



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИОН ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

САВЧЕНКО И.А., К.ПСХ.Н.,

ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ ИОН РАНХИГС

Цели внедрения проектной деятельности

Обеспечение прозрачности, обоснованности и своевременности принимаемых решений

Формирование системы мотивации, ориентированной на достижение результатов

Повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия

Повышение гарантированности получения результатов

Соблюдение и сокращение сроков достижения результатов

Сокращение расходов, направленных на получение результатов

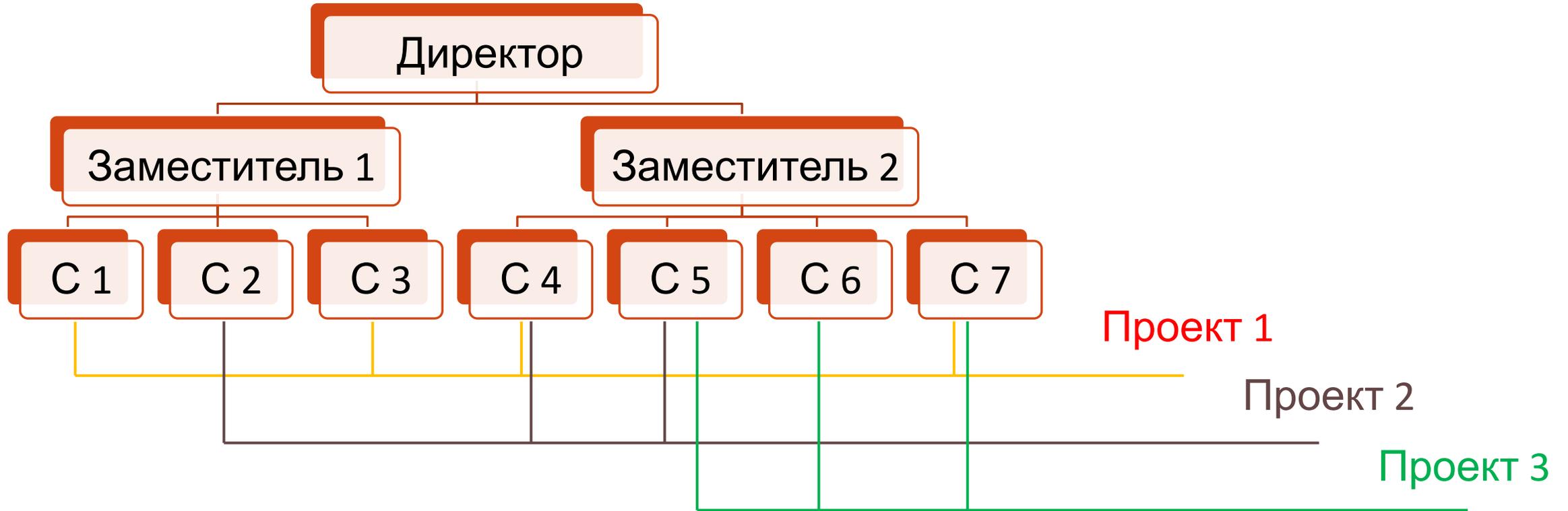


Сегодня в социальной сфере организациях

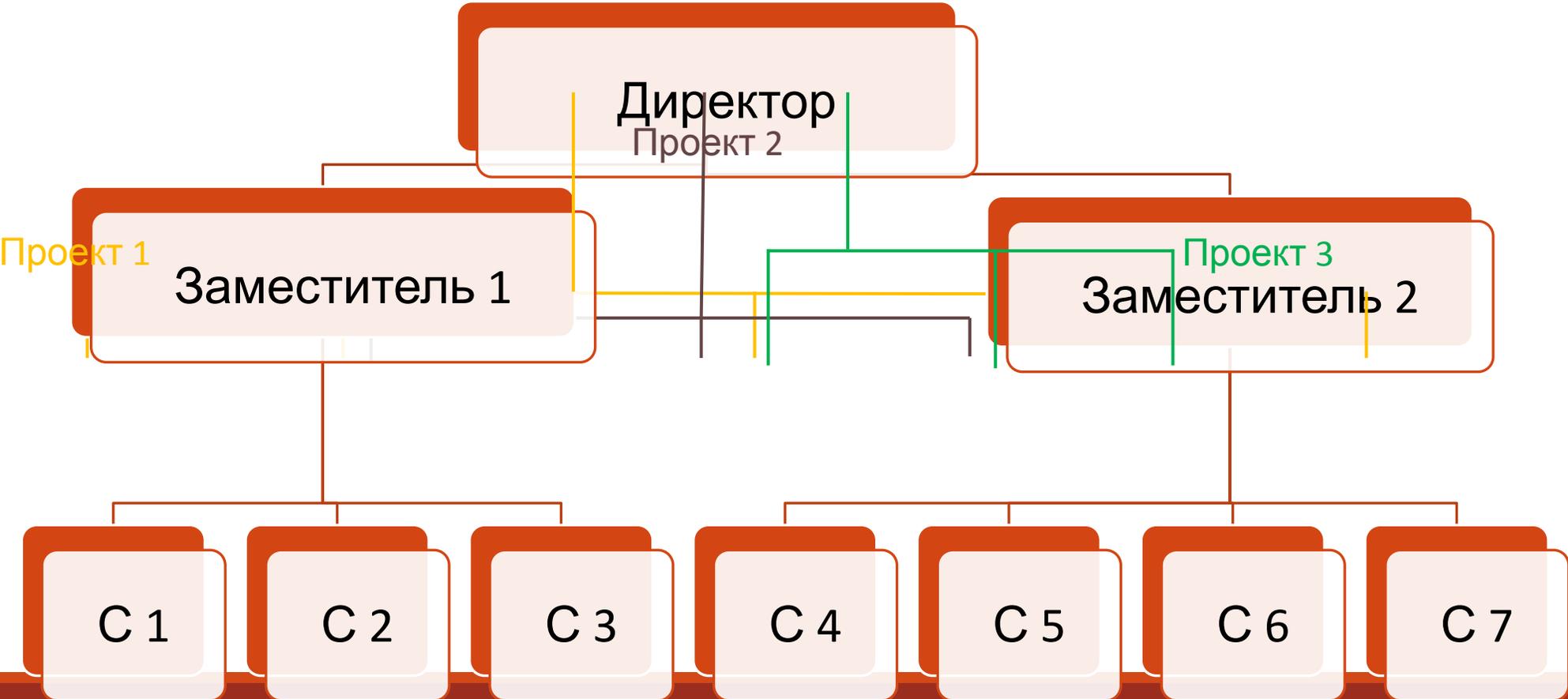
проекты
инициируются и
действуют, как
правило, спонтанно,

- без координации со службами (финансовой, материально-технического обеспечения и др.),
- без учета стратегий функционирования и развития ОО.

