

Проектный офис как ключевое звено управления инновациями в университете

© 2010 П.А. Кузнецов

Дальневосточный государственный технический университет, г. Владивосток

© 2010 П.А. Кузнецов

главный инженер Департамента научных исследований, г. Владивосток

E-mail: Pavelka86@mail.ru, Petr79@mail.ru

Статья посвящена вопросу внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП) в университете. Рассмотрены особенности проектной деятельности университета, определены ключевые обязанности проектного офиса университета, а также описан оптимальный подход к внедрению КСУП.

Ключевые слова: проектная форма управления образованием, проектный офис, корпоративная система управления проектами, инновационная инфраструктура.

Создание экономики, построенной на знаниях, невозможно без подготовки специалистов новой формации, способных генерировать новые знания, а не трансформировать устаревшие. Очевидно, что для организации такой подготовки необходимо реформировать систему подготовки кадров, особенно кадров высшей квалификации. Одним из шагов данного процесса должно стать внедрение проектных форм управления образованием, направленных на получение теоретических знаний и практического опыта, знакомство с лучшими практиками и освоение методологии в области проектного управления. Примером осуществления проектных форм управления в образовании является Высшая школа экономики, реализующая программу профессиональной переподготовки “Управление проектами: методология, технологии, практика”.

Внедрение проектных форм управления влечет за собой необходимость поиска ответов на следующие вопросы: кто будет отвечать за успешную реализацию портфелей проектов, как унифицировать исполнение проектов, как оценивать комплексный эффект от внедрения, а не от отдельных проектов, какими критериями руководствоваться при составлении программ и портфелей проектов и т.д. Существует несколько подходов к поиску ответов на вышеперечисленные вопросы¹. Первый: назначение ответственного среди руководящего состава университета и распределение сфер ответственности между инфраструктурными подразделениями, как вариант создание отдельного подразделения под рассматриваемую задачу. Второй: создание специализированной внутренней структуры университета под условным названием “Проектный офис”, в задачи которого будут входить управление всеми проектами организации (учебными, научными, инновационными, организационными, инфраструктурными и т.д.), а также внедрение единой корпоративной методологии управления, обуче-

ние сотрудников, эффективное управление ресурсами и формирование единой картины проектного управления, так называемой Big Picture.

Офис управления проектом (Project management office, PMO) - это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов².

Внешнее сходство приведенных подходов обманчиво. Несмотря на поставленную задачу, первый подход лишь усложняет систему управления университетом, создавая дублирующую структуру с уникальной областью проектов (новые формы образования), но одинаковую по своим целям с множеством подобных ей структур: управление инновациями, управление дистанционным образованием и т.д. В основе второго подхода лежит внедрение направленной на централизованное управление всем многообразием университетских проектов Корпоративной системы управления проектами, состоящей из Проектного офиса, Информационной системы управления проектами (ИСУП) и методологии управления.

В большинстве университетов нет возможности оперативно увидеть общую картину выполнения проектов на корпоративном уровне, поскольку информация разрознена, находится у различных руководителей, а высшее руководство не обладает достаточной информацией о взаимодействии и исполнении всех проектов организации. Это приводит к снижению эффективности принимаемых решений, неэффективному расходованию ресурсов и невысокому уровню коммуникаций между различными проектами, а также к срыву сроков и бюджетов. Корпоративная система управления проектами позволяет руководству своевременно получать информацию обо всех проектах университета.

Подходы к организации корпоративной системы управления зависят от принятой в организации структуры управления³: функциональной, проектной и матричной.

В функциональной структуре проекты, как правило, ведутся в пределах функционального подразделения. При необходимости привлечения специалистов из других подразделений координация осуществляется на уровне руководителей подразделений. Преимущества такой структуры: каждый сотрудник имеет одного руководителя; сотрудники постоянно повышают свой профессиональный уровень, работая вместе над разными проектами; осуществляется централизованное управление специалистами. Негативные стороны: осложнена координация между подразделениями; не назначается руководитель проекта или у него недостаточно полномочий; ограниченный контроль за исполнением проекта, слабая мотивация персонала для работы в проекте; затруднены коммуникации в проекте. Несмотря на широкое использование такой структуры в университетах, с точки зрения организации проектной работы, недостатки перевешивают преимущества, и управлять проектами в такой структуре очень сложно.

