



ОРМЗ

*ожидания,
факты,
перспективы*



Алексей Арефьев, Алексей Баженов
20 января 2004 г.



Цели презентации

- Объяснить содержание стандарта и цели его создания и применения
- Определить основные термины, введенные стандартом
- Обсудить возможности применения стандарта в российских компаниях для продвижения и развития проектного подхода к управлению и необходимости внедрения методик управления проектами

© p.m.Office 2003-2004



Часть I. Ожидания.

Organizational Project Management Maturity Model – модель [оценивания] зрелости организаций в области управления проектами

© p.m.Office 2003-2004



OPM3

Стандарт OPM3 призван завершить триаду стандартов, описывающих три главные составляющие управления проектами:

- личность (PM Competency Development Framework)
- проект (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)
- организацию (OPM3)

© p.m.Office 2003-2004



Главная цель создания стандарта

Создать глобальный стандарт для поддержки целенаправленного развития способностей организаций реализовывать стратегию через успешную реализацию проектов

Стандарт задумывался как основа для самооценки организаций и планирования конкретных действий в области совершенствования процессов управления проектами для достижения стратегических целей.

© p.m.Office 2003-2004



Задачи стандарта

- Усилить понимание связей между реализацией организационной стратегии и проектами
- Определить процессы, необходимые для реализации стратегий через управление проектами
- Определить Способности (capabilities), которыми должна обладать организация для надежного превращения стратегии в проекты и результаты их успешного выполнения
- Выявить взаимосвязности между требуемыми Способностями.

© p.m.Office 2003-2004



Задачи стандарта



- Определить пути повышения Зрелости организационного управления проектами с использованием стандарта
- Предоставить практическое руководство применения стандарта в организациях

© p.m.Office 2003-2004



Мнения экспертов – участников опросов



- 85% одобрили использование модели пяти процессов управления проектами, определяемых PMBOK Guide
- 92% определили Управление изменениями целей и содержания как наиболее важный неотъемлемый процесс в рамках ОРМЗ
- 90% согласились с необходимостью учитывать в модели аспекты корпоративной культуры
- 89% посчитали необходимым включить в модель рассмотрение межпроектных взаимодействий в портфелях проектов

© p.m.Office 2003-2004



Мнения экспертов – участников опросов



- 88% хотели бы использовать OPM3 как инструмент бенчмаркинга
- 86% хотели бы использовать OPM3 в качестве объективного инструмента внутренней и внешней оценки их организаций

© p.m.Office 2003-2004



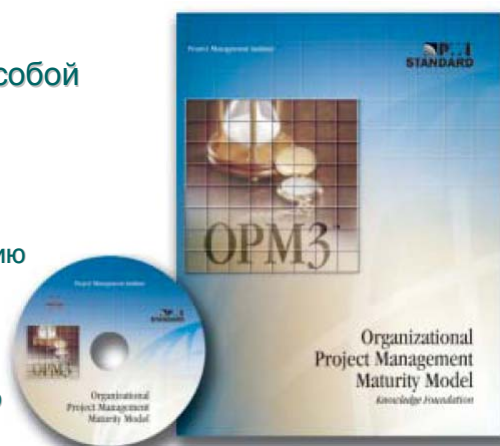
Часть II. Факты.



Стандарт представляет собой книгу и CD.

Книга содержит:

- краткий свод знаний по Организационному Управлению Проектами
- описание элементов стандарта и их взаимосвязей, инструкции по использованию
- приложения со словарями и директориями Способностей и Лучших Практик – основу инструмента оценки.



© p.m.Office 2003-2004



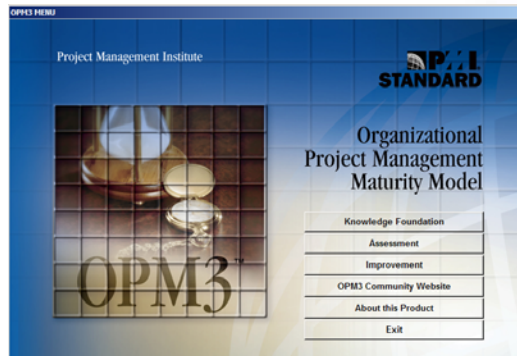
Часть II. Факты.