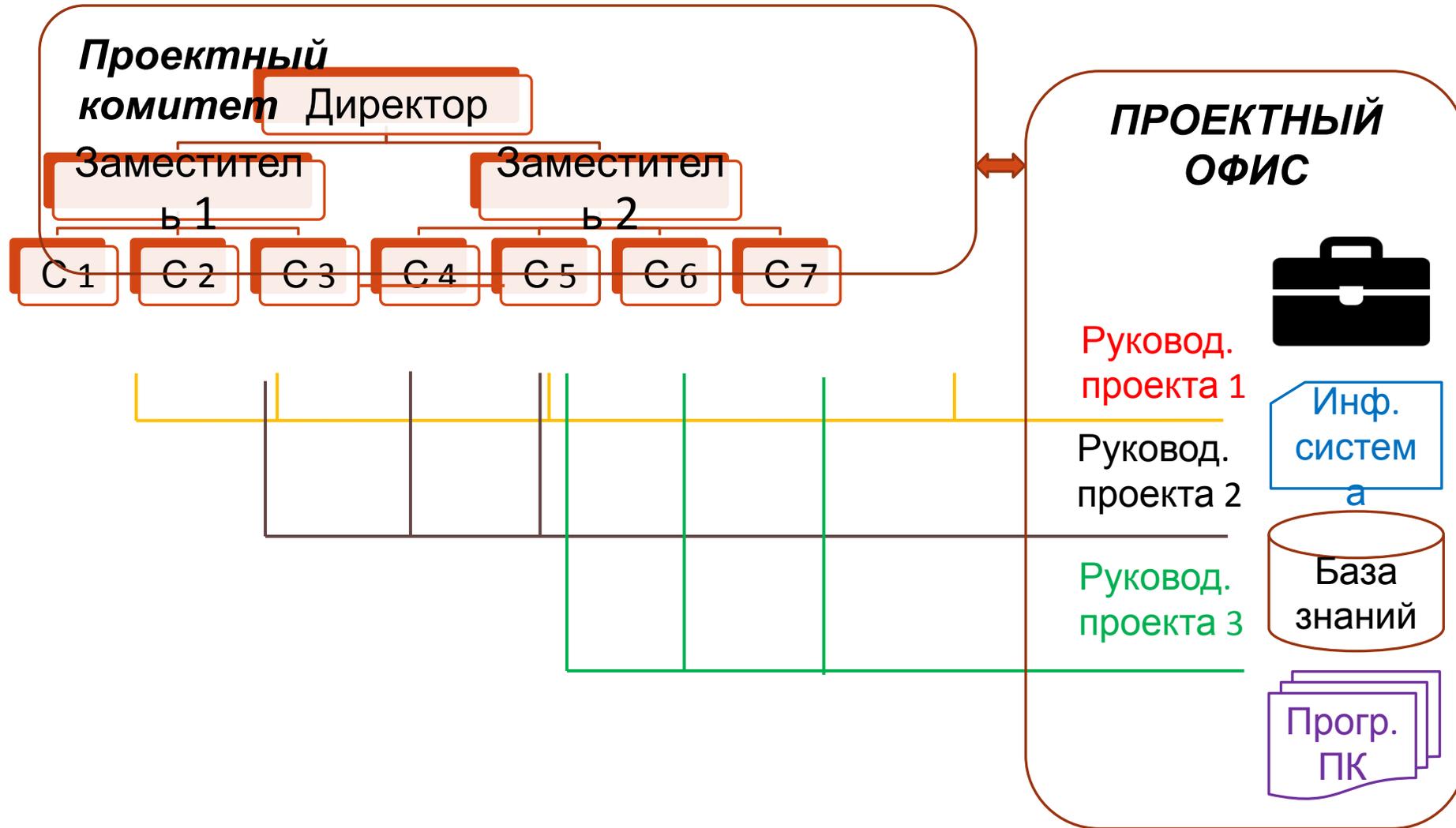
Управление проектной деятельностью



Управление проектной деятельностью



Управление проектной деятельностью





Органы управления проектной деятельностью в организациях

Постоянные

Проектный комитет

Проектный офис

Временные

Функциональные заказчики

Руководители проектов

Участники проектов

Обеспечивающие и вспомогательные

Общественно-деловые советы

Экспертные группы

Проектный комитет –

- коллегиальный орган,
- принимающий управленческие решения
- в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды,
- контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей образовательной системы (организации)

В состав Проектного комитета могут входить

Председатель, - как правило, руководитель органа управления образованием (руководитель образовательной организации);

Ответственный секретарь – как правило, руководитель проектного офиса и

члены Проектного комитета (например, руководители структурных подразделений, максимально задействованные в проектах)

Проектный офис –

подразделение, организующее

- планирование и контроль проектной деятельности,
- внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в организации



В идеале,

- роль Проектного офиса в организации можно уподобить роли диспетчера в системе управления воздушным движением

