

Как сделать ОУП преуспевающим, преобразуя опыт в значимую ценность

inShare

[Материалы конференции ОУП](#) , [Стратегия](#) 2016

Автор - Америко Пинто

Переводчик - Дарья Панкова

Большинство статей в течении 90 дней после публикации доступно только членам PMI; они отмечены оранжевой иконкой. По истечении этого периода все зарегистрированные на сайте пользователи получают доступ к контенту.



АМЕРИКО ПИНТО

ОУП TOOLS Technologies

Эта статья рассматривает Кольцо Ценности ОУП - инновационную 8-шаговую методологию, созданную для создания или изменения офисов управления проектами (ОУП), которая объединяет результаты исследовательской работы по этой теме и фокусируется на ценности ОУП.

Вначале автор представляет «ОУП как поставщика услуг» – новый взгляд, усиливающий истинную цель ОУП: создание ценности для организации.

Большинство традиционной литературы по этой теме предлагает ОУП следовать заранее установленным типам, например «Стратегический», «Поддерживающий» и «Центр Мастерства». Основываясь на последних академических исследованиях, новый взгляд, предложенный в этой статье, оставляет эти дискуссии в стороне и предполагает, что успех ОУП, наоборот, в основном зависит от его способности быть уникальным, полностью подстраивающимся под потребности его заинтересованных сторон, и достаточно гибким для быстрой адаптации к частым изменениям, которые могут происходить в организации.

Каждый шаг методологии Кольцо Ценности ОУП основан на мощной базе данных с опытом сотен специалистов в ОУП в разных странах.

Методология Кольцо Ценности ОУП – вклад в деятельность общества управления проектами и находится в свободном доступе на веб-сайте pmotools.net. Она может быть полезна высшему руководству, руководителям ОУП, менеджерам ОУП, сотрудникам ОУП, консультантам ОУП и преподавателям ОУП, и даже профессионалам, заинтересованным во вступлении в фантастичный и сложный мир ОУП.

Ключевые слова: ОУП, офис управления проектами, методология, ценность, бенчмаркинг.

ВВЕДЕНИЕ

За два последних десятилетия организационный феномен ОУП стал реальным в ведущих компаниях по всему миру (Dai и Wells, 2004, с. 524; Hobbs и Aubry, 2007, с.74). Остаётся ещё многое, что необходимо понять о поведении ОУП в организации, и эта сложность по большей части объясняется разнообразием структур в различных организациях (Hobbs и Aubry, 2010). ОУП значительно различаются от организации к организации, принимают различные конфигурации, что делает их уникальными в организационной структуре, которой они принадлежат (Aubry, Hobbs, и Thuillier, 2008). Новый важный взгляд на ОУП, предложенный в данной статье – «ОУП как поставщик услуг», основанный на идее о том, что у ОУП есть заинтересованные стороны внутри организации: высшее руководство, менеджер проектов и в том числе члены (проектной) команды.

У каждой из заинтересованных сторон свои потребности и ожидания от ОУП. Успешный ОУП должен быть способен понимать и учитывать эти запросы, чтобы приносить ощутимую пользу для организации.

Функции, выполняемые ОУП, в точности представляют то, что в данной статье называется «услугами». За счёт предоставления услуг ОУП будет давать результаты, удовлетворяющие ожидания заинтересованных сторон. И чем лучше ОУП предоставляет свои услуги, и только те, которые удовлетворяют потребности заинтересованных сторон, тем больше ценность ОУП; Thomas и Mullally (2008, с.33) определяют эту концепцию “подгонка”.

Некоторые возможные услуги ОУП были идентифицированы Hobbs и Aubry (2007), где они выявили 27 наиболее часто встречающихся функций ОУП в 500 ОУП по всему миру, такие как обеспечение методологией и инструментами проектного менеджмента, поддержка управления портфелями, наставничество, снабжение топ-менеджмента исполнительной отчётностью, и кроме того поддержка планирования и контроля проектов.

