

Уроки внедрения систем управления проектами

Владимир Либерзон, PMP

Директор по развитию

Спайдер Проджект

www.spiderproject.ru

Атрибуты системы управления проектами

- Документированная корпоративная методология управления проектами,
- Корпоративные инструменты (программные средства) управления проектами,
- Корпоративные базы данных (нормы, расценки),
- Корпоративные базы знаний.

Внедрение системы управления проектами

- Разработка концепции и определение требований к будущей системе и ее программным средствам,
- Выбор ПО в соответствии с определенными требованиями,
- Разработка методологии управления проектами в организации.

Внедрение системы управления проектами

- Обычные ошибки:
 - Разработка методологии в отрыве от возможностей ПО (программные средства всего лишь инструмент 😊),
 - Выбор ПО до определения требований к системе (система приспособливается к возможностям ПО, а не наоборот!),
 - Выбор ПО доверяется IT подразделению.

Внедрение системы управления проектами

- Внедрение методологии в пилотном проекте или пилотном объекте,
- Обычная ошибка:
 - Попытка внедрения системы без обкатки на практике в организации.
- Доработка методологии на основании полученного опыта,

Внедрение системы управления проектами

- Организация Офиса Управления Проектами,
- Разработка системы мотивации участников проектов,
- Тиражирование методологии на другие проекты организации,
- Запуск управления портфелем проектов.

Потребители системы управления проектами

- **Заинтересованные лица:**
 - Собственники,
 - Высшее руководство.
- **Незаинтересованные лица:**
 - Средний менеджмент,
 - Исполнители.

Условия успеха внедрения системы управления проектами

- Поддержка и вовлеченность руководства,
- Формирование команды управления проектом внедрения, у которой это основные обязанности,
- Создание системы мотивации персонала.

Шаги внедрения системы управления проектами

- 1 ЭТАП – Запуск внедрения.
 - Обучение руководства,
 - Формирование требований к системе,
 - Выбор ПО,
 - Выбор пилотного проекта,
 - Формирование команды внедрения,
 - Разработка плана внедрения.

Шаги внедрения системы управления проектами

- 2 ЭТАП – Внедрение в пилотном проекте.
 - Создание Временного руководства по УП,
 - Создание прототипов для нормативной базы,
 - Разработка расписания и бюджета,
 - Анализ рисков,
 - Организация учета,
 - Организация анализа исполнения,
 - Разработка рекомендаций.

Шаги внедрения системы управления проектами

- 3 ЭТАП – Тиражирование
 - Создание Офиса Управления Проектами,
 - Разработка корпоративного Руководства по управлению проектами,
 - Разработка системы мотивации участников проектов,
 - Обучение персонала,
 - Внедрение в других проектах компании.

Шаги внедрения системы управления проектами

- 4 ЭТАП – Внедрение управления портфелем проектов
 - Создание Управляющего Комитета,
 - Создание корпоративной нормативной базы,
 - Создание модели портфеля проектов,
 - Организация взаимодействия при управлении портфелем проектов,
 - Создание Руководства по управлению портфелем проектов.

Шаги внедрения системы управления проектами

- Продолжительность внедрения – от одного до двух лет в организации среднего масштаба.
- Самый тяжелый этап – разработка корпоративных нормативных баз.

Руководство по управлению проектами

- Корпоративное Руководство по управлению проектами регламентирует основные процессы управления проектами, формы документов и регламенты документооборота, структуру ответственности и механизмы принятия решений.

Корпоративные нормативные базы

- Корпоративные нормативные базы – основа корпоративной системы управления проектами.
- Без возможности объективно оценить сроки и стоимости типовых работ:
 - Оценки будут субъективны и ненадежны,
 - Невозможно оценить исполнение,
 - Невозможно мотивировать участников.

Корпоративные нормативные базы

- Рекомендации некоторых методологов по оценке длительности выполнения операций типа *соберите оценки исполнителей и поделите пополам* вызывают серьезные сомнения в их компетентности.

Корпоративные нормативные базы

- Примеры нормативных баз:
 - Производительности ресурсов на типовых работах,
 - Расход материалов на единичных объемах типовых работ,
 - Стоимости единичных объемов типовых работ,
 - Составы бригад (команд) ресурсов на типовых работах и т.д.

Корпоративные нормативные базы

- Необходима также система кодирования работ, ресурсов, назначений ресурсов, типов операций и ресурсов, стоимостных составляющих, материалов и т.д.
- Необходима библиотека типовых фрагментов – небольших проектов, описывающих типовые технологические и бизнес процессы.

Корпоративные нормативные базы

- Наличие нормативной базы и шаблонов проектов:
 - облегчает планирование,
 - позволяет объективно оценить сроки и стоимости работ,
 - позволяет разработать и внедрить систему мотивации персонала,
 - Защищает менеджеров проектов от нереальных задач.

Корпоративные нормативные базы

- Без корпоративных стандартов и нормативных баз полноценной корпоративной системы не выстроить!
- Обычная ошибка:
 - Попытка выстроить корпоративную систему управления проектами, основанную на субъективных оценках длительности и стоимости работ.

Офис Управления Проектами

- Внедрение корпоративной системы управления проектами подразумевает создание Офиса Управления Проектами и внедрение управления всем портфелем проектов компании.
- Эта стадия внедрения требует обязательного вовлечение руководства.

Офис Управления Проектами

- Офис Управления Проектами обычно состоит из следующих отделов:
 - Методологический
 - Аналитический
 - Коммуникаций и Архивов
 - Управления портфелем проектов

Методологический Отдел

- Разрабатывает, актуализирует и внедряет корпоративные стандарты управления проектами, включая систему мотивации,
- Организует обучение,
- Осуществляет внутренний консалтинг,
- Разрабатывает и ведет внутренние справочники, базы данных, библиотеки типовых фрагментов, реестр рисков и т.п.

Аналитический Отдел

- Ведет компьютерные модели проектов,
- Помогает менеджерам проектов в разработке планов, анализе исполнения и принятии решений,
- Готовит отчетность и распределяет информацию между участниками проектов.

Отдел Коммуникаций и Архивов

- Организует документооборот по проектам,
- Ведет архивы проектной документации,
- Организует библиотеку архивов прошлых проектов, готовых для анализа и изучения накопленного опыта.

Отдел управления портфелем проектов

- Управляет портфелем проектов,
- Определяет приоритеты проектов и распределяет общие ресурсы и финансирование исходя из приоритетов организации в целом,
- Разрешает конфликты между проектами исходя из интересов организации в целом.

Критические факторы успеха

- Корпоративная система управления проектами может быть успешно внедрена только при наличии в организации:
 - Корпоративных стандартов и нормативных баз,
 - Системы мотивации участников проектов,
 - Необходимых инструментов (программных средств),
 - Поддержки руководства

Система мотивации

- Хорошо продуманная **система мотивации** участников проектов является важным фактором успеха.
- Она необходима чтобы:
 - совместить интересы проектных и функциональных руководителей,
 - сплотить команду управления проектом,
 - заинтересовать исполнителей в успехе проекта,
 - преодолеть неизбежное сопротивление изменениям.

Поддержка руководства

- **Успех внедрения напрямую зависит от степени поддержки руководства!**
 - Сопротивление персонала – неизбежность при внедрении в организации любых изменений, и управление проектами – не исключение.
 - Не все в организации будут заинтересованы в повышении прозрачности управления, контроле за использованием ресурсов и затратами.
 - Именно руководство заинтересовано в этом больше других и оно должно демонстрировать свою приверженность внедрению системы управления проектами, чтобы если не снять, то ослабить сопротивление внутри организации.