PMOClub
клуб руководителей
проектных офисов

Стратегия последовательных побед

Опыт внедрения проектных офисов в непроектных организациях

Малахов Андрей

Статистика смерти проектных офисов

- 25% умирают в 1-й год (Business Driven PMO)
- Средний срок жизни PMO (State of PMO,'12):
  - ✓ Лучшие компании – 4 года
  - ✓ Отстающие – 2 года

ПО, управляющий проектами, не вызывает сомнений

		% проектов в управлении ПО	
		LESS THAN 20%	MORE THAN 80%
% Полезность ПО под вопросом?	Yes	52%	33%
	No	48%	67%
	Total	100%	100%

The Multi-Project PMO:
A Global Analysis of
the Current State of Practice

Hobbs, 2007

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

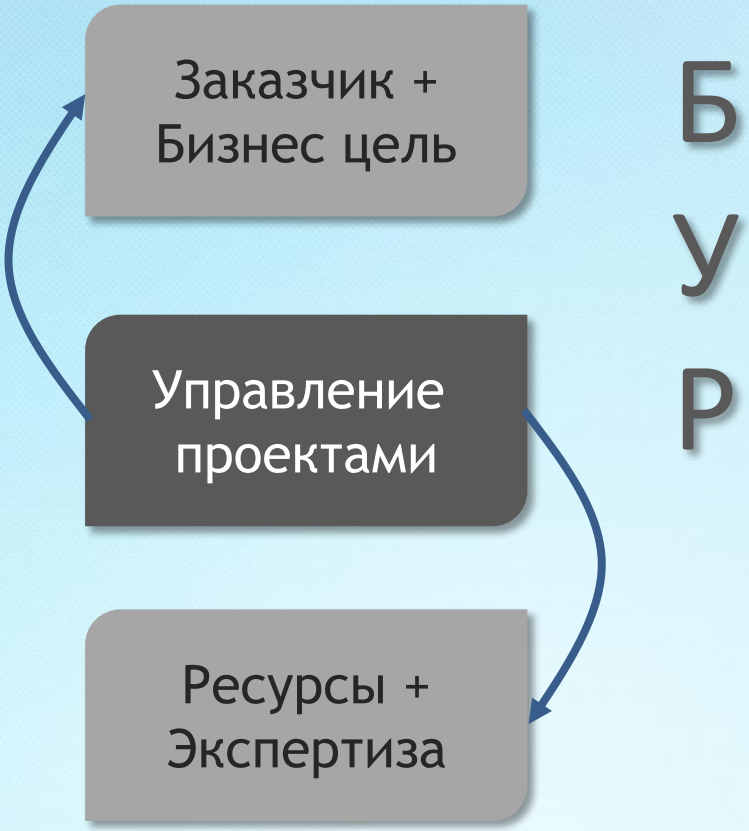
Хотя компании считают, что ПО выполняют свои функции, потенциал их остается неполностью раскрытым

Критерии оценки	Тип проектного офиса					
	В среднем	ПО орг. един.	Проекта	Под. ПО	Страт ПО	Центр Комп.
Вклад в создание бизнес-ценности:						
▪ Полностью	33%	28%	45%	32%	35%	32%
▪ Частично	62%	68%	51%	61%	63%	54%
▪ Совсем нет	5%	4%	4%	7%	2%	14%
Соответствие цели создания:						
▪ Полностью	42%	42%	45%	30%	46%	46%
▪ Частично	53%	52%	45%	66%	51%	46%
▪ Совсем нет	5%	6%	10%	4%	3%	8%

PMO Frameworks, PMI, 2013

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Проектное управление не панацея