Создание ценности для организации – первостепенная цель любого ОУП. Когда эта цель не достигается, ОУП теряет поддержку управленцев, что в большинстве случаев приводит к ликвидации ОУП.

В этой связи исследовательская программа, на которой основана эта статья, ставила целью создать методологию, представленную фреймворком, который был собран из моделей и инструментов, использующих опыт сообщества для преуспевания во внедрении новых ОУП или реорганизации существующих; тем самым обеспечивая его

согласованность с наиболее инновационными и эффективными практиками, акцентирующими внимание на создании ценности. Методология Кольцо Ценности ОУП (Приложение 1) состоит из 8 рекомендованных шагов для создания ОУП, ставящим целью создание ценности для своих заинтересованных сторон и организации. Они базируются на опыте более чем 100 руководителей ОУП по всему миру.



Приложение 1: Методология Кольцо Ценности ОУП.

Ниже будут приведены наиболее важные рекомендации для ценностно-ориентированных ОУП, рассмотрен каждый шаг методологии.

1 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛУГ ОУП

Во-первых, должны быть определены выгоды, ожидаемые заинтересованными сторонами от ОУП. Выгоды – это результаты, то есть вместо фокусирования на потенциальных услугах (функциях): попробуйте выяснить, что в действительности ожидают ваши заинтересованные стороны от ОУП с точки зрения результатов.

Каждая услуга имеет разную вероятность получения ожидаемой выгоды. После определения этих выгод, ОУП сможет отдать приоритет сочетанию услуг, которые должны быть внедрены для максимизации вероятности удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон.

Необходимо быть готовым к значительным изменениям в организации, поскольку они могут непосредственно влиять на сочетание услуг.

2 –БАЛАНСИРОВКА СОЧЕТАНИЯ УСЛУГ ОУП

Создание ощутимой ценности абсолютно важно для успешного ОУП.

Услуги ОУП создают разное восприятие ценности с течением времени. Поэтому необходимо понимать и планировать как это восприятие ценности будет происходить во времени, что способствует получению и сохранению поддержки заинтересованных сторон ОУП.

Некоторые потенциальные услуги ОУП могут создавать ценность в краткосрочной перспективе, в то время как другие начнут приносить лучшие результаты в долгосрочной.

Набор услуг ОУП должен быть определён с учётом его способности создавать ценность и сбалансированного набора, который будет максимизировать возможность создания положительной и постоянной ценности во времени.

3 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ОУП

В качестве поставщика услуг, ОУП должен оформить свои процессы, в деталях описывая как будет предоставлена каждая услуга.

Эти процессы должны быть описаны и адаптированы под нужды конкретной организации.

Формализованные процессы будут полезны в качестве справочного материала для создания соглашений об уровне обслуживания (SLA), способствующих соответствию ожиданиям.

4 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОУП

Невозможно показать ценность без измерения выполнения, а выполнение проектов не всегда чётко показывает производительность ОУП.

Услуги ОУП следует измерять иначе. Для каждой услуги должен быть установлен набор ключевых показателей эффективности (KPI).

Эти KPI должны быть использованы для мониторинга результатов работы ОУП и должны быть включены в SLA и Каталог Услуг ОУП.

5 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ОУП

Определение численности персонала ОУП – сложная задача, которая напрямую зависит от таких переменных как компоненты набора услуг ОУП, количество заинтересованных сторон ОУП, количество проектов в ответственности ОУП и их уровня сложности.

Кроме того, компетенции специалиста, работающего в ОУП, не обязательно будут совпадать с компетенциями менеджера проектов. Эти компетенции и их актуальность зависит от того, какие услуги предлагаются заинтересованным сторонам.

Наиболее подходящие специалисты должны быть выбраны и назначены на соответствующие услуги, в зависимости от их компетенций, и в случае наличия пробела, должен быть разработан план действий.