*Джеральд И. Кендалл,
Стивен К. Роллинз*



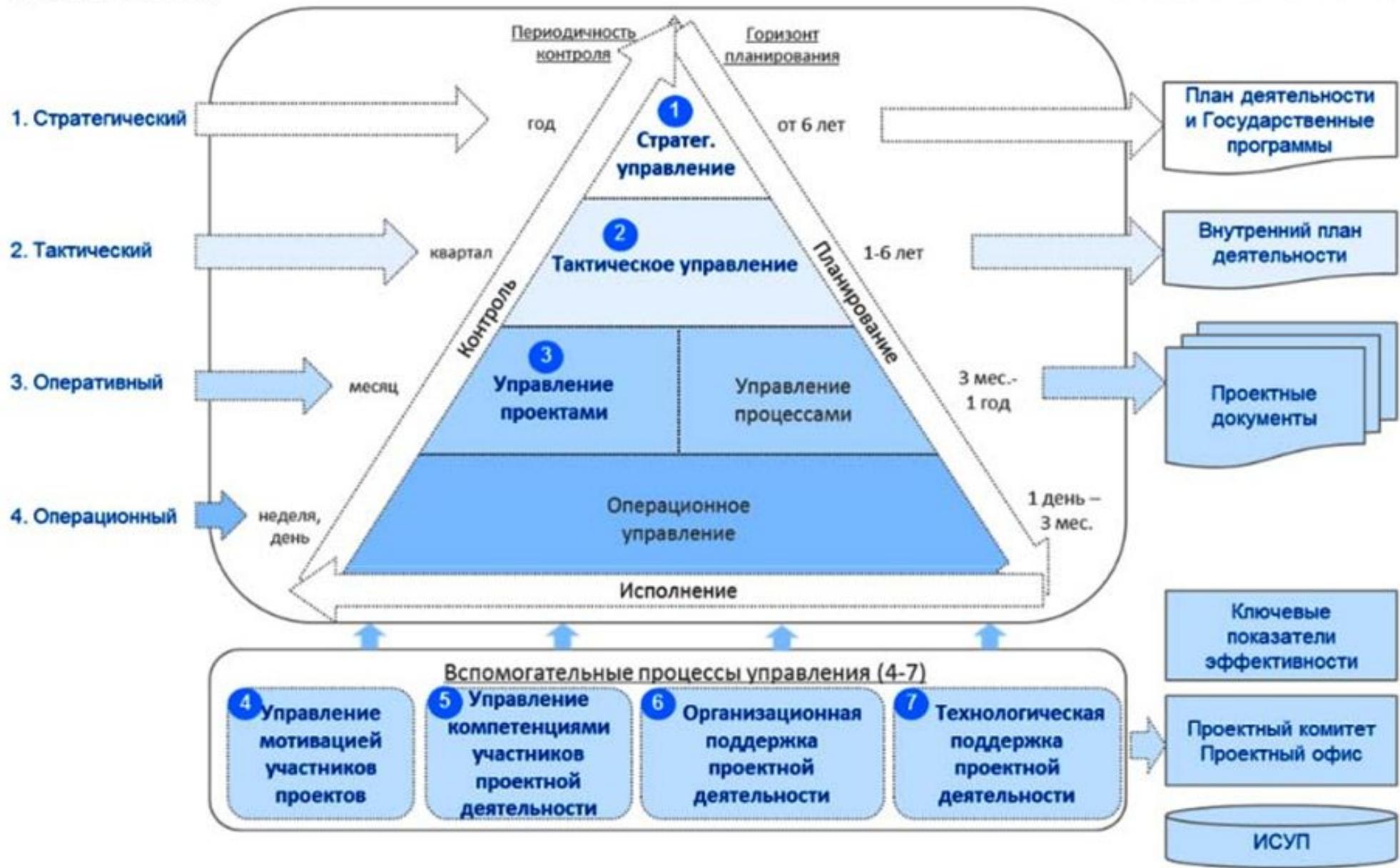
?

ИЛИ
И



Уровни управления

Инструменты управления



Субъекты управления

Процессы управления

Объекты управления





Становление проектного управления в организации

1 Организация



2 Стратегия и
процессы

3 Люди и
системы



Организация

① Назначить ответственного за организацию проектной деятельности

Заместитель руководителя

Сторонник проектного управления

Имеющий необходимую квалификацию

② Сформировать проектный офис

как правило, отдельная структура из 2-5 чел.