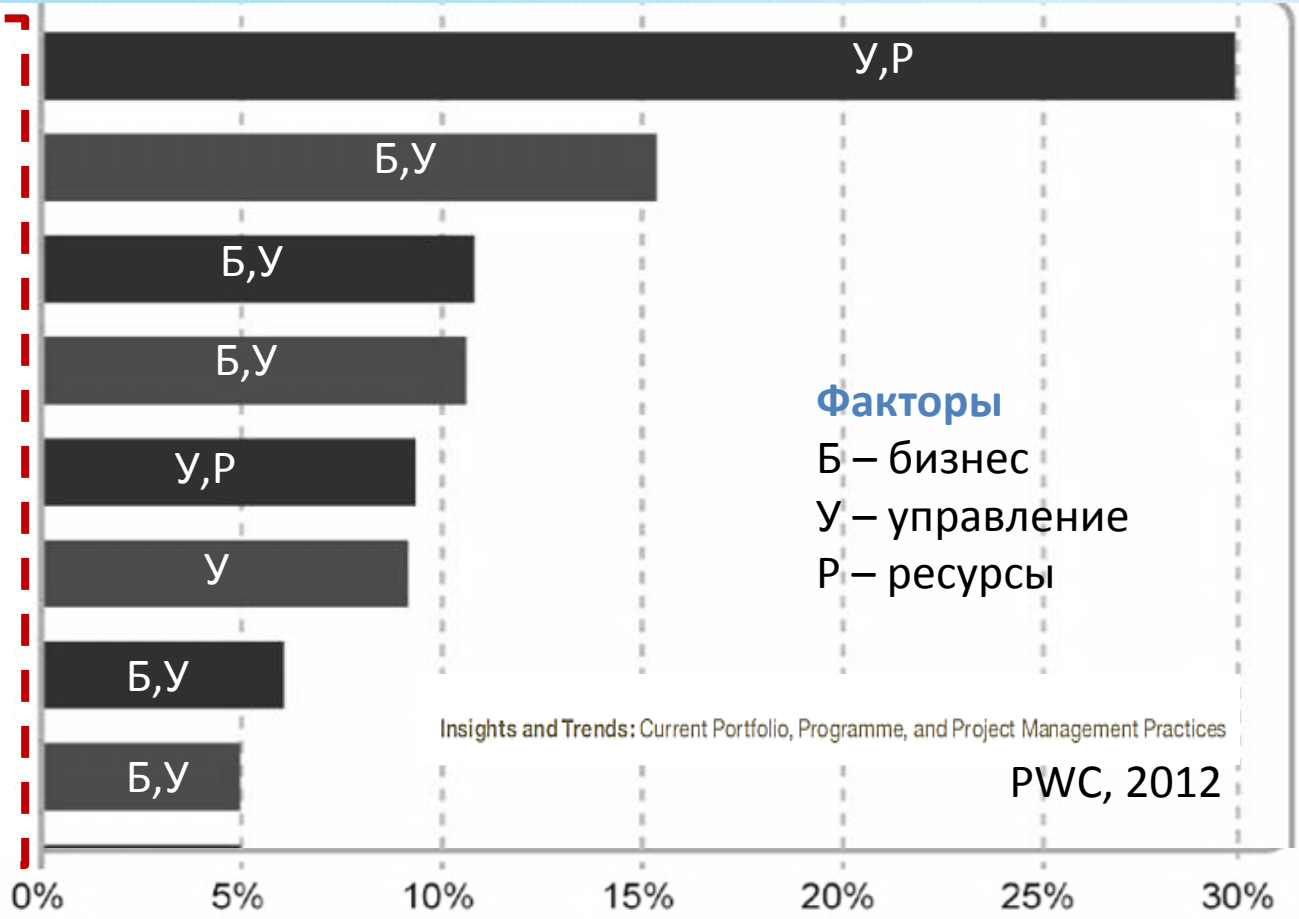


А. Полковников, ГК «Проектная практика»

PMOClub
клуб руководителей
проектных офисов

Факторы неэффективного управления проектами в компании

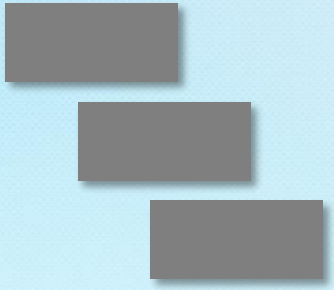
- Пропущенные сроки, неточные оценки
- Слабое спонсорство
- Неясно определенные цели
- Изменения содержания
- Нехватка ресурсов
- Неэффективные коммуникации
- Слабая вовлеченность заинтересованных лиц
- Изменения внешней среды



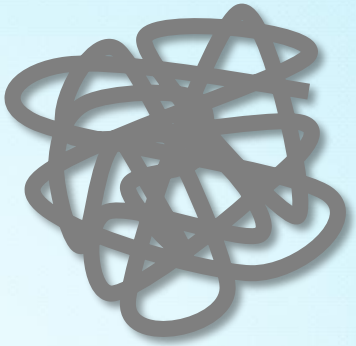
PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Внедрение проектного управления это….

