что Проектный офис - это специализированная организационная структура, предназначенная для поддержки управления проектами (программами и портфелями), а также для стандартизации и внедрения единой методологии управления. К сожалению, у нас нет возможности в статье описать всю методологию по созданию и развитию проектного офиса, оставим его за скобками, но желающие могут найти большое количество материалов в открытых источниках.

Как встроить проектный офис в работу организации

При организации проектного офиса не существует типовых, универсальных решений. Это каждый раз уникальный проект у которого нет типового, универсального подхода – делай так и все получится. Структура проектного офиса зависит от специфики самой организации, ее организационной структуры, стиля и методов управления, содержания, типа и масштаба проектов и прочих условий. Путь создания и развития проектного офиса не будет легким и однозначным, необходимо быть готовым к серьезному сопротивлению, которое будет проявлять управленческая система. В каждый момент времени вам придется доказывать нужность и дееспособность этой структуры. Приятная новость состоит в том, что обязательно через какое-то время новые процессы приживаются в организации и она уже не мыслит, как она могла раньше обходиться без них, но это будет не быстро. Условно можно выделить следующие этапы организации проектного офиса.

Первый этап. Диагностика. В результате диагностики определяется, нужен ли компании проектный офис, какие функции являются преобладающими, каким образом он позволит компании достичь

лучших результатов. По окончании проведения диагностики, готовится отчет с описанием основных компонентов бизнес-модели.

Второй этап. Разработка концепции и структуры проектного офиса. На основе полученных результатов первого этапа разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая соответствует стратегии, целям и задачам организации. Самым не простым для этого этапа является, по нашему опыту, формулирование отсмартованной цели проекта «Постановка проектного офиса». С годами практики, мы пришли к простой логике – успешность проектного офиса напрямую связана с успешностью исполнения проектов, а посему, если проектный офис достигает результата в 70% успешно завершённых проектов от всего количества сопровождаемых проектов, то мы склонны считать, что он состоялся.

Третий этап. Определение стандартов и методологии проектного офиса. В зависимости от стратегии и долгосрочных целей организации определяются необходимые методы и инструменты проектной деятельности. Существуют различные стандарты в области управления проектами. Основная задача — определить применимые стандарты и методологию по принципу необходимости и достаточности.

Четвертый этап. Адаптация стандартов и методологии. Ни один стандарт, ни одна методика в прямую не внедрится в вашу организацию, поэтому крайне важно адаптировать выбранные за основу стандарты и методологии под культуру и процессы вашей организации. Основным принципом остается тем же – берите только то, что вам реально нужно в текущий момент, остальное нарастите в процессе развития.

Пятый этап. Планирование организации проектного офиса. Организация проектного офиса — это тоже проект, который перед реализацией необходимо спланировать. При планировании необходимо определить объем работ, рассчитать ресурсы, определить этапы и контрольные точки, учесть риски. На этом этапе потребуются проектирование и реинжиниринг процессов с учетом вновь создаваемого подразделения и новых функций участников проектной деятельности.

Шестой этап. Подбор проектного персонала. Подбор персонала одна из самых сложных, на наш взгляд, задач. С одной стороны, вам необходимо подобрать персонал для работы самого проектного офиса. С другой стороны, обеспечить персоналом проектные команды в организации.

При подборе персонала в проектные команды необходимо учитывать, что команда может состоять как из специалистов компании, так и из персонала, привлеченного на аутсорсинг или из внешних экспертов. Следует отметить, что состав проектной команды не является строго фиксированным и может изменяться по мере реализации проектов. Поэтому, для оптимального распределения нагрузки важно подобрать разумное соотношение «своего» и привлеченного проектного персонала с учетом их компетенций.

Седьмой этап - Обучение проектного персонала. На этом этапе проводится обучение руководящего состава и участников проектной деятельности. Целесообразно проводить обучение общей методологии всех сотрудников компании, чтобы выровнять их уровень понимания корпоративной системы управления проектами, а так же выработать единую терминологию и подходы к реализации проектов. К сожалению, это не всегда возможно.

Еще одним важным моментом встраивания проектного офиса в структуру организации является правильное и четкое распределения полномочий и ответственности между участниками проектной деятельности. Такое распределение необходимо закрепить в виде матрицы ответственности или в другом нормативном документе.

Положительные эффекты использования проектного офиса

К сожалению, дать объективную оценку использования проектных офисов невозможно, в связи с тем, что они только начинают использоваться. Думаю, что через 2-3 года накопится необходимый объем статистики и тогда можно будет делать какие-то выводы.

Можно выделить несколько уровней, на которых проявляются ценностные характеристики. Так для стратегического уровня – основной ценностью является возможность концентрации ресурсов организации на важнейших направлениях развития. Для тактического уровня – ценностью является прозрачная и понятная система управления, которая позволяет получить прогнозируемый результат. Для оперативного и операционного уровня – ценностью является снятие неопределенности и возникающих при реализации проекта проблем. Все знают, что и в какой ситуации следует делать.

Так же можно отметить, что использование проектного офиса положительно влияет на добавленную стоимость в организации за счет: оптимизации загрузки ресурсов, уменьшения влияния рисков, снижения сроков выполнения проектов и оптимизации бюджетов.

Если говорить о ценности проектного офиса в цифрах, то объективных данных в открытых источниках тоже практически нет, вероятно это связано с тем, что никто не задавался целью сравнить работу с проектами в организации с проектным офисом и без такового. Тем не менее, на основании различных опросов, которые делают профильные компании и общественные организации можно говорить о следующих эффектах, полученных на разных предприятиях:

- На 45 % больше проектов, которые соответствуют целям организации
- На 27% ниже количество неудачных проектов
- На 31% увеличивается удовлетворенность заказчиков
- На 18% быстрее осуществляются проектные работы
- На 28% увеличивается количество проектов, выполненных в рамках бюджета

Вместо заключения

Дальнейшие выводы можно делать самостоятельно. Понятно, что просто создание подразделения никак не изменит вашу организацию, но вы с вашей энергией и компетенциями, имея на вооружении проектную технологию, точно сможете добиться существенных положительных результатов.

В следующей статье из цикла «Стратегия прорыва» мы расскажем об очень простом, понятном, быстро и интуитивно внедряемом инструменте управления проектами в помощь Проектным офисам и руководителям проектов – технологии контрольных точек. Одной из существенных ценностей, на наш взгляд, является то, что данную технологию можно внедрить в организации, где никогда не было проектного подхода и нет сотрудников и руководителей, готовых специализированно обучаться проектной науке.