

Проектный офис в структуре компании

Автор: Габов Вадим

Необходимость проектного офиса в компании возникает, когда количество проектов и их масштаб начинают создавать проблемы с управляемостью. Исчезает прозрачность. Разнородная отчетность не позволяет охватить состояние всех проектов. Информация находится в головах менеджеров проектов, и изымать ее оттуда становится все труднее. Потребность собрать всю информацию, стандартизировать ее, сохранить и снизить негативные последствия смены или ухода менеджера проекта - вот одна из задач проектного офиса. Для ряда компаний уход менеджера проекта означает закрытие проекта, а зачастую и потерю клиента.

Начинается все со сбора информации о проектах. Создание их реестра зачастую является одним из самых эффективных шагов по наведению порядка. По мере инвентаризации и внесения ясности начинают выявляться проблемы отдельных проектов, в первую очередь проблемы с календарным планированием. Разработать план не слишком подробный, который не требует много времени на разработку и поддержание в актуальном состоянии, и не слишком общий, позволяющий оценить реальное состояние дел и принять обоснованные решения, - проблема не тривиальная. Задача проектного офиса - обобщить опыт ведущихся проектов, разработать правила календарного планирования для различных уровней управления проектом, стандартную декомпозицию работ (Work Breakdown- Structures - WBS) для разных видов проектов, распространить технологию планирования на все проекты.

Как говорил мой знакомый программист, "написать программу легко, а вот отладить..." То же самое происходит и с планами. Написать план, может, и нелегко, но можно, но поддерживать его в актуальном состоянии гораздо труднее. Цветные планы, пачками лежащие в шкафах или развешенные на стенах во многих офисах, обычно совершенно бесполезны. Бесполезными их делают изменения в проектах, происходящие на следующий день после создания. Разработать правила сбора информации, актуализации плана с точки зрения факта его исполнения, правила перепланирования проектов, отладить и внедрить разработанную систему - следующая задача проектного офиса.

Когда проблемы планирования отходят на второй план, встают вопросы, связанные с реализацией. Возникновение временной структуры на предприятии похоже на появление чужеродного тела в организме человека. Правила работы и взаимодействия должны измениться, но существующая структура стремится работать по старому, старается изолировать проект от окружающей его среды. Сами проекты могут жестко конкурировать между собой за ресурсы. Обеспечить встраивание офиса проекта в структуру компании, определить права, обязанности, полномочия членов команды проекта и функциональных подразделений, разработать правила взаимодействия между ними - наиболее острая проблема, стоящая перед руководством проектного офиса.

Взаимодействие людей в организации требует передачи друг другу определенной информации. И именно проектному офису необходимо формализовать информационные потоки, разработать схему проектного документооборота и набора шаблонов основных документов. Созданные документы также необходимо сохранить, так как они являются бесценным опытом ошибок и достижений.

Появление на свет нового проекта происходит в "муках творчества". Необходимо не просто сформулировать идею, инициатор проекта должен подготовить грамотное техническое и экономическое обоснование, что для самого инициатора может быть совершенно непривычным делом. Оценить имеющиеся ресурсы и обеспечить ими проект, подобрать менеджера и команду проекта - все это должно быть сделано под управлением проектного офиса. Четкие методики и регламенты должны сделать процесс инициации проекта простым и понятным.

С течением времени проект неизбежно приходит к завершению. Иногда не по своей воле.

Корректное закрытие проекта на любой фазе его выполнения, роспуск команды, оценка результатов, подведение итогов, извлечение уроков, хранение и использование информации о проекте в других проектах - обязанность проектного офиса.

Современное управление проектами немыслимо без применения компьютеров. И неважно, какие программные продукты при этом применяются - Microsoft Project, Primavera, web портал проекта или просто общий каталог на сервере. В той или иной форме они обязательно присутствуют. Попытка отдать внедрение этих программ ИТслужбе наталкивается на отсутствие методики применения самого продукта и методики управления проектами в целом. Дальнейшая поддержка и настройка продукта также требуют в большей степени знания бизнеса компании, чем знания информационных технологий. Таким образом, ответственность за эффективное использование информационных систем, поддерживающих управление проектами, - также задача проектного офиса.

