

Оглавление

Круглый стол «Управление знаниями: инструменты, внедрение, опыт лидеров»	3
Гибридное управление в эпоху перемен	14
Проектный офисы: перезагрузка	22
Лидеры изменений: какие навыки взять в будущее, чтобы изменить мир?	31
Лидерство. Практика применения «мягких» навыков в проектном управлении	39
Управление проектами в университетах: лучшие практики	45
Круглый стол «Как повысить эффективность? Бережливое управление и управление процессами»	61
Об авторах	65

Круглый стол «Управление знаниями: инструменты, внедрение, опыт лидеров»



материалы
круглого стола

- Организационные изменения, инновации, цифровая трансформация требуют системного обеспечения знаниями и экспертизой, на основе которых они проводятся
- Создание интеллектуальных активов проектного офиса – важный фокус внимания системной проектной деятельности
- Менеджмент знаний в проектной деятельности
- Ценность подхода управления взаимосвязями данных, информации, знаний и опыта в проектной деятельности
- Представление успешных практик внедрения и опыта лидеров отраслей от использования подходов и инструментов менеджмента знаний

Тематика данного круглого стола посвящена дисциплине более молодой, чем проектное управление, и имеющей своеобразные объекты управления, а именно управлению знаниями.

Говоря простым языком, под менеджментом знаний* можно понимать устойчивую управленческую конструкцию, в которой знания, информация воспринимаются как организационный актив. Рассматриваются разные виды знаний: индивидуальные и коллективные, проектные и организационные, все, получаемые за счет обучения или опыта.

Роль менеджмента знаний для проектного управления велика, так как создание любого по сложности проекта связано с получением нового знания, создания новой информации. В системе проектных офисов НАСА (мировых лидеров проектного управления) выделяются три компонента управления знаниями:

1

выделение знания

2

трансфер

3

обмен знаниями

Важным аспектом в данном случае являются инструменты и способы формирования и «упаковки» этого знания.

Российским профсообществом специалистов и экспертов совместно с СОВНЕТОм была создана матрица КМ-РМ, из которой следует, что проект имеет предпроектный и постпроектный периоды. В постпроектный период происходит формирование интеллектуальных активов. Каждый проект формирует так называемые «артефакты», которые содержат новые знания, полученный новый опыт, кейс-ситуации, решения, которые относятся не только к конкретному проекту, но и могут иметь некий общий характер, значит, полученное новое знание в будущем применимо не только к схожим по тематике проектам, но и к области проектного управления в целом.

В структуре управления знаниями существует модель DIKW, которая иллюстрирует 4 основные сущности: data (данные), information (информация), knowledge (знание), wisdom (опыт).

Наличие взаимосвязей между этими элементами критически важны для проектного управления. Они порождают спрос на новые компетенции у проектных руководителей, руководителей проектных офисов.

* Менеджмент знаний – это систематические процессы по созданию, сбору, накоплению, сохранению, распределению и применению знаний.



Олег Лавров

Председатель правления Ассоциации российских специалистов и экспертов управления знаниями «КМ»

Лучшие практики управления знаниями в проектной деятельности

- Тренды
- Библиотека знаний
- Профессиональные сообщества

ТРЕНДЫ

1. Результаты управления знаниями = бизнес-результаты

Применение инструментов для управления знаниями является системной работой, приносящей коренные изменения в принципы работы и функционирования какой-либо организации. Также важно, чтобы создание системы по управлению знаниями было ориентировано на интересы бизнеса, в таком случае будут достигнуты максимальные результаты по эффективности.

2. Управление знаниями – часть цифрового рабочего пространства

Пандемия перевела многие организации в гибридный формат работы, увеличился электронный документооборот. Наличие базы данных с разного рода материалами, требованиями, рекомендациями, открытой для сотрудников, стало важным аспектом в функционировании.

3. Облачные технологии

Различные цифровые технологии все больше интегрируются в бизнес-процессы и управленческие процессы.

В среде управления знаниями это анализ языка и текстов (лучше и быстрее анализ данных), ИИ и графовые базы данных.

В России во многом управление знаниями не применяется. В основном, системные, в некоторой степени долгосрочные, на 2–3 года, инвестиции, они не дают быстрых результатов. Какие результаты может дать создание такой системы?

- Экономия времени на поиск информации
- Повышение скорости устранения проблем
- Повышение удовлетворенности пользователя
- Скорость инновации / вывода на рынок
- Сокращение времени реализации проекта или процесса



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Николай Бутвина

Исполнительный партнер Gartner

«Главное – это люди и процессы, технологии вторичны. Поэтому здесь важно принять управленческое решения на уровне региона либо на уровне федерации, создать точки аккумуляции знаний, компетенций, для того чтобы это начало развиваться».

БИБЛИОТЕКА ЗНАНИЙ

Создание библиотеки знаний особенно актуально для крупных компаний, которые имеют широкий географический разброс, или для холдингов.

Создание базы, содержащей лучшие практики, инструкции и т. п., поможет сотрудникам быстрее входить в курс дел, находить примеры, обмениваться информацией.

Ключевым моментом является то, как информация организована. Визуализация информации особенно важна: большинство людей лучше воспринимают информацию визуально, нежели другими способами.

В настоящее время можно отметить тренд на графические схемы, короткие видеоролики. Популярностью пользуется инфографика.

Примером может служить база Garnet. Клиент компании может получить доступ к базе данных, содержащей научные статьи, проекты, графические материалы, инфографики, рекомендации и прочее.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА

Развитие профессионального сообщества также является важным пунктом. Крупные компании проводят встречи, куда могут быть приглашены внешние спикеры, партнеры для обмена опытом и получения новых знаний. Выстраиваются каналы коммуникаций: рассылки материалов, инфописьма, которые помогают создать принадлежность к коллективу, создаются внутренние соцсети, организуются форумы и т. д.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Олег Лавров

Председатель правления Ассоциации российских специалистов и экспертов управления знаниями «КМ»

«База знаний становится жива тогда, когда есть возможность обратиться к источнику экспертизы».

На самом деле система менеджмента знаний – системное решение. Эти библиотеки или базы знаний могут быть вполне легкими и простыми решениями для множества проблем в организации стабильного функционирования организации (проекта). Главное отличие базы знаний и библиотеки знаний в том, что это не просто архив, а информация, которая предполагает наличие источника в виде экспертизы.