CD содержит:

Свод знаний по
Организационному
Управлению Проектами

Специальный опросник
модели (151 вопрос)



Приложения со словарями и директориями Способностей и Лучших Практик – **Основной инструмент оценки.**

© p.m.Office 2003-2004



Часть II. Факты.



Официальные
пользователи
Стандарта имеют
возможность общаться
по проблемам Управления
проектами в организации
по всему миру с другими
пользователями **OPM3**.



На сайте opm3.pmi.org есть форумы,
публикации, документы и интерактивная поддержка

© p.m.Office 2003-2004



PMI признает, что в процессе пятилетней работы над стандартом возникло огромное количество непредвиденных обстоятельств и изменений, и представляет результаты труда 400 разработчиков с "некоторой долей как смирения, так и гордости"

© p.m.Office 2003-2004



Структура стандарта: три ключевых элемента



- 1. Знание:** что есть "организационное управление проектами", Лучшие Практики и Способности, как пользоваться моделью
- 2. Оценка:** инструментарий оценки существующих в компании Способностей и Лучших Практик
- 3. Совершенствование:** рекомендуемые последовательности действий по созданию и развитию Способностей (составляющих Лучшие Практики) на основе результатов **Оценки**.





Термины и определения

Управление проектами в организациях рассматривается через призму:

- **Способностей** (capabilities) – конкретных компетенций (умений), которые должны существовать в компании для того, чтобы она могла успешно осуществлять процессы управления проектами.
- **Лучших практик** (best practice) – оптимальных, с точки зрения конкретной области применения, способов достижения определенной цели или показателя.

В ОРМЗ каждую Лучшую Практику формируют одна или несколько Способностей.

© p.m.Office 2003-2004



Термины и определения



Способности характеризуются **Результатами** и **Ключевыми показателями (KPI)**, определяющими степень их достижения.

© p.m.Office 2003-2004

Пример

- Лучшая практика № 1170
Стандартизированный процесс
идентификации рисков
- Способность - Действующее лицо
или орган, отвечающее за процесс
- Результат - Лицо, отвечающее за
процесс
- KPI - Существует/не существует



© p.m.Office 2003-2004

Термины и определения

Программа – набор взаимосвязанных проектов, управляемых скоординировано для обеспечения дополнительных выгод по сравнению с независимым управлением каждым из этих проектов в отдельности. Программа может включать работы, не входящие непосредственно ни в один из проектов внутри программы.

Портфель – совокупность программ и/или проектов и других работ, сгруппированных для обеспечения наиболее эффективного управления ими для достижения стратегических бизнес-целей. Программы или проекты в портфеле могут быть не взаимозависимы и не связаны непосредственно друг с другом.

© p.m.Office 2003-2004



Термины и определения



Управление программами:

- Управляет достижением выгод и преимуществ для организации (benefits)
- Обеспечивает поддержку портфельных стратегий
- Управляет приоритетами проектов и ресурсами в мультипроекте
- Координирует работу менеджеров проектов и проектных команд
- Управляет межпроектными конфликтами в интересах целей организации
- Может включать наряду с проектами управление операциями

© p.m.Office 2003-2004



Термины и определения



Управление портфелями:

- Обеспечивает воплощение стратегии организации в конкретных программах и проектах.
- Обеспечивает выделение ресурсов для реализации программ и проектов в соответствии со стратегическими приоритетами
- Обеспечивает сбалансированную структуру портфелей организации
- Поддерживает среду и процессы проектного управления на уровне организации