В проектной структуре каждое подразделение создается для отдельного, как правило, большого проекта. В это подразделение (команду проекта) входят различные специалисты, которые на 100% заняты в проекте. Преимущества: такая структура обеспечивает самое эффективное управление и координацию проекта - менеджер проекта имеет все полномочия для руководства проектом; сотрудники полностью подчиняются руководителю проекта; происходит большая вовлеченность исполнителей в проект. Недостатки: теряется профессиональный уровень специалистов из-за ограниченности функций рамками проектов и отсутствия общения с коллегами; неясны перспективы для исполнителей проекта после его окончания. Проектная структура создается для крупных, критически важных проектов или в проектно-ориентированных компаниях и не подходит для университетов, часть задач которых, таких, как обучение и повышение квалификации, связана с операционной деятельностью.

Матричная структура является оптимальной для большинства проектов и служит компромиссом между функциональной и проектной структурами. Существует три типа матричной структуры: слабая матрица, в которой у координатора проекта нет достаточных полномочий для управления; сбалансированная матрица, характеризующаяся самыми частыми конфликтами из-за ресурсов и приоритетов работ, в которой существуют сотрудники, занимающиеся только управлением проектами; сильная матрица, преимущество которой характеризуется наличием руководителя менеджеров проекта, обладающего полномочиями руководителя подразделения (проектного офи-

са), что позволяет более эффективно решать вопросы взаимодействия между проектами. Общий недостаток всех матричных структур заключается в двойном подчинении исполнителей, что вызывает конфликты из-за приоритетности работ по проекту и должностных обязанностей.

Сильная матрица является наиболее оптимальной структурой для университетов, обеспечивая баланс между операционной и проектной деятельностью.

В современных университетах работают специалисты с разным опытом и уровнем подготовки, в том числе и с опытом управления проектами. Внедрение единой корпоративной методологии, шаблонов, определений позволяет ввести единое информационное и понятийное пространство, что приводит к повышению взаимопонимания в реализуемых проектах. Для молодых специалистов такая информация будет служить руководством, "лучшей практикой", позволяя избежать десятков типовых ошибок. Реализация такого подхода возможна лишь при активном участии проектного офиса, нельзя допускать, чтобы опыт, приобретенный менеджерами проектов, оставался только их личным опытом. В таком случае при уходе руководителя организация теряет опыт, и проекты приходится начинать с "чистого листа". Правильно построенная система управления проектами приводит к сохранению и приумножению опыта и знаний в университете. Наличие корпоративной системы управления проектами стало необходимым условием для роста и развития любой крупной организации. Примером служат такие организации, как: AT&T, HP, GE, EDS, IBM, Siemens AG, NEC, Shell, Xerox, Bell, Cisco Systems, Microsoft, "Связной", МГТС, "Роснефть".

Построение современного университета, занимающего серьезное место на образовательных рынках и рынках труда, в научной и инновационной сферах, экономике, само по себе является проектом в его классическом определении⁴. Этот проект, в свою очередь, состоит из огромного числа проектов разного уровня сложности. Механизмы реализации и управления проектами в университетах в сегодняшнем виде не соответствуют уровню поставленных задач и нуждаются в модернизации. Множество начатых и планируемых к старту проектов вызывают кадровый и ресурсный голод в организации, так как упор делается на перспективы после реализации проекта, а не на его скорейшее завершение. На ситуацию существенно влияет отсутствие единой методологии управления, отсюда большое количество несогласованных между собой проектов, вынуждающее сотрудников перестраиваться каждый раз на новые стандарты и подходы. Отсутствие проектного офиса, выпол-

няющего роль диспетчера, приводит к конфликтам между руководителями проектов относительно приоритетности задач, выделяемых ресурсов, использования ключевых специалистов и т.д.

