

Брошюра Oracle
Апрель 2009

Офис управления проектами (PMO): передовой опыт

Пошаговый план внедрения и усовершенствования PMO

Шаг за шагом

Первый шаг к созданию офиса управления проектами – определить потребности компании. Модель управления проектами института Project Management Institute (PMI) распределяет три уровня задач (проект, программа и портфель) на 12 групп, содержащих 92 процесса, относящихся к управлению предметными областями. В число процессов/компонентов PMI входит график проекта, план проекта, структура декомпозиции работ и оценка затрат.

Начать следует с постановки задач и установления процесса выполнения проекта. Это потребует реализации гибких процедур и использования базовых средств планирования и отчетности.

Руководителям отдела управления проектами следует выделять ресурсы на обучение и тренинг специалистов по управлению проектами. Не все проекты требуют одинаковый опыт работы. Для гибкого подбора персонала необходимо совмещать внешние и внутренние кадры, контрактников и пользоваться услугами внешних кадровых агентств.

Как только накопится передовой опыт, отдел управления проектами продемонстрирует успешную работу и офис выйдет на новый уровень, следует рассмотреть варианты расширения деятельности отдела, добавив в него управление программами и портфелями. Это позволит сократить риски для бизнеса.

Как определить готовность перейти на новый уровень?

Вероятно, в некоторой степени отдел управления проектами уже сформирован. Путь к созданию отдела уровня управления портфелями начинается с выявления проблемы и его влияния на развитие компании.¹

Уровень 1 – Реактивное управление проектами - этап, на котором ни один метод не документируется, бюджет и графики не контролируются.

На этом базовом уровне отделу необходимо определиться с методами планирования проектов, отслеживания времени выполнения, распределения ресурсов, поддержки и, по возможности, использования автоматической инструментальной панели для отслеживания успеха проекта.

Уровень 2 возникает тогда, когда компании начинают адаптировать **многократные процессы**. Основные процессы управления проектами уже определены, но не используются на регулярной основе. Но участники проекта по-прежнему затрудняются повторить ранее успешные попытки, в связи с чем рискуют выйти за рамки бюджета и не уложиться в план.

На этом этапе отдел по управлению проектами должен автоматизировать формирование бюджета проекта, отслеживать риски и проблемы, а также требования и ресурсы.

Отдел управления проектами Уровня 3 способен придерживаться **упреждающему и стандартизированному управлению проектами**. Здесь используются документированные процессы управления проектами и их реализации. Эти процессы согласованы в рамках всей компании и активно используются.

На этом этапе роста, когда создаются новые задачи, отдел управления проектами может уделить внимание автоматизации других функций, например, управление финансами и моделирование бизнес-процессами.

На Уровне 4 отдел управления проектами должен продемонстрировать **размеренное управление проектами**. На этом этапе уже определены количественные индикаторы успешного выполнения проекта, и постоянно отслеживаются. Отдел добился уверенного контроля за выполнением проекта и теперь способен стать более «инновационным».

На **Уровне 5** самые «взрослые» отделы готовы к постоянному усовершенствованию процесса управления проектами. На этом уровне «общий разум» отдела сможет больше внимания уделить автоматизации работ с поставщиками, сотрудничеству и взаимодействию в социальных сетях и блогах, а также обмену мгновенными сообщениями, видео и текстовыми файлами, а также разговорами по мобильному.

Отделы по управлению проектами должны создавать прогнозы и отчеты, а также управлять бизнес-процессами.

Этапы развития отдела

Каждый отдел управления проектами проходит эволюцию, состоящую из трех этапов, несмотря на то, что термин «офис управления проектами» подразумевает все три этапа сразу. Старшие менеджеры и руководители играют важную роль, гарантируя, что отдел в совершенстве овладеет основными методиками текущего этапа и продемонстрирует результаты перед тем, как перейти на следующий уровень – с тактического на стратегический, с уровня одного отдела на уровень всего предприятия.

Этап управления проектами - этап, на котором основное внимание уделяется обучению и тренингу специалистов. На этом этапе имеют значение такие процессы, как формирование бюджета, ресурсов, масштаба проекта, учет рисков и показателей.

Высокоуровневые программы управления и передачи информации чаще всего внедряются на **этапе управления программами** для координирования деловых и ИТ-проектов. Сюда также входит комплексное планирование программ, управление рисками и изменениями, координирование реализации проекта и оценка результатов.

По версии Gartner **этап управления портфелем** чаще всего включает в себя управление знаниями и реализацией. На этом этапе руководители направлением управления портфелями оценивают объемы проекта, совокупные инвестиции, преимущества и риски, осуществляют мониторинг эффективности и адаптацию к изменчивым условиям ведения бизнеса.

Лидеры программ играют важную роль в поиске соответствия между текущим этапом жизни отдела, потребностями бизнеса и эволюцией программы. Бежать впереди паровоза или отставать здесь одинаково плохо.

Какой офис управления проектами нужен Вам?

Не всем компаниям требуется высокий уровень управления портфелем. Чтобы определить, какой уровень управления проектами нужен Вам, следует понять, какие процессы больше всего хороши в Вашей компании. Например, если требуется срочно оценить относительную значимость проекта в рамках портфеля проектов, следует рассмотреть вариант создания отдельного направления по управлению проектами.