③ Обеспечить поддержку администрации

Стартовое совещание

Ежемесячные совещания

Все последующие шаги по внедрению проектного управления в организации (этот слайд и два следующих) осуществляются Проектным офисом или при непосредственном участии Проектного офиса



Стратегия и процессы

1
Разработать нормативные документы

Положение о проектной деятельности

Функционал участников

Методические рекомендации

2
Сформировать стратегию организации (если нет)

Стратегические (приоритетные) направления развития

Задачи

Целевые показатели

4
Скоординировать проектную деятельность с бюджетным процессом

Сформировать резервы на финансирование проектов

Разработать и утвердить положение о финансировании проектов

3
Организовать генерацию идей, сформировать портфели

Вовлечь сотрудников и внешних заинтересованных лиц в процесс генерации идей

Создать механизм подачи идей и их отбора

Сформировать портфели проектов,

Разработать и ввести в действие систему стимулирования за участие в проектной деятельности

③

Люди и системы

①

Обучить сотрудников

②

Создать информационную систему, обеспечить доступ к ней участников проектной деятельности



Основные функции ОУП

Управление портфелями проектов

- ❖ проведение стратегических сессий по постановке целевых векторов развития организации,
- ❖ создание портфелей проектов по основным стратегическим направлениям развития организации,
- ❖ установление приоритетов,
- ❖ согласование и приведение проектов в соответствие со стратегиями организации

Основные функции ОУП (продолжение)

Консультационные и прочие услуги

- ❖ спасение срывающихся проектов,
- ❖ оценка и ускорение работ по проектам,
- ❖ аудиты,
- ❖ управление рисками,
- ❖ ведение веб-портала и управление информационной системой и др.)

Обучение и повышение квалификации

- ❖ единые методология и методики,
- ❖ наставничество,
- ❖ курсы повышения квалификации,
- ❖ сертификация и др.

Основные функции ОУП (продолжение)

Административная работа и управление персоналом

- ❖ ведение отчетности по проектам,
- ❖ сбор данных и распространение отчетов,
- ❖ операционное планирование и прогнозирование,
- ❖ управление контрактами и изменениями,
- ❖ карьерный рост и стимулирование кадров и др.

Ведение архивов

- ❖ обобщение опыта,
- ❖ библиотека документов по проектам и управление базами знаний,
- ❖ хранение информации,
- ❖ обеспечение полноты и защищенности данных и др.

В состав Проектного офиса могут входить

Руководитель Проектного офиса – желательно, по должности не ниже руководителя структурного подразделения. Подчиняется руководителю организации (в органах управления образованием – заместителю по проектной деятельности)

Специалист по методологии, планированию и отчетности

Специалист по организации и проведению обучения

Специалист по внедрению и развитию информационной системы управления проектами

Руководители проектов и др.

В план работы проектного офиса

Текущая деятельность

1. Балансировка портфелей (все ли наполнены, соответствие стратегические цели, нужны ли еще портфели или есть лишние (покрывают ли показатели)

2. Управление проектами

- Утверждение проектных идей (паспортов проектов)
- Приоритезация проектов
- Контроль достижения контрольных точек
- Мониторинг реализации проектов (паспорт, сводный план, рабочий план)
- Кол-во участвующих в проектной деятельности, вклад в реализацию проектов

Управление портфелями —

- ❖ централизованное управление одним или несколькими портфелями для достижения стратегических целей организации;
- ❖ сфокусировано на обеспечении анализа проектов и программ с целью
 - выбора правильных программ или проектов,
 - установления приоритетов,
 - предоставления необходимых ресурсов