Опыт компании «Лукойл» с внедрением системы управления на базе бережливого управления и управления знаниями



Максим Гросул

Старший менеджер Центра трансформации системы управления ПАО «ЛУКОЙЛ»

Компания «Лукойл» – это вертикально интегрированная энергетическая компания, представленная в большом количестве стран. Один из крупнейших работодателей Российской Федерации. Текущий подход к управлению зародился в 2007 году, когда вице-президентом, пришедшим из компании «Конак Афирес», была предложена методология по менеджменту знаний. Сложность самих технологических процессов требовала формирования междисциплинарных команд.

Какие принципы для компании важны?

1

Обеспечение безопасного выполнения работ

2

Прибыльность компаний

3

Бережливое использование ресурсов

Эволюционная система развивалась с 2007 года, первоначально в нее входили экспертные сообщества, так называемые сетевые группы. Основной эффект возникал путем эффективной организации коммуникаций экспертов из разных дочерних обществ по соответствующим направлениям, затем к экспертным сообществам подключили бизнес-процессы.

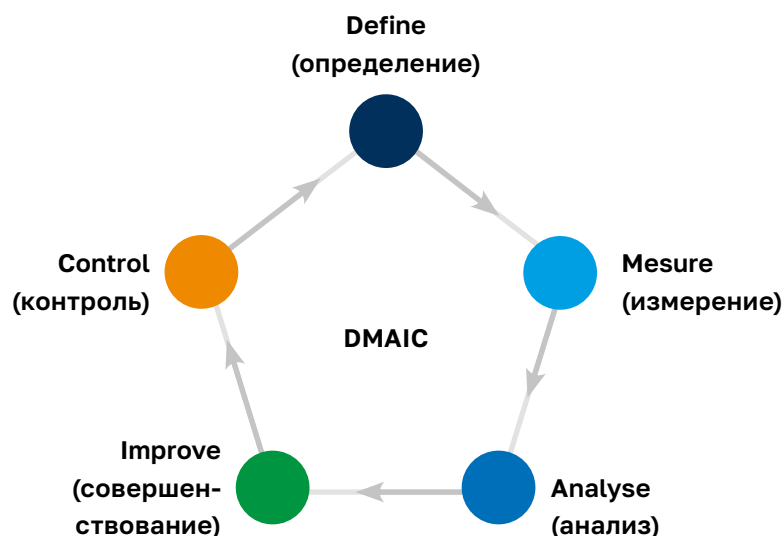
Комплексно сейчас система управления рассматривается как управление интеллектуальным капиталом и называется «система СПИК» – система поддержки интеллектуального капитала.

Ключевыми участниками, составляющими базу с точки зрения выработки решений, являются эксперты, которые рассредоточены по соответствующим предприятиям. Остальные пользователи являются потребителями тех знаний, которые вырабатывают эксперты.

В качестве инструмента, который используют эксперты, – методология бережливого производства (методология Lean Six Sigma).

Lean Six Sigma – это метод, основанный на совместных усилиях команды по повышению производительности за счет систематического устранения потерь и уменьшения вариативности. Он сочетает в себе бережливое производство (lean manufacturing) и «шесть сигм» для устранения разных видов потерь.

АЛГОРИТМ DMAIC ДЛЯ РАБОТЫ С СИСТЕМОЙ 6 СИГМ:



ОСНОВА КОНЦЕПЦИИ 6 СИГМ*:

Сигма — среднеквадратическое отклонение, демонстрирующее величину отклонений для выборки.

Чем больше возможностей для варьирования, тем выше уровень отклонений качества.

Чем меньше разброс значений по определенной характеристике, тем выше качество произведенной продукции.

Коллегиальный механизм («оперативный комитет»), который обеспечивает эффективное внедрение изменений, вырабатываемых в системе.

КАКИЕ ЭФФЕКТЫ ДОСТИГАЮТСЯ БЛАГОДАРЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ?

Самыми важными для компании являются экономические результаты. Они формируются за счет разработки лучших практик. Лучшие практики — это документ, который разрабатывается экспертами профессиональных сообществ и утверждается вице-президентом.

КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫСТРОЕНА САМА РАБОТА?

Эксперты являются лидерами групп, и есть люди, которые обладают знаниями и компетенциями в предметной области. Работают все гибридно: онлайн и офлайн. Есть дополнительная поддержка со стороны специализированной организации. Результатом совместной работы является лучшая практика — это документ.

Можно сказать, что каждая из экспертных групп — проектная, потому что любая задача, которую решает группа, является уникальной.

КАКОЕ КЛЮЧЕВОЕ ОТЛИЧИЕ МЕЖДУ КЛАССИЧЕСКИМ ПОДХОДОМ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ И ТЕМИ ПОДХОДАМИ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗУЮТСЯ В СИСТЕМЕ СПИК?

Классическая система — это жесткая иерархия. В данном контексте есть риск того, что выработка решений будет ограничена бюрократическими ограничениями самой организации. Тот подход, который реализован в системе «Лукойл», предполагает междисциплинарное взаимодействие, когда формируется группа по соответствующим специализациям.

Ключевые пункты с точки зрения развития проектных команд в компании «Лукойл»:

- определение лидеров команд
- целеполагание (цели соответствуют идеологии SMART)
- мотивация команды (достижение максимальной вовлеченности)
- отсутствие бюрократических барьеров

Цифровые решения в области управления знаниями, которые могут быть релевантны на разных стадиях развития проектного офиса



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Ольга Богомолова

Руководитель практики IT-консалтинга, экс-руководитель управления знаниями НЛМК и Московского аэропорта Домодедово

«Универсальной системы управления знаниями не существует. Это очень контекстная история. Если мы хотим, чтобы она была успешной, во-первых, наша задача этот контекст учитывать, во-вторых, управлять ею как продуктом внутри компании».

Универсальной системы менеджмента знаний не существует. Система управления знаниями — это не база знаний. Это может быть набор решений. Успешной эта система управления знаниями будет в том случае, когда она сумеет этот контекст учитывать, подстраивается под компанию и когда система управления знаниями внутри компании управляется как продукт.

Давайте посмотрим на некие состояния проектного офиса. Это не академическая модель зрелости проектного офиса, а его состояние в какой-то момент времени с учетом влияющих внутренних и внешних факторов.

Их четыре.

1. Когда проектного офиса нет или он незрелый

В такой компании могут присутствовать хорошо отлаженные операционные процессы, но с низким уровнем цифровизации (бумажным документооборотом), что затрудняет работу с новыми проектами, поскольку необходимо долго искать опыт и знание по необходимым вопросам.

2. Проектный офис зрелый, где есть структура, процессы и регламенты

Высокий уровень цифровизации всех документов и операций с ними, есть четкое описание всех кейсов для сотрудников. Однако это приводит к тому, что у сотрудников появляется некая выученная беспомощность в том случае, когда задача становится чуть сложнее, чем описана в регламенте. Организация забывает про своих экспертов и их опыт для решения подобных нерегламентированных случаев.