~~Проект~~



Маневры



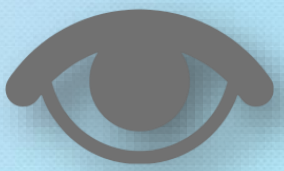
PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Стреляй редко, да метко,
штыком коли крепко.
Пуля — дура, штык — молодец.

Суворов А.В.

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Болевые точки стейкхолдеров



Как?

- интервью,
- наблюдение,
- активное слушание

Спонсор проектного управления

- Ущерб репутации
- Обманутые ожидания
- Беспомощность
- Необходимость погружаться в детали
- Невостребованные проекты
- Необходимость оправдываться

Спонсор и заказчик проекта

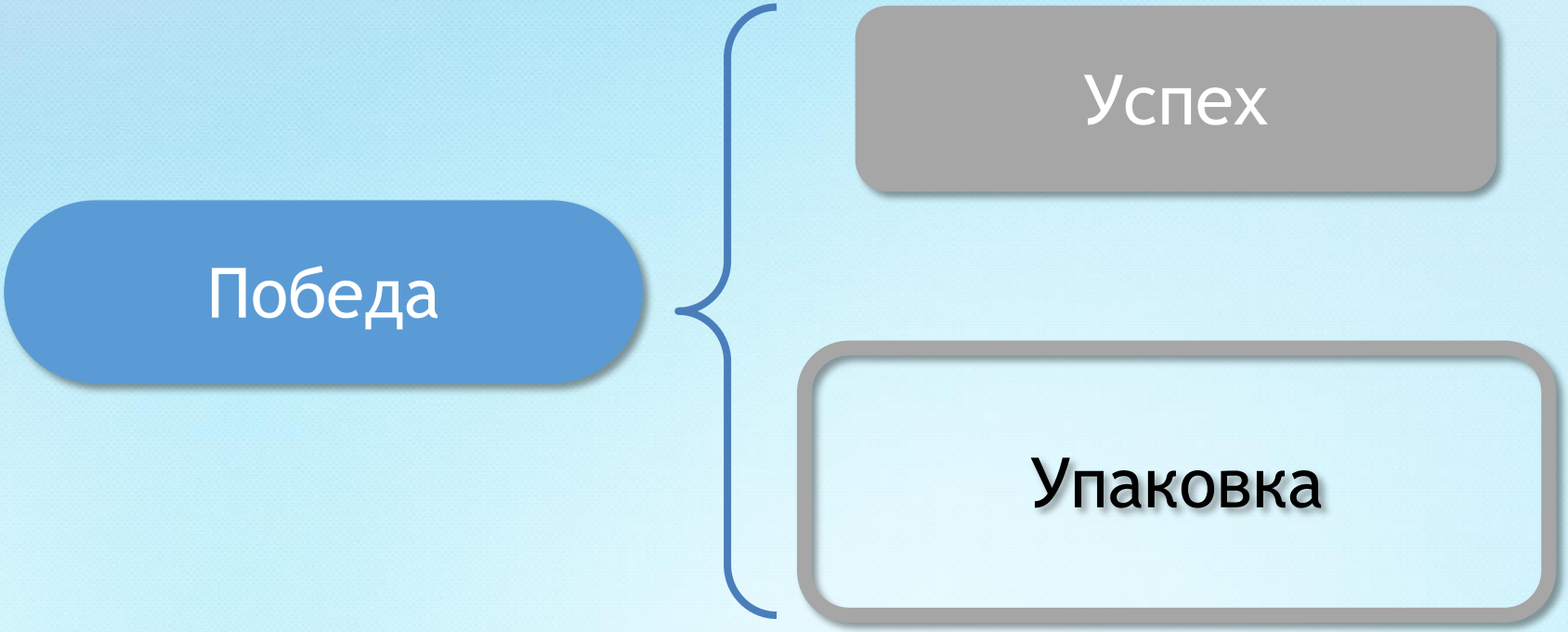
- Неучет мнений и требований
- Непонятные правила
- Работа по понятиям
- Необходимость погружаться в детали

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Победа проектного офиса (ПО) – это успех в проектной деятельности, признанный ключевыми стейкхолдерами в виде улучшения* их положения, которое они связывают с деятельностью ПО