6 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗРЕЛОСТИ ОУП И ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ

Уровень зрелости управления проектами в организации (ОРМ) – очень важная концепция, но она отличается от концепции зрелости ОУП.

ОУП может быть стратегическим или оперативным, но это не признак зрелости, а результат потребностей заинтересованных сторон.

Текущий уровень зрелости каждой предоставляемой ОУП услуги должен быть определён как и уровень, который необходимо достичь на следующем цикле оценки.

Если существуют расхождения, должен быть разработан план действий.

Зрелый ОУП предоставляет услуги с высоким уровнем сложности и, как следствие, создаёт большую ценность для своих клиентов и организации.

7 – РАСЧЕТ ROI ОУП

Расчет коэффициента возврата на капитал ОУП является серьёзной проблемой из-за изменчивости объекта.

Для начала, будем считать, что ОУП существует для сокращения перерасхода средств в портфелях организации, вызванного различными проблемами в разных организациях. У каждой услуги есть определённая вероятность содействия как сокращению этого перерасхода, так и возможности ОУП их смягчать и создавать возврат капитала, которая будет зависеть от выбранного набора услуг.

8 – РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОУП

Сбалансированная система показателей (BSC) может быть полезным инструментом для стратегического планирования и мониторинга производительности ОУП.

Стратегическая карта ОУП будет основным материалом для создания ценности для заинтересованных сторон и организации.

Все традиционные перспективы BSC могут быть применены к ОУП, однако Кольцо Ценности ОУП предлагает заменить Финансовую перспективу на Ценностную, расширяя видение возможного вклада ОУП.

Цикл из 8 шагов методологии Кольцо Ценности ОУП следует периодически повторять, обычно каждые 12 месяцев. Однако, важно помнить, что если происходит значительное изменение в ОУП, необходимо применить его повторно, обеспечивая соответствие ОУП новым потребностям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная задача любого ОУП – создание действительной ценности для своей организации. И в сложной экономической ситуации это становится ещё более важным. Цель методологии Кольцо Ценности ОУП – поддержка специалистов ОУП, преодолевающих эту проблему, изменяющих ОУП с целью создания действительной и значимой ценности для заинтересованных сторон и организации.

Методология Кольцо Ценности ОУП была разработана на основании опыта специалистов с высокой степенью зрелости ОУП и прочно основывается на большой базе данных сопоставительного анализа сотен опытных руководителей ОУП по всему миру.

Эта инновационная методология направлена на преобразование обширного опыта в действительную ценность, основанную на рекомендациях, поддерживаемых лучшими практиками, которые предложены специалистами, ежедневно работающими в преуспевающих ОУП.

Методология Кольцо Ценности ОУП находится в свободном доступе на pmotools.net и представляет собой важный вклад в международное сообщество управления проектами с более 5000 пользователей в 62 странах.

ОБ АВТОРЕ



Америко Пинто, PMP, международный консультант, исследователь, писатель и спикер с более чем 20 годами опыта в ОУП, управлении проектами, программами и портфелями. В 2011 в США в Далласе он был награждён премией “За Значительный вклад” от Института Управления проектами (PMI) за свой вклад в развитие практик проектного менеджмента. Пинто – директор по науке в PMO TOOLS Technologies, председатель в комиссии экспертов PMO Global Alliance и директор по науке в Noorden Group.



[Americo Pinto](#)



| [@americopinto](#)

projectmanagement.com Americo Pinto



[Americo Pinto](#)



| [Americo Pinto](#)

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26(1), 38–43.

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523–532.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *PMO: A quest for understanding*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Этот материал публикуется с разрешения владельца прав. Другое копирование запрещено. Для получения разрешения пожалуйста обратитесь в PMI или к автору.



© 2016, Americo Pinto

Первоначально опубликовано в материалах Глобального Конгресса PMI® 2016 Барселона, Испания