Инструментом для разрешения сложившейся ситуации может служить некий экспертный консалтинговый сервис. В данном сервисе можно собрать всех экспертов компании, обучить сотрудников тому, как к ним обратиться, создать базу накопленного организационного опыта.

3. Компания и проектный офис переживают трансформацию и изменение

Компания переживает продолжительную трансформацию, наступает момент, когда сотрудники даже слабо знакомы между собой. В это время проектный офис не только трансформируется сам, но и курирует функциональные трансформации. Он вырабатывает единые комплексные регламенты, единые правила работы с рабочей документацией. Стоит задача сохранить стратегически важные знания. Наиболее важными инструментами в данном случае являются инструменты работы с «выжившими» (людьми, которые пришли в компанию до трансформации и остались).

4. Компания имеет большой географический разброс, представлена в разных отраслях, множество разбросанных проектных офисов

В подобной ситуации следует поставить задачу объединить проектные офисы под одним началом. В данном случае отсутствует общая лучшая практика. Акцент следует сделать на уникальности и отличия, так как именно этими вещами бизнес и может обмениваться. Основная ставка — это работа со знаниями и людьми, у которых есть профессиональная и личностная зрелость, которые максимально вовлечены в свою деятельность и поэтому готовы брать проект сверх своей нагрузки и делиться знанием.

Внедрение инструментов бережливого управления в органах государственной власти



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Ирина Кириллова

Начальник управления по взаимодействию с депутатским корпусом и сопровождению проектов аппарата Белгородской областной Думы

«Если мы говорим о формировании сегодня компетенции у сотрудников, которые двигались бы дальше и получали эффект, это значит, мы создали такую систему, которая позволяет всем сотрудникам работать в одном направлении».

Базу знаний создавали как раз по итогу практического применения и внедрения инструментов в регионе, когда необходимо было перенести инструменты, применяемые технологии в производстве в органы власти.

Центр занятости населения в Белгороде

Ключевая фраза – управление талантами, умение передать сотрудникам базу знаний, при этом создать для них какой-то карьерный лифт. С такими компетенциями коллеги могут идти дальше.

За 3 года мы смогли оптимизировать, улучшить более 2000 проектов, смогли добиться экономии ресурсов на бумажных носителях по разным проектам, снизили трудозатраты в цифровом формате.

Мы выделили важные направления, которые вложили в базу:

1

стратегия,
лидерство,
ценности

2

культурная
диагностика

3

оптимизация
и стандартизация
процессов

4

вовлечение,
мотивация,
обучение персонала

5

пул инструментов
бережливого
менеджмента

6

управление
проектами

7

управление
бережливими
проектами

Обратим внимание на несколько ключевых направлений

Благодаря культурной диагностике мы смогли разобраться в том, какие вопросы волнуют сотрудников, благодаря чему была выстроена дальнейшая работа. Была взята система KPI из национальных проектов и декомпозирована для каждого сотрудника. Введены инструменты управления на уровне менеджеров высшего звена: золотые кольца, позволяющие куратору управлять проектами в еженедельном формате; доска SQDC для работы на стратегическом уровне, позволяющая отслеживать реализацию показателей; лин-проекты у каждого руководителя.

Следующий важный раздел – **вовлечение, мотивация и обучение персонала**. Данный раздел не был выделен в начале проекта, но практика показала, что невозможно сформировать базу знаний на уровне органов власти и не выходить на уровень организаций, т.е. органы власти обладали бы базой знаний, а непосредственные организации-исполнители, взаимодействующие с населением, не имели бы доступа к ней. Так появились 15 отраслевых центров компетенций,

которые имеют свои фабрики процессов*, что помогает сотрудникам понять, каким образом осуществлять изменения.

Еще один важный момент – управление бережливыми проектами.

Из всех реализованных в регионе проектов были составлены категории и добавлена категория бережливых. Возникает вопрос, что причислять к этой категории?

В ходе анализа более 300 проектов в регионе были выделены 5 основных моментов:

- создание новой модели или механизма
- затрагивается 8 и более разноуровневых проблем
- не менее чем 30%-ная оптимизация процессов
- 2 и более участников проекта
- выраженный эффект для населения

Невозможно разрабатывать решения, не понимая, смогут ли они работать на других позициях организации

Для трансляции опыта данного проекта созданы лин-туры, которые позволяют представителям других регионов познакомиться с применением бережливых технологий в органах власти:

- данное коробочное решение применяется в 30 других регионах
- из проекта был создан федеральный образец по внедрению инструментов бережливого управления в органах государственной власти

Полученный в ходе реализации опыт помог выделить 5 топ-условий, необходимых для освоения базы знаний:

- | | | |
|--|---|---|
| <p>1</p> <p>вовлеченность первого лица (в проекте участвовал губернатор)</p> | <p>2</p> <p>команда внедрения (способна транслировать и передавать базу знаний)</p> | <p>3</p> <p>корпоративная культура (все говорят на одном языке и понимают друг друга)</p> |
| <p>4</p> <p>ориентация на клиента (в данном случае на население)</p> | <p>5</p> <p>тим-лидеры</p> | |

* **Фабрика процессов** – учебная производственная площадка, на которой участники в реальном производственном процессе получают опыт применения инструментов бережливого производства, и понимают, как улучшения влияют на операционные и экономические показатели деятельности производства.

Гибридное управление в эпоху перемен



материалы
круглого стола

В среде развития прогрессивной экономики, которая характеризуется подъемом и увеличением конкуренции, очень важно сконцентрировать внимание организации на методах, которые смогут гарантировать организациям прогрессивные позиции и преимущества на рынке. Проектные методы считаются одним из наиболее востребованных и зарекомендованных способов получения преимущества в конкурентной борьбе.

Каждый проект отличается друг от друга по разным характерным чертам, поэтому нет совершенно идеальной и превосходной системы проектного управления, которая подходила бы абсолютно для любого проекта. Да и каждому руководителю и членам его команды не всегда подходят те или иные системы управления. На всем протяжении становления проектного управления было разработано огромное количество эффективных методологий и методов, которые в данный момент используются в реализации проектов. В последние годы к самым известным методологиям, которые используются для выполнения проекта, относят гибридное управление.

Что такое гибридное управление?



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Алексей Полковников

Председатель Правления Ассоциации управления проектами SOVNET

«Классика управления проектом – это вопрос, как объединить сильные стороны каждого подхода?»