*расширение влияния и власти, управляемость, достижение целей, снятие головной боли связанной с УП, улучшение репутации

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов



PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Начинаем со стейкхолдеров

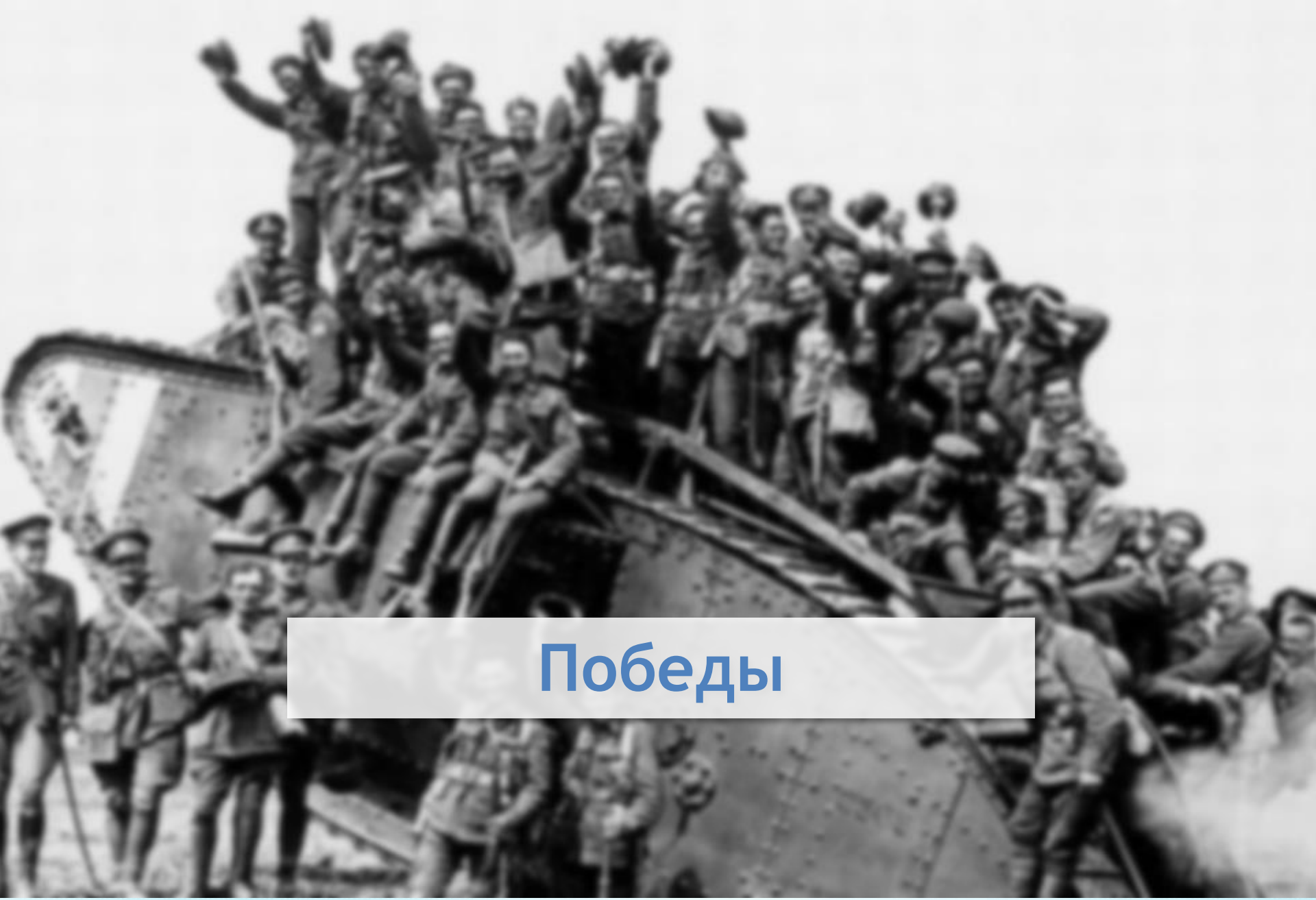
		Заинтересованность	
		низкая	**высокая**
Власть	**высокая**	• Члены правления/совета директоров напрямую не взаимодействующие с ПО • Ресурсные руководители	• Спонсоры проектного управления • Спонсоры конкретных проектов • Авторитетные заказчики-менеджеры среднего звена
	низкая	• Рядовые сотрудники	• Руководители проектов • Члены проектных команд