Передовой опыт управления проектами в рамках одного направления

Согласно исследованию Gartner, наиболее успешные отделы по управлению проектами способны снизить риски, оптимизировать ресурсы и сделать вклад в развитие бизнеса.

Снижение рисков для бизнеса

Когда речь заходит о том, чтобы сократить риск, ведущие компании по управлению проектами вырабатывают гибкий и завершённый процесс управления проектами, который приводит в равновесие расходы и доступные ресурсы. Они поддерживают процессы с помощью простых в использовании инструментов планирования, управления, отслеживания и отчетности по всей деятельности проекта. Эти инструменты, наряду с примерами и инструкциями, обычно выкладываются в корпоративной сети. Они предоставляют возможность обучения и тренинга с целью подготовить грамотных менеджеров проектов. Они также дают гибкость в поиске необходимых ресурсов и обеспечивают помощь, например, услуги консалтинга, решение проблем, аудиты и экспертизу.

Оптимизация ресурсов

Успешные менеджеры проектов оптимизируют ресурсы, расширяя круг обзора деловыми и ИТ-проектами, а также аутсорсинговыми проектами. Они вводят управление проектами в культуру, чтобы освободить ресурсы под управление программами. На уровне программ они выявляют и снижают нехватку ресурсов. Они информируют компанию, внутренние отделы и внешних участников бизнеса о совместных обязательствах, гарантирующих успех программы. Они привлекают в управление новых руководителей, отвечающих за наборы программ. Они вводят программы оповещения всех заинтересованных лиц, чтобы они были проинформированы и заинтересованы успехом. Они предоставляют средства взаимодействия, с целью упростить работу для сотрудников компании и внешних проектных команд.

Вклад в развитие бизнеса

Лучшие отделы по управлению проектами расширяют спектр действий и влияние, формируют стратегию, исходя из получаемых преимуществ, и тем самым делают свой вклад в развитие бизнеса. Они также позиционируют свою деятельность независимо, получая поддержку от главных менеджеров. Управление ведется таким образом, чтобы директора первостепенное внимание уделяли стратегическим проблемам. Лучшие предприятия по управлению проектами также включают в жизненный цикл понимание преимуществ, планируют этот процесс и создают отчеты. Они внедряют средства управления портфелями, которые дают общий взгляд и средства анализа, информируя ответственных за принятие решений. Они также расширяют компетенции сотрудников, включая стратегическое планирование и анализ инвестиций, а также используют средства управления знаниями для получения, классификации и распространения накопленного опыта.

ИСТОЧНИК:

1. На основе модели Capability Maturity Model Integration (CMMI) университета Carnegie Mellon
2. “Taking Your PMO to the Next Stage,” Gartner Inc.
3. http://www.information-management.com/issues/2007_47/10000992-1.html?zk



Офис управления проектами (PMO):
передовой опыт - Пошаговый
план внедрения и
усовершенствования PMO
Апрель 2009

Oracle Россия

123317, г. Москва,
Краснопресненская наб., 18,
Москва-Сити,
БЦ «Башня на набережной», блок С
Тел.: +7 (495) 6411400
Факс: +7 (495) 6411414
E-mail: oracle_ru@oracle.com
Internet: www.oracle.com/ru/

191186, г. Санкт-Петербург,
Невский пр., 25
Тел.: +7 (812) 363 3257
Факс: +7 (812) 363 3258

Oracle Украина

01601, г. Киев,
Бизнес-центр «Парус»,
ул. Мечникова, 2-а, 16 эт.
Тел.: + 380 (44) 490-90-50/51
Факс: + 380 (44) 490-90-52

Oracle Казахстан

480099, г. Алматы,
микрорайон Самал-2, Самал Тауэрс,
оф. 97, блок А-2, 6-й этаж
Тел.: +7 (3272) 58 47 48/40
Факс: +7 (3272) 58 47 44

Oracle Республика Беларусь

220004, г. Минск,
ул. Немига, д. 40,
БЦ «Немига-Сити», к. 511
Тел.: +375296193426
+79152147406

Oracle Азербайджан

AZ1065, г. Баку,
ул. Джафар Джаббарли, 14,
БЦ «Каспиан Плаза III», 11 этаж



Корпорация Oracle со всей серьезностью относится к разработке практических методик и продуктов, способствующих защите окружающей среды

Copyright © 2008 Oracle Corporation. Все права защищены.

Данный документ представлен исключительно в информационных целях и его содержание может быть изменено без уведомления. Этот документ не гарантирует отсутствие ошибок и не подразумевает никаких гарантий или условий, выраженных явно или подразумеваемых законом, включая косвенные гарантии и условия окупаемости или пригодности для решения конкретной задачи. Мы отказываемся от любой ответственности, связанной с этим документом, и никакие договорные обязательства не могут быть оформлены, прямо или косвенно, на основании данного документа. Этот документ не может быть воспроизведен или передан в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, для любых целей, без нашего письменного разрешения. Oracle является зарегистрированным товарным знаком корпорации Oracle и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть товарными знаками соответствующих владельцев.

0109