Феномен гибридных методологий проектного управления – следствие конкуренции между гибкими и классическими методами. «Гибрид» включает в себя все принципы и гибких, и традиционных методов. Сторонники Agile утверждают, что короткие спринты помогают сосредоточиться на приоритетных задачах и быстрее обнаружить проблемы, возникающие при создании новых продуктов. Кроме того, Agile помогает повысить качество продукции, оперативно реагировать на изменения рынка и быстрее выводить продукт на рынок. Сторонники «классики» утверждают, что крупные интеграционные проекты, в которых объединено несколько направлений работ, требуют традиционных методов управления, таких как «Водопад».

Важность гибридного подхода заключается в том, что все высокоуровневые задачи и их взаимосвязи, а также тестирование и поставка конечного продукта определяются с помощью WBS. Agile используется для ускорения разработки каждого компонента и подкомпонента (инкремента) продукта.

Следуя классическим методам построения WBS*, с помощью декомпозиции цель проекта разбивается на подцели, задачи и пакеты работ. Срок выполнения пакета – 2–3 недели. Если разбить компоненты продукта на двухнедельные пакеты работ по выпуску инкрементов (спринты), для их реализации можно использовать методы гибкого управления проектами.

Подход, который сочетает в себе гибкость и «Водопад», – более эффективный вариант разработки большинства комплексных интеграционных проектов.

* **Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure, WBS)** – это структуризация работ проекта, отражающая его основные результаты и определяющая его рамки.

Конкретные примеры и полезные практики применения

В рамках круглого стола приглашенные эксперты поделились опытом применения гибридного управления на различных проектах.

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ГИБРИДНОГО МЕТОДА P3 EXPRESS



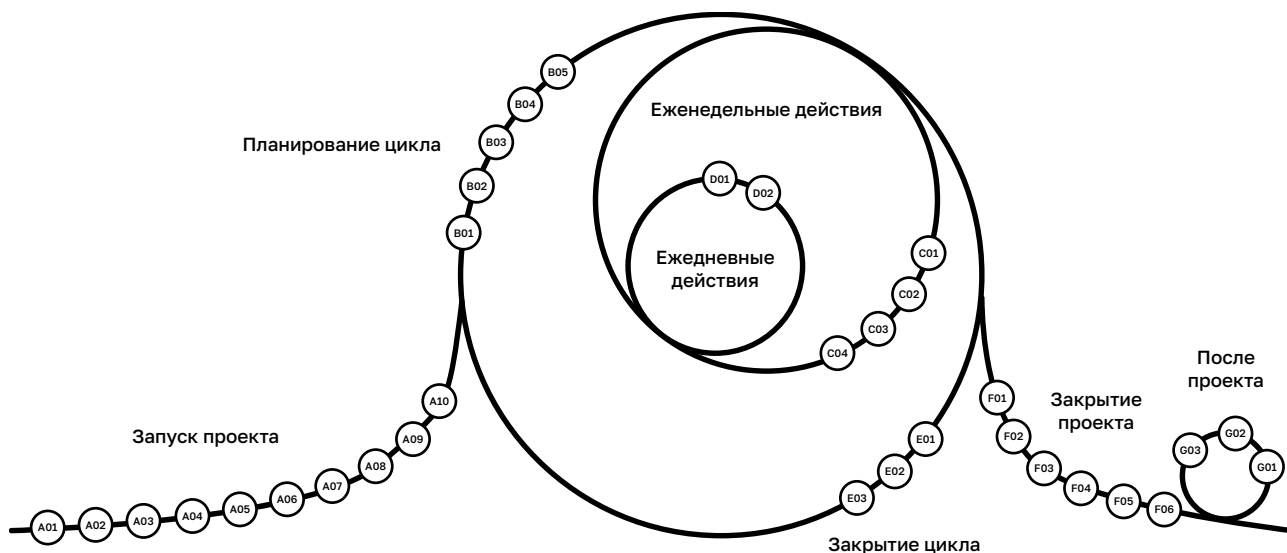
Александр Апазиди

Руководитель и сотрудник корпоративного центра «Сибур Диджитал»

«Сибур» – нефтегазохимическая компания, которая стремится попасть в наиболее эффективные компании нефтегазохимического сектора в мире. Одна из целей компании – с помощью проектов достичь максимальной эффективности.

Проблема. Как сделать так, чтобы открывающиеся проекты были успешными, т. е. достигали поставленных целей и эффектов, при этом попадая в рамки бюджета и сроков?

Ответ нашелся в “P3.express”. P3.express – это минималистичная, практичная система управления проектами. Она проста в освоении, использовании и обучении.



ПОЧЕМУ P3.EXPRESS?

Потому что, несмотря на существование фундаментальных систем, таких как PRINCE 2 и Руководство PMBoK, большинство проектов выполняется интуитивно, без помощи структурированной системы управления проектами. Это происходит потому, что фундаментальные стандарты, хотя и бесценны, слишком сложны для обычных проектов.

Представьте себе всех людей, которые используют Excel. Что произойдет, если вы замените Excel языком программирования? Большинство не сможет им пользоваться и останется без инструмента, даже несмотря на то, что язык программирования более эффективен, чем Excel.

Все фундаментальные системы управления проектами похожи на языки программирования, и то, что людям больше всего нужно в проектах, – это что-то вроде Excel. P3.express – тот простой инструмент, которым может пользоваться большинство людей.

P3.express использует простой процесс, как показано на диаграмме выше. Этот процесс состоит из 33 шагов, разделенных на 7 этапов.

ОРГАНИЗАЦИЯ

За действия по управлению проектом отвечает команда управления проектом, которая состоит из одного или более участников в зависимости от размера и сложности проекта. Менеджер проекта возглавляет эту команду и несет ответственность за реализацию шагов. Он отчетливо выделен внешнему менеджеру проекта со стороны заказчика (если такой есть) так же, как и внутреннему спонсору. Последний является старшим менеджером и отвечает за финальный результат проекта, его финансирование, выделение ресурсов и т. д.

“P3.EXPRESS” РЕКОМЕНДУЕТ

Соберите команду раз в месяц, договоритесь о том, что вы будете делать. Раз в неделю соберитесь и посмотрите, где и что не так происходит.

Распланируйте «дорожную карту» проекта на перспективу на высоком уровне. По вехам, по месяцам. Каждый месяц распланируйте по неделям.

И каждую неделю отчетливо выделитесь.

Давайте делать превью. Ежемесячно проджект-менеджер показывает свой проект другому проджект-менеджеру, и пусть он посмотрит, скажет, все ли хорошо, и все ли правильно делается.