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Ключевые заинтересованные стороны: спонсоры, друзья, враги, скептики

Заинтересованные	Посторонние
В начале внедрения	
В процессе	

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

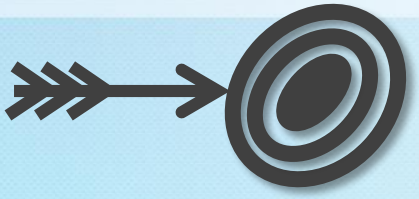


Победы

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Примеры побед

- Отчетность
- ИСУП
- Методология
- Сертифицированные PMP
- Проектный офис
- Проектный комитет
- Шаблоны документов
- Управляющие комитеты
- Рабочие группы
- Реестр проектов
- Сертификация системы управления проектами



- «Переупаковка» кризисного проекта
- Понятные точки ответственности
- Понятность и предсказуемость проектов
- Успешная «продажа» успехов и огрехов
- Точечные и эффективные коммуникации
- Успешная реализация проектов
- Справедливый отбор в портфель
- Улучшение проектных KPI
- Снижение нагрузки на управление
- Осознанная выдача исполнимых обязательств
- Экономическая эффективность портфеля

Ваши стейкхолдеры это «покупают»?

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Критерии определения области быстрых побед
ресурсы, возможности, временные рамки, ожидания

- *Кому Ваша победа нанесет урон?*
- *Какова вероятность утраты актуальности сервиса ПО или результата проекта?*
- *Каковые риски неуспеха (отложенности успеха)?*

Усилия, бюджет, ресурсы

- *Есть ли достаточный персонал, бюджет для качественного и регулярного выполнения взятой функции?*

Неудача — **Успех**

- *Сколько времени нужно, чтобы получить результат?*
- *Хватит ли терпения у стейкхолдеров?*

Время

- *Не омрачит ли постпроектная фаза результаты проекта?*
- *Можно ли зафиксировать «низкую базу»?*
- *Удастся ли упаковать победу?*

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Упаковка успеха

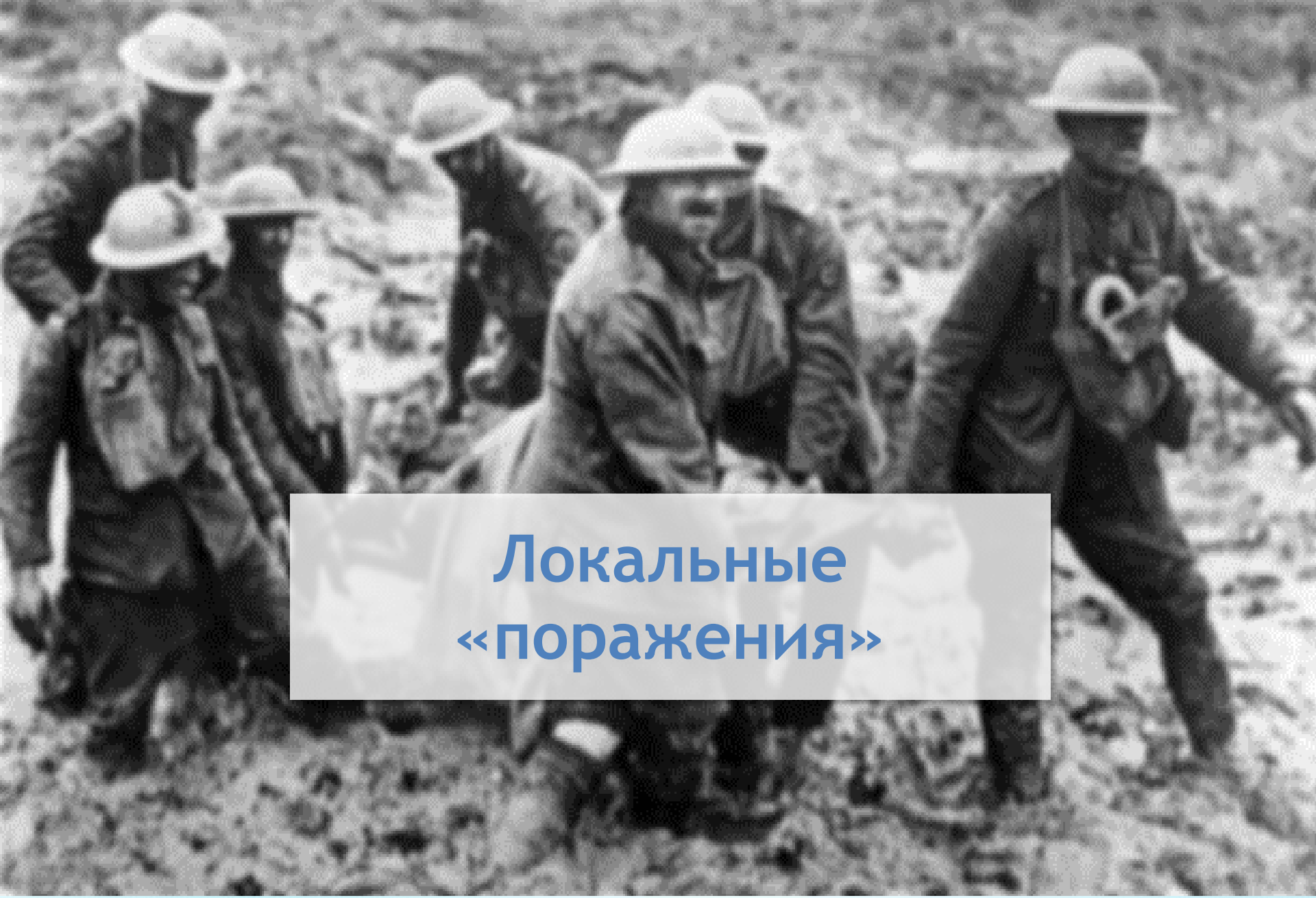
- Победа становится победой только тогда, когда она распознана стейкхолдерами, лучше зафиксирована
- Упаковка – особый навык, которым обладают далеко не все РП и РПО