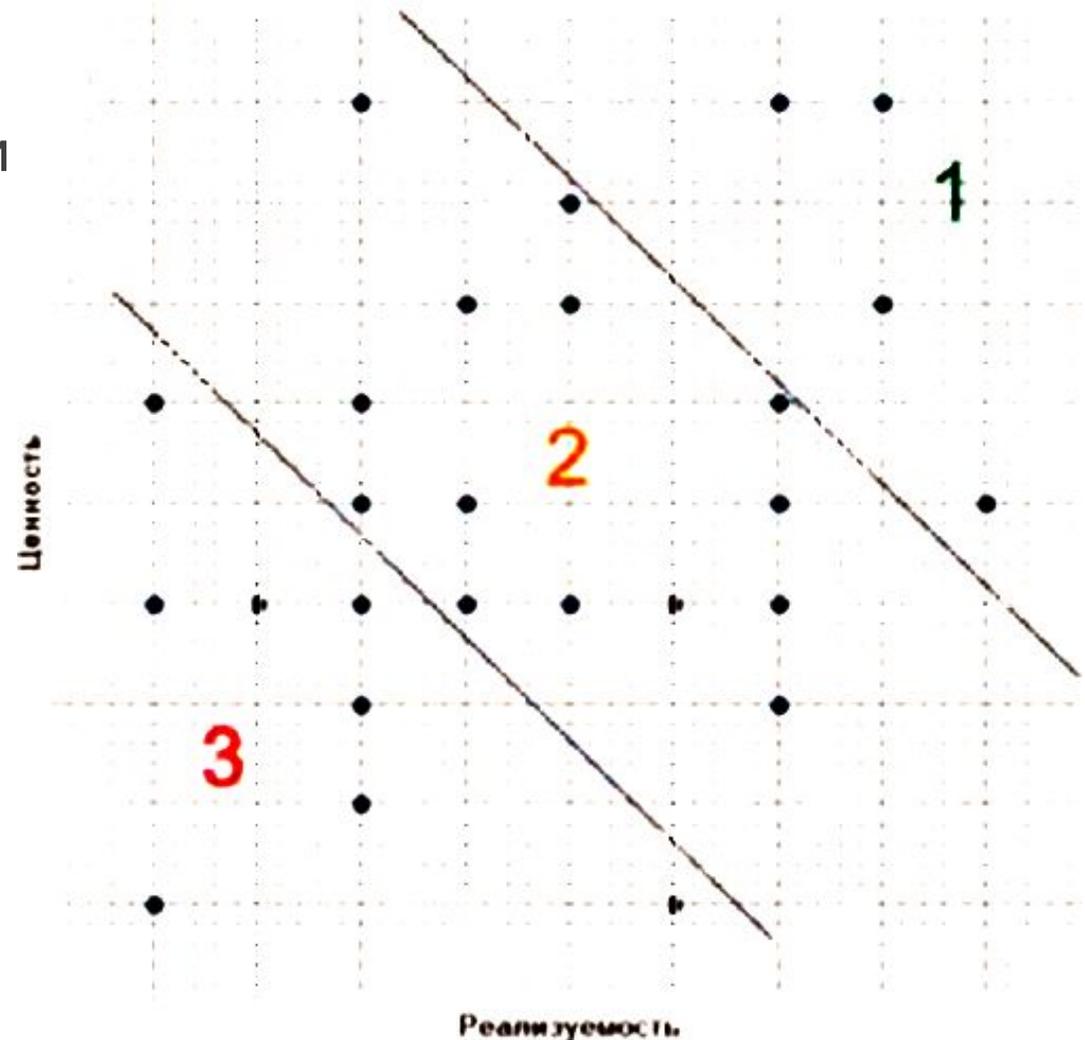
Тиражирование проектов и программ

Ценность:

- Работает на стратегическую цель организации
- Работает на улучшение ключевых показателей организации
- Позволяет расширить внебюджетную деятельность
- Есть возможность тиражирования

Реализуемость:

- Ресурсная обеспеченность
- Отсутствие технических рисков
- Отсутствие организационных рисков



Типичные претензии руководителей к проектам и к деятельности офисов проектов

1. Большинство проектов завершается позже установленной первоначально даты.
2. Проекты занимают слишком долгое время.
3. Приоритеты проектов меняются слишком часто, а руководители подразделений не имеют возможности контролировать этот процесс.
4. Руководителям приходится постоянно сражаться за выделение ресурсов.
5. Информация о проектах неточна или вообще отсутствует.
6. Выполняются не те проекты, какие следует.
7. Некоторые проекты, на которые затрачены большие средства, прекращаются до получения нужных результатов или их результаты складываются на полку и не внедряются.
8. Слишком велико число переделок проектов.
9. Низка окупаемость проектов.
10. Работники чрезмерно загружены.

Литература:

ГОСТ Р 54870—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. –М: Стандартинформ, 2011.

ГОСТР ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. - М: Стандартинформ, 2016

Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. — М.: ПМСОФТ, 2004.

Спасибо за внимание!

abcd123@bk.ru