Итоги

1

Опробовано большинство шагов P3.Express на практике

2

Запуск проекта, месячно-недельно-дневной цикл 23 из 33 шагов P3.Express, приблизительно 35 из ~70 уже запущенных проектов так или иначе были вовлечены в пилот

3

P3.Express действительно может быть базой для улучшения качества проектного управления в компании

4

Он прост в объяснении, как следствие, почти не возникает отторжение для его применения

5

Он решает большинство типовых болей в проектах (как Excel в расчетах)

Основные трудности не в создании или выборе какой-то методологии (silver bullet), а в ее внедрении: нужно сделать так, чтобы она стала ежедневной привычкой для сотен людей. Для большой компании это главный фокус внимания и применения сил. Простота P3.Express значительно облегчает этот процесс.

1

По итогам пилота, мы решили использовать P3.Express как базу для общей методологии управления проектами в компании

2

Для проектов с понятным образом результата будем использовать доработанный P3.Express

3

Там где не совсем понятно, как достичь цели будем использовать продуктовый подход и Agile методики

Из открытых вопросов, которые по-прежнему предстоит решить:

- Управление портфелями проектов и P3X
- Как интегрировать SDLC (Software Development Lifecycle) в P3X

Например, должны ли фазы сбора требований, разработки, тестирования, запуска быть еще одним циклом – поверх месячного?

Иногда простые решения дают очень хорошие результаты.

Гибридное управление. Сочетать несочетаемое



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Светлана Романова

Директор по работе с коммерческими заказчиками
ГК «Проектная Практика»

«Очень важно не бояться сочетать несочетаемое!»

На примере Департамента информационных технологий города Москвы рассмотрим применение гибридов в проектном управлении.

В 2016 году в Департаменте информационных технологий города Москвы происходил переход на продуктовый подход.

В ЧЕМ ОН ЗАКЛЮЧАЛСЯ?

Каждый блок отраслевой информатизации был определен как отдельный продукт. Система управления была перестроена от функциональной на продуктовую, было создано большое количество продуктов. Один из них – продукт образования. К такому большому продукту стоило относиться именно с точки зрения продуктового подхода (задумываться в целом, как образование влияет на граждан, как они к нему относятся и что нужно делать для того, чтобы удовлетворить их потребности).

В ЧЕМ НЮАНС?

Это государственный орган, а значит:

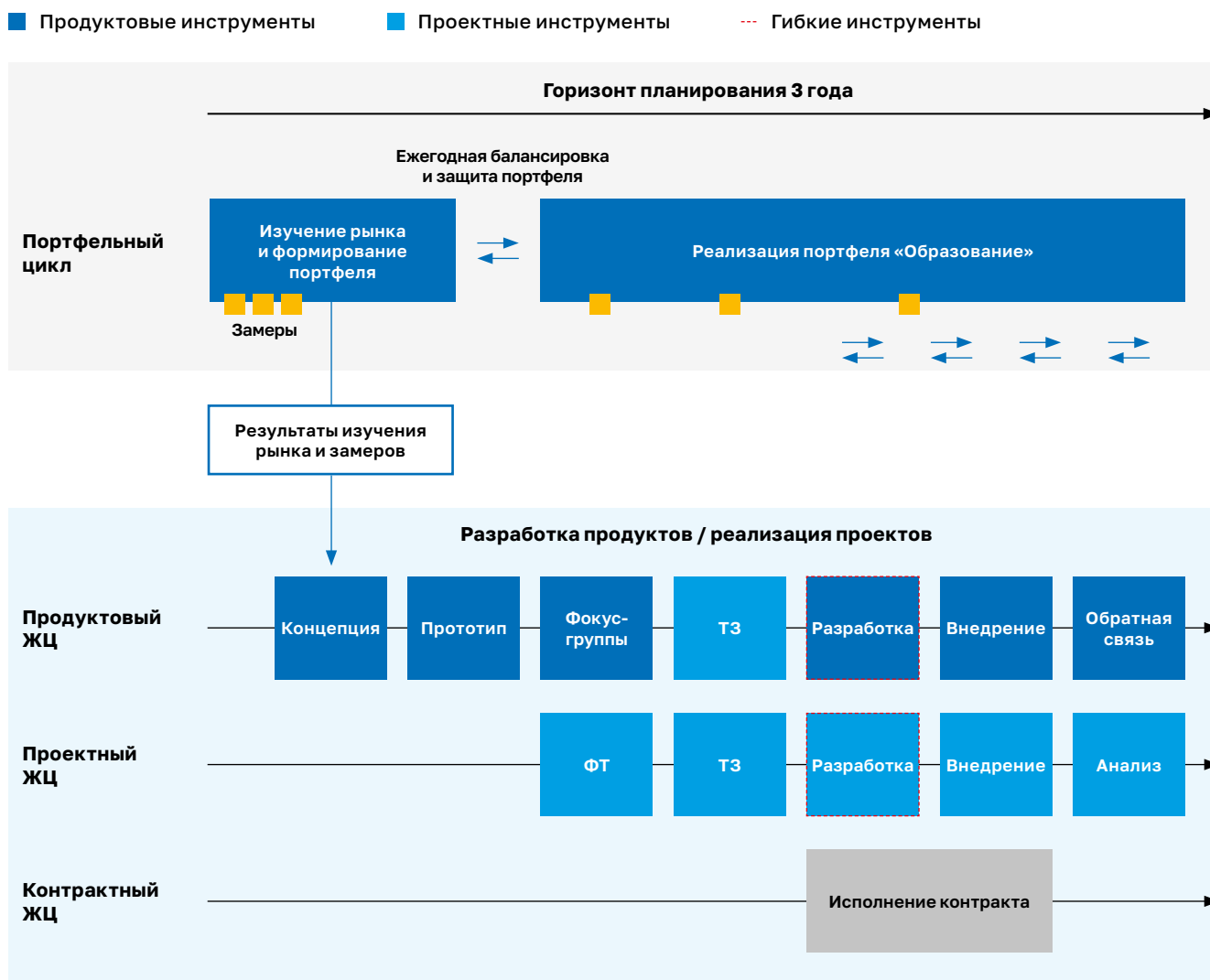
- бюджет формируется «попроектно» на год
- согласно федеральному законодательству требования должны быть определены на входе
- помимо продуктовых задач были процессные и проектные

ЧТО БЫЛО ПРЕДПРИНЯТО?

Спроектирована структура объектов управления. Продукт образования – это глобальный портфель, и он же являлся глобальным продуктом.