Правила упаковки

- Адекватность (отражение реальных фактов)
- Согласованность с ключевыми стейкхолдерами
- Учет вклада команды проекта
- Опережение (функциональные vs проектные руководители)
- Пока не успели «запачкать»
- Правильные акценты на вкладе в результат проекта
- Измеримость (объективность)
- Кто презентует успехи?

Внимание: стейкхолдеры и участники проектной деятельности склонны приписывать элементы бюрократии ПО, а успехи себе

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов



Локальные «поражения»

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Как наступить на грабли… (I)

- Отсутствие коммуникации с невовлечёнными стейкхолдерами
- Работа «на компанию», вместо работы на стейкхолдеров
- Работа против согласованности топов

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Как наступить на грабли…(II)

- Инструменты вместо результатов
- Сумма положительных эффектов от сервиса ПО или инструмента меньше нуля
- Браться за функции, на которые недостаточно ресурсов

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Как наступить на грабли… (III)

- Волюнтаризм – применение формальных (пусть даже согласованных схем) без учета обратной связи ключевых стейкхолдеров
- Нарушение собственных правил / неукоснительное их соблюдение
- Управление или участие в «убыточных» или «гибельных» проектов

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Планирование победного маршрута

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Пример маршрута: победы и поражения

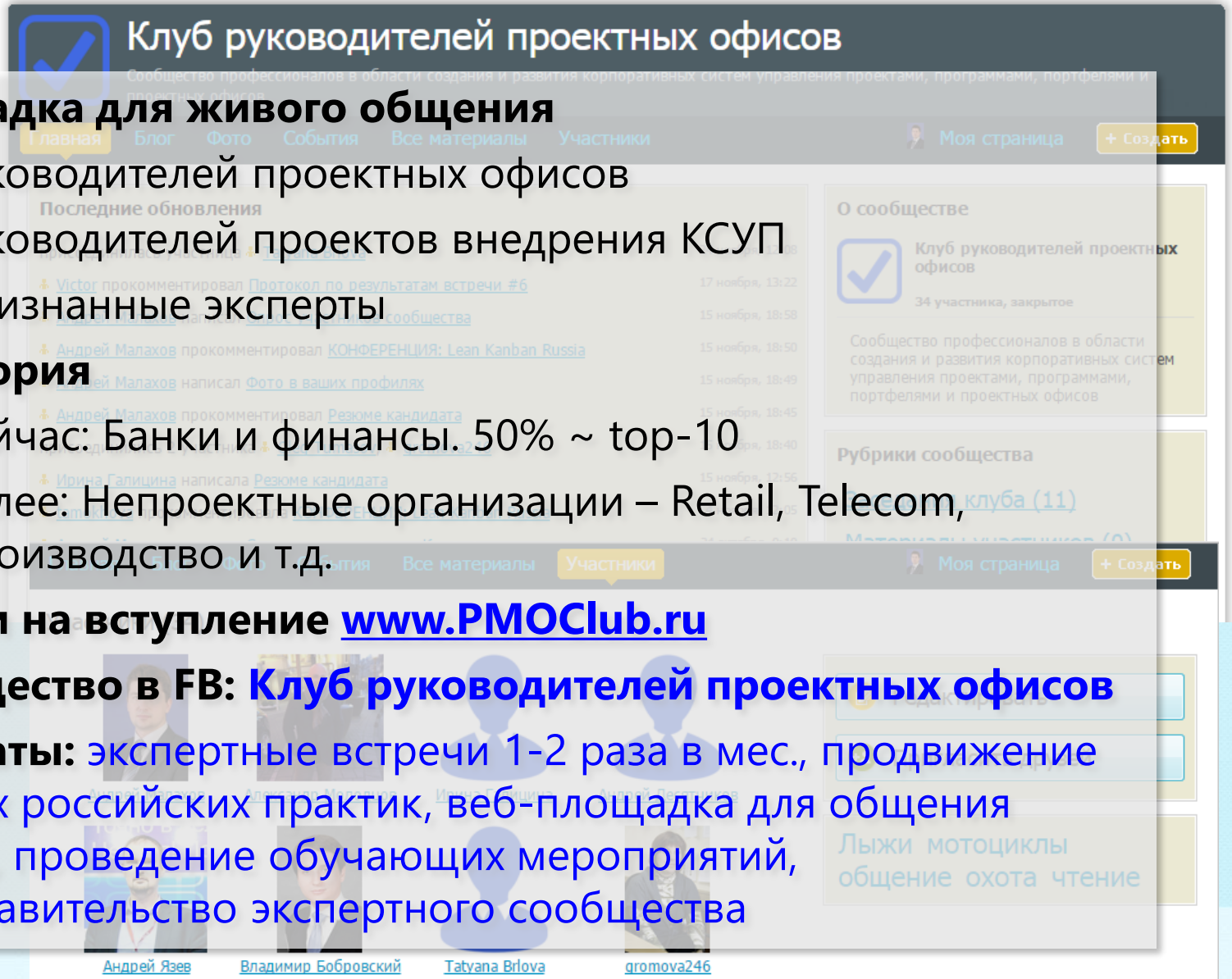
PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Чеклист для самопроверки

- ❑ Ловить баланс: ценность-возможности-время
- ❑ Разделять и властвовать (организация и коммуникация)
- ❑ НЕ браться за бесхозное
- ❑ Подумать, с кем НЕ стоит сориться
- ❑ Быть внимательным и чутким (к негативу)
- ❑ Ловить момент – есть база для сравнения и можно показать успех
- ❑ Превышать ожидания в развитии
- ❑ Избегать «героических» провалов
- ❑ Искать конкретный выход для внедрения любых инструментов
- ❑ Сравнивать в свою пользу (было-стало, хороший-плохой)
- ❑ Капитализировать победы (продавать – получать ресурсы)

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов

Клуб руководителей проектный офисов
www.PMOClub.ru



- ⇨ **Площадка для живого общения**
  - ❑ Руководителей проектных офисов
  - ❑ Руководителей проектов внедрения КСУП
  - ❑ Признанные эксперты
- ⇨ **Аудитория**
  - ❑ Сейчас: Банки и финансы. 50% ~ top-10
  - ❑ Далее: Непроектные организации – Retail, Telecom, Производство и т.д.
- ⇨ **Заявки на вступление www.PMOClub.ru**
- ⇨ **Сообщество в FB: Клуб руководителей проектных офисов**
- ⇨ **Форматы:** экспертные встречи 1-2 раза в мес., продвижение лучших российских практик, веб-площадка для общения профи, проведение обучающих мероприятий, представительство экспертного сообщества

Вопросы?

Малахов Андрей
malandrey@mail.ru
+7 (926) 827-32-22

PMOClub
клуб руководителей проектных офисов