Существует несколько типовых моделей проектного офиса⁵, но на практике в большинстве случаев встречаются смешанные формы. Причиной этого является уникальность каждой отдельно взятой организации и стоящих перед ней целей.

По мнению авторов, фундаментом для прогресса в работе организации должен стать комплексный подход, под которым подразумевается необходимость рассмотрения всего многообразия проектов и их взаимосвязей с общими целями организации, а не только с задачами отдельных ее функциональных служб или подразделений. Основная задача проектного офиса заключается в помощи руководству организации в осуществлении объявленной стратегии, реализуемой посредством выполнения определенной совокупности проектов в заданной последовательности. В противном случае РМО не представляет ценности и не оправдывает своего существования.

Для наиболее эффективного внедрения проектного офиса необходимо предварительно провести аудит управленческой деятельности университета, в частности, получить ответы на такие вопросы, как: кто изначально будет основным потребителем услуг РМО, каков уровень зрелости предприятия в части управления проектами, насколько хорошо налажено взаимодействие руководителей подразделений в интересах организации в целом, что является самым большим местом организации, как реализуемые и планируемые проекты вписываются в стратегию развития университета.

Для достижения поставленных целей, каждая организация должна уметь правильно выбирать, какие проекты необходимо реализовывать. Правильность выбора определяется наличием должного баланса между проектами, нацеленными на удовлетворение рыночных требований, и проектами, направленными на развитие способности организации удовлетворять требованиям рынка. Как правило, преобладают проекты второго типа, направленные на развитие самой организации, тогда как количество проектов, имеющих рыночную направленность, оказывалось недостаточным или сами такие проекты были недостаточно эффективными.

Проведение аудита собственными силами представляется малоэффективным, в силу субъективности оценок и отсутствия соответствующих знаний и компетенций. Авторы считают, что аудит должны проводить сторонние специалисты, которые впоследствии выступают консультантами при внедрении корпоративной системы управления проектами (КСУП). Внедрение КСУП

само по себе станет первым проектом организации, реализуемым в соответствии со стандартами управления и зарождающейся корпоративной методологией. Команда пилотного проекта впоследствии составит костяк проектного офиса университета, поэтому ее формирование целесообразно проводить на конкурсной основе среди всех представителей всех сфер деятельности университета, что позволит составить объективную картину, отражающую все ключевые задачи будущего преобразования. Вошедшие в команду представители научно-педагогического коллектива, руководители функциональных подразделений, перспективные аспиранты и молодые специалисты должны не только освоить предложенные проектные роли, но и стать инструкторами и наставниками для остального университета.

Для достижения успеха при внедрении проектного подхода необходимо, чтобы поставленные перед проектным офисом цели и задачи соответствовали уровню его компетенции, так как слишком амбициозные планы на этапе становления проектного управления могут стать причиной неудач РМО. Для оценки уровня зрелости и эффективности работы РМО разрабатывается набор метрик, позволяющих оценить деятельность проектного офиса и потенциал роста. По мере роста уровня зрелости растет количество и сложность поставленных перед ним задач: помимо обучения персонала и разработки методологии проектный офис берет на себя функции формирования портфелей проектов, управления ресурсами, а также пополнение корпоративной базы знаний.

Внедрение корпоративной системы управления проектами увеличит число успешно реализованных образовательных проектов, повысит профессиональный уровень научно-педагогических и управленческих кадров в университетах, приведет к сокращению сроков реализуемых проектов.

Вывод: проектный офис в университете – это не только важнейший элемент внутриуниверситетской системы управления, но и инструмент для максимизации эффективности проводимой в России модернизации высшего профессионального образования. Кроме того, внедрение проектного офиса позволит университету стать полноправным субъектом региональной экономики.

¹ ANSI PMI PMBOK® GUIDE 2004.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Проект – временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (© PMI PMBOK® 2004).

⁵ Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М., 2004.