Далее определили 5 портфелей. Были проекты, связанные с разработкой продуктов, и проекты, которые не были связаны с разработкой продуктов (предиктивные, с ними все было понятно, взаимодействие с Целевой аудиторией не требовалось).

СТРУКТУРА ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ



На уровне жизненных циклов это выглядело так. Формирование портфеля начиналось с изучения рынка, исследований ЦА, продуктовых замеров и изучения мирового опыта.

СТРУКТУРА ЖИЗНЕННЫХ ЦИКЛОВ

На основании этого было сформировано концептуальное видение того, каким должно быть образование будущего в Москве.

Подобное формирование портфеля позволило примерно на 3 года прогнозировать будущие закупки. При этом портфель ежегодно пересматривался. Процедура пересмотра и уточнения обязательна, чтобы грамотно сформировать бюджет.

Продуктовый подход в данном проекте заключался в тесном взаимодействии с заказчиком, оно происходило до, после и во время разработки. После каждого релиза команда опрашивала учителей, уточняла, все ли нормально. И только после анализа обратной связи делали следующий релиз.

ЭФФЕКТЫ ОТ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБРИДНЫХ ПОДХОДОВ

Важно посмотреть на результаты:

1

За 3 года определена целевая аудитория самых ключевых сервисов

2

Запущено приложение (его скачали более 50 % учителей за ближайшие полгода после запуска)

3

Обучено ~40 тыс. педагогов (для удобства работы с приложением)

4

Москва вошла в ТОП городов мировых рейтингов по информатизации образования

Какие ключевые факторы успеха при внедрении гибридов?

- Не бывает типовых решений (что подходит в одной ситуации, может навредить в другой)
- Не гнаться за какой-то отдельной методологией и за гибридом (нужно выбирать оптимальные решения)
- Максимально облегчать внедрение (пилот – обратная связь – автоматизация)
- Не бояться сочетать несочетаемое (если это принесет пользу)

В заключение

Стремление организаций к повышению эффективности проектной деятельности, расширение областей применения проектных подходов привело в последние годы к поиску новых подходов к управлению проектами, развитию и адаптации инструментов управления проектами. Наиболее значимые тренды в проектном менеджменте связаны с развитием гибридных подходов к управлению, позволяющих интегрировать гибкие подходы с классическими инструментами управления проектами, адаптировать систему управления под различные типы проектов.

Проектный офисы: перезагрузка



материалы
круглого стола

Существует множество факторов, влияющих непосредственно на поведение компании и принятие дальнейших действий для полноценного и комфортного существования. Одни факторы напрямую затрагивают жизнедеятельность компании, а другие косвенно, под влиянием внешней и внутренней среды организации. При осуществлении своей деятельности достаточно большое число компаний начало практиковать метод управления проектами. В последние годы данный метод набирает обороты и становится все более популярным.

Впрочем, в том числе в больших проектно-ориентированных компаниях могут появиться проблемы, связанные с координацией и распределением всех проектных ресурсов организации, определением и разработкой единственного способа регулирования планов, централизованным прогнозом всех процессов и повышения квалификации служащих. Чтобы все вышеупомянутые задачи были успешно достигнуты и реализованы в работе, необходимы помощь и поддержка сектора, чье направление будет занято управлением проектами компании, а также четкий контроль реализации набора проектов компании. Для этого дополнительно создаются

функциональные подразделения, которые концентрируют и регулируют всю работу, связанную с управлением проектной деятельностью компании. Этими координаторами и центрами сбора опыта и знаний в сфере управления проектами в компании выступают проектные офисы. Важный момент, который необходимо отметить: проектный офис – одно из важнейших звеньев в организации. Создать и поддерживать работу офиса может лишь компания, которая достигла высочайшей степени зрелости по части управления проектами.

Роль проектного офиса в эпоху цифровой трансформации



Арсений Маслов

Основатель и управляющий партнер клуба профессиональных руководителей PMPRO.club

Организационные структуры новых предприятий, организаций и учреждений часто наполнены непривычными названиями подразделений. Из названий сложно понять компетенции и функции работников, привлеченных к работе. Как следствие, возникают несопоставимость структур в переговорах, сложности принятия внутренних решений, а также абсолютная невозможность объединений компаний и консолидации их функций. Причиной возникновения таких организационных единиц является необходимость оперативно реагировать на задачи по развитию компаний на фоне неумения и неподготовленности к осуществлению изменений в организации.

Поэтому основной задачей проектного офиса становится новая функция в рамках работы всей организации – управление проектом, действия офиса, направленные на достижение целей и результатов проекта.

Работа проектного офиса должна быть направлена на координацию работы других людей в традиционных подразделениях организации.

ФУНКЦИИ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

1

разработка расписания проекта

2

опрос заинтересованных лиц

3

постановка задачи членам команды проекта

4

проверка исполнения задач

5

контроль за изменениями проекта

6

планирование мер реагирования на риски и др.

С другой стороны, управление проектами — это набор инструментов и методов, которые позволяют добиваться завершения сложных и рискованных задач в установленный срок, в рамках бюджета и получать результат с требуемым качеством.

На проектный офис возлагается функция по разработке следующих документов:

- устав проекта
- матрица ответственности
- матрица вероятностей и влияния и др.
- реестр рисков
- календарный график проекта

Офис управления проектом отвечает за общий контроль управления проектом и обслуживание систем управления проектом для всей организации. Он поддерживает все проекты организации и предлагает инструменты и другие ресурсы, такие как помощь по проектам, стандарты и руководства, для всех руководителей проектов.

Важнейшей задачей проектного офиса является обеспечение стандартов и качества управления проектами во всей организации. В рамках такой функции на проектный офис возлагается задача обучения членов проектной группы и других работников организации, а также внедрения программного обеспечения для управления проектами в масштабе предприятия. Это позволяет офису гарантировать, что все отделы и проектные группы в организации используют одни и те же методы и инструменты.

Фактически проектный офис поддерживает менеджеров проектов в их оперативной работе. Наличие единых стандартов для всех проектов организации — первый шаг к высокой зрелости управления проектами, что, в свою очередь, является одним из наиболее важных факторов успеха проекта.

Тренды развития проектного управления и его автоматизация в российских компаниях



Александр Белугин

Директор по развитию бизнеса группы компаний ADVANTA

ADVANTA — готовое ИТ-решение (российская система управления задачами, проектами), которое покрывает все процессы проектного управления, автоматизирует работу всех участников проектной деятельности. Система гарантированно внедряется за 2 месяца, так как содержит лучшие практики, проста в использовании и гибко настраивается под задачи компании без программирования.