© p.m.Office 2003-2004



Управление проектами, программами и портфелями



Projects, Programs, Portfolios



© p.m.Office 2003-2004



Термины и определения



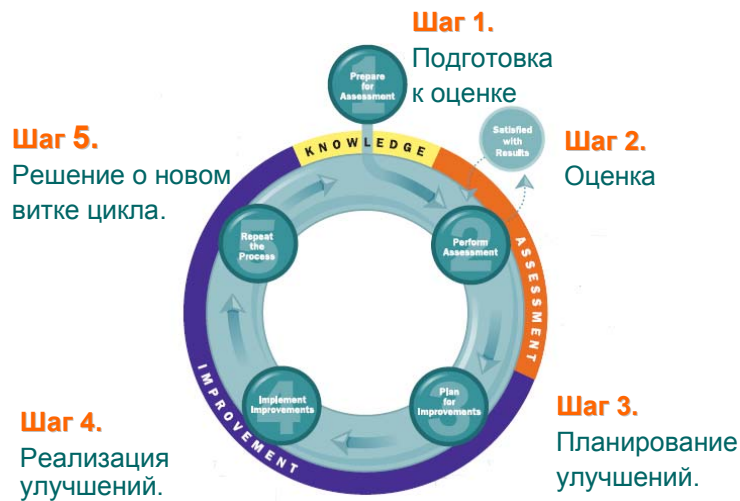
Четыре ступени зрелости управления проектами сформулированы на основе концепции последовательного совершенствования процессов, разработанной Эдвардом Демингом и Уолтером Стьюартом еще в 20х годах XX века.:

- 1.Стандартизация (**S**tandardize)
- 2.Измерение (**M**easure)
- 3.Управление и контроль (**C**ontrol)
- 4.Постоянное улучшение (**c**ontinuous **I**mprovement)

© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3:



© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3:

Шаг 1. Подготовка к оценке



- Обеспечить понимание модели в организации
- Изучить инструментарий оценки
- Подготовить организацию к оценке

© p.m.Office 2003-2004

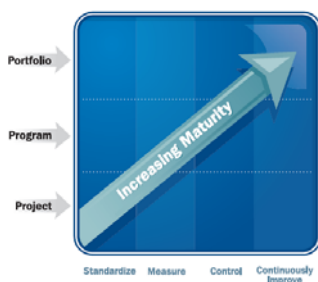


Цикл модели ОРМЗ:

Шаг 2. Оценка.

Фаза 1: Определение Лучших Практик.

▪ Выделить те, которые существуют в организации, и те, которых нет (Целевые Лучшие Практики) в разрезах:



- управления проектами в организации в целом
- **Сфер** проектного управления (**Проекты, Программы, Портфели**)
- **Ступеней** совершенствования процессов (Измерение, Стандартизация, Контроль, Улучшение)

© p.m.Office 2003-2004

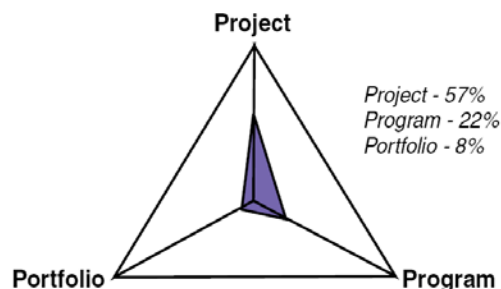


Цикл модели ОРМЗ:

Шаг 2. Оценка.

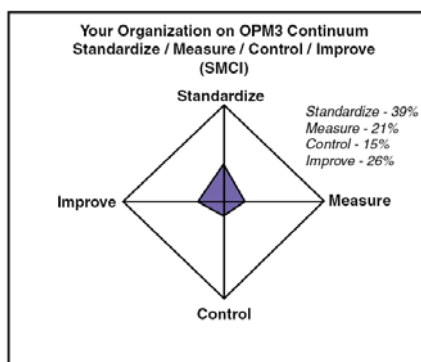
▪ **Определить Целевые Лучшие Практики, на которых необходимо сфокусироваться.**

- ориентир на положение в "матрице" Сферы/Ступени
- детальный анализ отдельных Лучших Практик для расстановки приоритетов развития (использование Справочника Планирования Улучшений)



© p.m.Office 2003-2004

Цикл модели OPM3: Шаг 2. Оценка.