Сведение всех разработанных процедур управления проектами, инструкций, различных методик (управление рисками, приоритетами) в целостный системный документ может быть сделано только централизованно. Внедрение в жизнь корпоративной методики управления проектами происходит через обучение и последующий аудит, внесение изменений и улучшений является следующей важнейшей задачей.

Руководителю проектного офиса приходится брать на себя ответственность за результаты конкретных проектов, так как нередко для упрощения управления команды проектов целиком включают в состав проектного офиса. Именно это привлекает сотрудников. Люди стремятся попасть в проектный офис, потому что в нем постоянно что-то происходит: можно вырваться из рутины и увидеть результаты своего труда, можно продемонстрировать свои возможности, добиться успеха и карьерного роста. Появляется необходимость организовывать труд людей, оборудовать рабочие места, разрабатывать схемы карьерного продвижения, забирать сотрудников из подразделений и возвращать их обратно, а иногда и просто увольнять по завершении проекта - то есть заниматься административными вопросами.

Когда управление отдельными проектами достигает определенной зрелости, большое количество разнообразных по целям и масштабам проектов должно быть систематизировано и сгруппировано в программы и портфели проектов. Программы подразделяются на более управляемые части, связанные друг с другом по результатам и срокам.

Обобщив все вышесказанное, можно сформулировать основной (но не полный) перечень задач проектного офиса:

- разработка, внедрение и развитие корпоративной методологии управления проектами;
- управление программами и портфелями проектов;
- управление отдельными проектами;
- реализация отдельных проектов;
- технологическая поддержка управления проектами программными и техническими средствами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

На первом месте стоит корпоративная методология, так как, по опросам наиболее успешных западных компаний, основным фактором успешности была именно методология управления проектами. Опыт российских компаний показывает, что подобная тенденция нарастает в последнее время и в нашей стране.

В практической плоскости

Проектный офис или департамент по управлению проектами может быть не единственной структурной единицей, имеющей непосредственное отношение к управлению проектами. На крупном предприятии может потребоваться и комитет по инновациям, дающий

добро на запуск проекта, и координационный совет по управлению проектами, который решает вопросы, лежащие вне компетенции руководителя проектного офиса.

Для непроектных компаний, быстро расширяющих свой бизнес, характерно выделение отдельного института проектных менеджеров, подчиненных одному из топменеджеров или непосредственно генеральному директору. Основными задачами менеджеров проектов становятся планирование и контроль работ каждого участника проекта и управление взаимодействием между ними. При этом наблюдается общемировая тенденция, которая еще пару лет назад считалась неосуществимой в нашей стране. А именно - то, что менеджеры проекта не обязательно должны быть техническими специалистами, они должны быть управленцами. Вырастает большинство из них с инженерных должностей, но обязанности, закрепленные за ними, только управленческие. Можно привести немало примеров менеджеров проектов, работавших и успешно управлявших проектами в разных отраслях и сферах бизнеса.

Методология управления проектами в компаниях обычно отстает от практики. Проекты уже давно идут, а отделы, отвечающие за методики, или отсутствуют, или не успевают за жизнью, что вызывает законное раздражение людей, занятых делом, а не бумажками. Специализированные программные средства для управления программой или портфелем проектов, несмотря на их доступность, используются редко. Не многие могут похвастаться работающей информационной системой, которой охвачено большинство участников проектов.

Неустоявшаяся терминология и практика, опережающая теорию, приводят к тому, что слова "проектный офис" или "руководитель проектного офиса" могут иметь достаточно широкое толкование. Что они означают в реальности, зависит от типа компании и характера ведущихся в ней проектов.