Данной компанией было проведено исследование, целью которого являлась оценка вклада в развитие проектного управления и заинтересованности в этом топ-менеджеров и руководителей проектных офисов в компаниях, обеспечение обмена лучшими инструментами и практиками. Целевой аудиторией были определены сотрудники, занимающие руководящие роли в проектном управлении.

АУДИТОРИЯ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА ПО РОЛЯМ, %

- Руководитель проектного офиса
- Топ-менеджер
- Куратор/Спонсор
- Руководитель Портфеля/Программы
- Заказчик

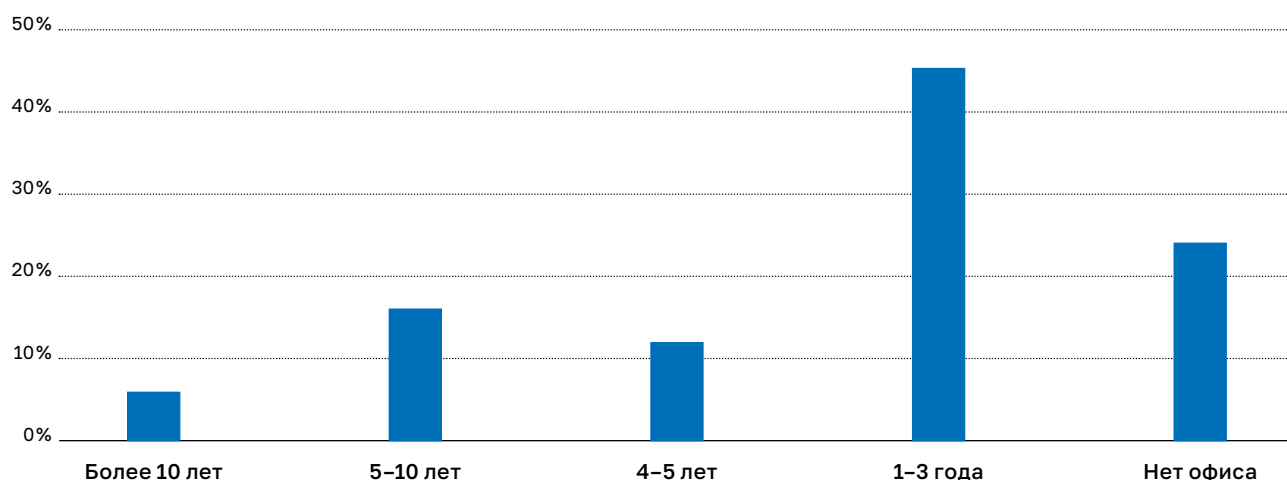
> 150 чел.

общее количество
целевых респондентов



В ходе исследования был определен средний срок жизни корпоративных проектных офисов, который составил всего 3 года. Одна из ключевых причин столь непродолжительного существования проектных офисов заключается в отсутствии поддержки со стороны руководства.

СРОК ЖИЗНИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТНЫХ ОФИСОВ



3 года

**Средний срок
«жизни»
Проектного офиса**

Иногда руководство не имеет представления, для чего именно ему нужно проектное управление, не осознает его ценность. Часто не хватает кадровых и технических возможностей. Здесь важно не смириться с ситуацией. Стоит грамотно назначить управляющих, вести контроль за внедрением проектного управления и попытаться донести ценность данного подхода до каждого сотрудника.

Наиболее востребованные Топ-менеджерами сервисы Проектного офиса:

- 1 **Обеспечение актуальности и достоверности о проектах**
- 2 **Непосредственная реализация проектов**
- 3 **Отчетность, аналитика и информирование заинтересованных сторон**
- 4 **Управление целевыми и контрольным показателями**
- 5 **Календарное планирование портфеля проектов, управление сроками**
- 6 **Планирование и организация работы органов управления проектной деятельностью**
- 7 **Контроль исполнения проектных решений**
- 8 **Организация и проведение совещаний (в том числе Проектных/Управляющих комитетов)**

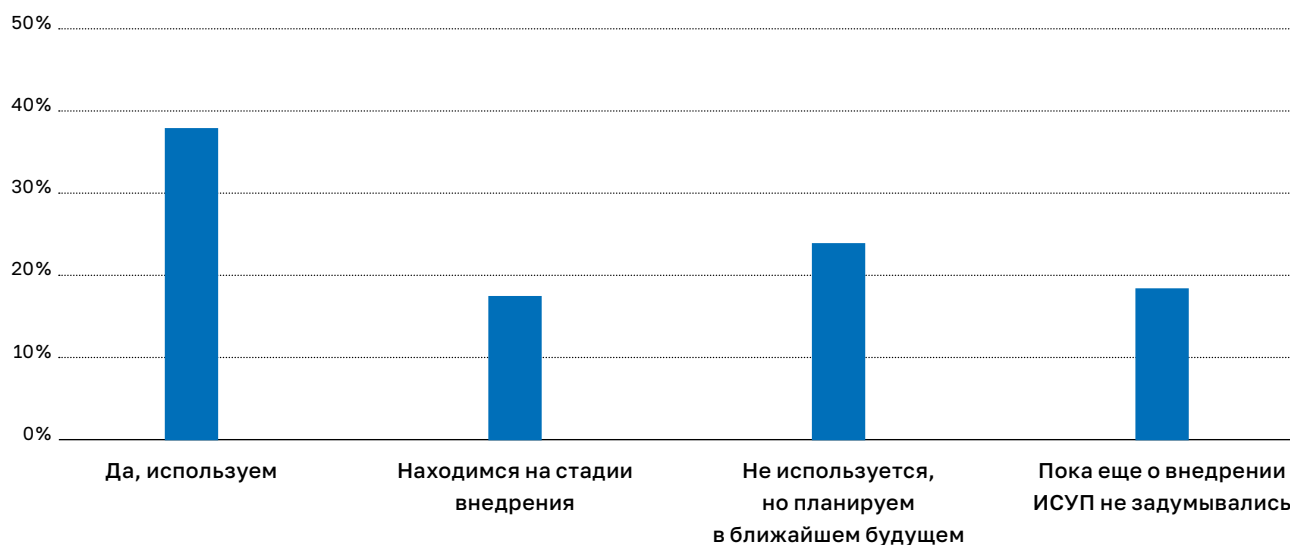
Топ-менеджеру важно видеть достоверную и актуальную ситуацию, чтобы своевременно принимать управленческие решения.