Фаза 2. Всестороннее обследование.

Определить, какие Способности существуют в организации, а какие – нет, и определить, какие должны быть проработаны в первую очередь.

- используется Справочник Планирования Улучшений и Справочник Способностей
- проводится тщательное рассмотрение каждой Способности на основе анализа наличия Результатов и Ключевых Показателей
- процесс всестороннего обследования подробно описан в отдельном приложении стандарта

© p.m.Office 2003-2004

Цикл модели OPM3: Шаг 3. Планирование улучшений.



База для построения плана улучшений – результаты шага 2.

На этом шаге ранжируются по важности для организации Результаты в рамках каждой Способности, на основе:

- Справочника Планирования Улучшений
- Достижимости
- Стратегических приоритетов
- Выгод
- Затрат на их достижение

© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3: Шаг 3. Планирование улучшений.

Организация самостоятельно принимает решение, с какими Результатами и Способностями работать в первую очередь.

Модель дает лишь общие рекомендации последовательности действий и показывает логику процессов совершенствования.

Все целенаправленные отклонения от модели рекомендуется тщательно фиксировать на специальных шаблонах.

© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3: Шаг 4. Реализация улучшений.

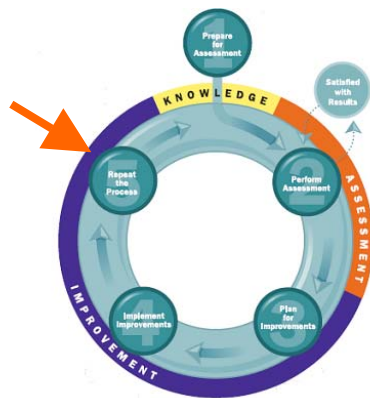
Изменения процессов проектного управления в организации в соответствии с разработанным планом Улучшений должны рассматриваться и управляться как программы и проекты.



© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3: Шаг 5. Решение о новом витке цикла.



Предполагает либо:

- повторение шага Оценки для уточнения достигнутого состояния и отслеживания комплексных изменений среды
- переход снова к шагу Планирования улучшений, если цикл реализации изменений был относительно коротким

© p.m.Office 2003-2004



Цикл модели OPM3: Практическая реализация

ID	Name	Description	Project	Program	Portfolio	Standardize	Manage	Control	Improve
1000	Establish Organizational Project Management Policies	The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes.	X	X	X	X	X	X	X
Capabilities Paths									
1010	Project Initiation Process Standardization	Project Initiation Process stan							
Capabilities Paths									
1020	Project Plan Development Process Standardization	Project Plan Development Proce							
Capabilities Paths									
1030	Project Scope Planning Process Standardization	Project Scope Planning Proce							
Capabilities Paths									
1040	Project Scope Definition Process Standardization	Project Scope Definition Proce							
Capabilities Paths									
1050	Project Activity Definition Process Standardization	Project Activity Definition Proce							
Capabilities Paths									
1060	Project Activity Sequencing Process Standardization	Project Activity Sequencing P							
Capabilities Paths									
1070	Project Activity Duration Estimating Process Standardization	Project Activity Duration Estim							

Стандарт содержит краткий пример прохождения организацией такого цикла OPM3 (как и PMBOK Guide) оставляет организациям большую свободу в выборе приоритетов изменений и корректировке "весов" тех или иных Лучших Практик и Способностей в контексте своей проектной среды.



Часть III. Перспективы.



PMI планирует развернуть вокруг OPM3 систему сертификации и поддержки провайдеров обучающих и консультационных услуг, включая услуги по оценке.

Сейчас PMI выбирает компанию которая будет сертифицировать организации которые будут предоставлять три вида услуг по стандарту **OPM3**:

- **Оценивание**
- **Консалтинг**
- **Бенчмаркинг**

© p.m.Office 2003-2004



Чего ожидаете Вы?

www.pmo.ru

www.pmi.ru



© p.m.Office 2003-2004