Задачи для развития проектного управления:

- формирование собственных центров проектных компетенций
- внедрение регулярного мониторинга состояния всех проектов и их исполнителей
- автоматизация портфельной отчетности, повышение ее достоверности
- вовлечение в проектный подход подчиненных организаций (в иерархических структурах)
- стыковка проектного менеджмента с другими процессами в компании
- внедрение информационной системы управления проектами

При помощи опроса* необходимо понять, насколько затронута область автоматизации и цифровизации в компаниях, насколько инструментально закрыт этот вопрос (в том числе единый инструмент как информационная система как одна из составляющих частей корпоративной системы управления проектами).

ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ЛИ ЕДИНАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УП



* 65% опрошенных планируют развивать управление проектами самостоятельно, без привлечения внешних консультантов.

Зачем компаниям на уровне проектного офиса информационная система?

НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ФУНКЦИИ ИСУП В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1

Хранение проектных документов (рабочих и управленческих)

2

Учет информации о реализующихся проектах (электронные паспорта проектов)

3

Верхнеуровневое планирование (по контрольным событиям, ключевых вехам, этапам)

4

Детальное планирование работ проектов (сетевые графики, детальный календарный план проекта)

5

Формирование аналитической отчетности (например, о ходе реализации проекта, статус-отчеты и прочее)

6

Мониторинг хода исполнения проекта (по показателям)

7

Управление проектными ресурсами

В приоритете – хранение информации и документов, планирование и контроль проектов.

Исходя из результатов исследования, общения с рынком, можно выделить ряд трендов, которые четко прослеживаются в последнее время в проектных офисах и влияют на развитие управления проектами:

- упрощение структур организаций, замена иерархии проектными командами
- гибридные подходы к управлению проектами
- усиление роли самоуправляемых команд и сетевых структур, формирование гибких команд из собственных и внешних экспертов
- повышение мобильности трудовых ресурсов, рост территориально-распределенных команд, асинхронные коммуникации, удаленная работа
- аналитика и большие данные, применение искусственного интеллекта для принятия решений и прогнозирования
- интеграция различных информационных систем между собой
- автоматизация и роботизация рутинных процессов, чат-боты, цифровые помощники

В настоящее время тренды не только определяют дальнейшее развитие компании, но и устанавливают определенные требования к тому, каким должен быть современный проектный офис.

Требования к современному Проектному офису и инструментам УП:

1

доступная и достоверная информация

2

аналитика для принятия решений

3

простые и понятные правила

4

удобство и оперативность

5

улучшение показателей проектов

6

защита интересов инвестора / первого лица

Сейчас IT-компании стремятся как можно скорее оцифровать проектный офис, чтобы снять рутину.

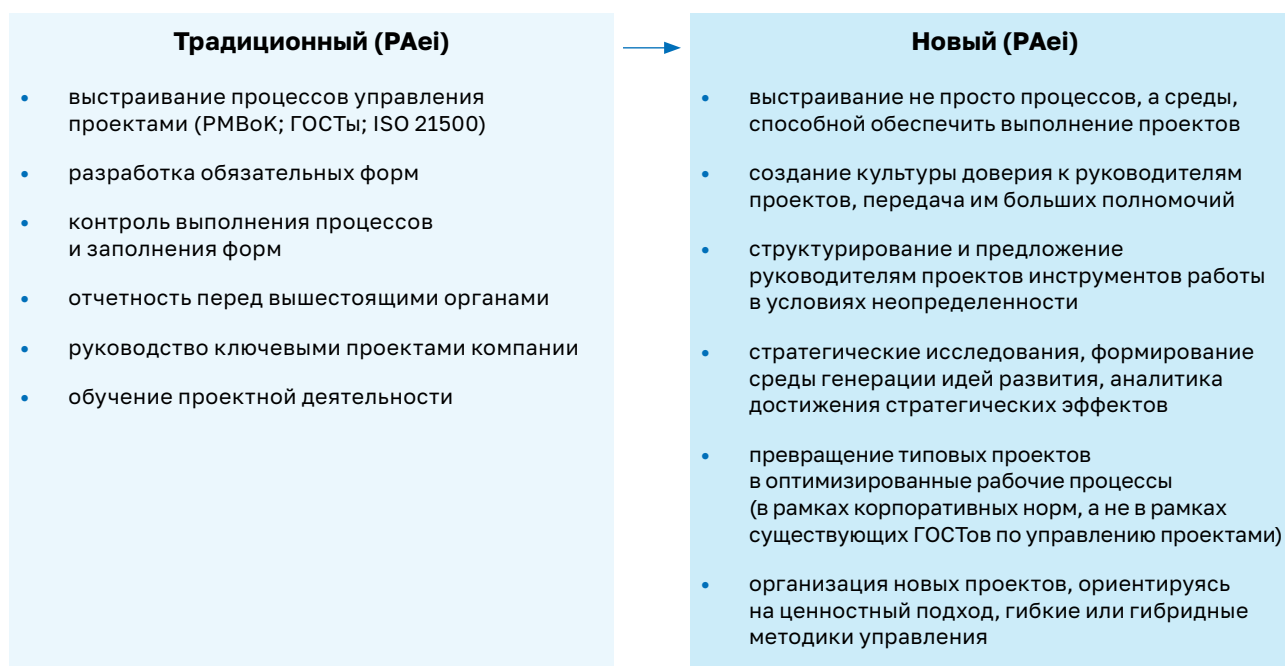
Какие эффекты от реализации решения получит организация?

ЦИФРОВОЙ ПРОЕКТНЫЙ ОФИС:

- прямой доступ 24/7 руководителей всех уровней
- качественные и количественные данные для анализа
- сбор идей и проектных инициатив
- ведение реестра проектов с контролем по КТ
- поддержание актуальных статусов, прогнозы, риски
- контроль правил ведения проектов
- стандартизация планов проектов (шаблоны)
- ведение базы знаний и выученных уроков
- расчет рейтингов и мотивации
- уведомления, коммуникации, работа с документами
- искусственный интеллект, экспертные подсказки, триггеры

В каком направлении сейчас идет развитие проектных офисов, к чему нужно стремиться, чтобы роль проектного офиса была для компании значима на долгий период? Традиционный подход к проектному офису это в основном поддерживающие и контролирующие функции. Через год–два офис начинает изживать себя, так как порядок в проектах и процессах уже настроен, шаблоны

разработаны, людей обучили, и необходимость в проектном офисе отпадает. Ответом на этот вызов может быть трансформация офиса. Офису стоит взять больше интеграционно направленных функций.



ПОТЕНЦИАЛ: ТРАНСФОРМАЦИЯ В ОФИС УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ:

- участие в разработке и контроль реализации стратегии организации, достижения целей
- наведение порядка в проектах и процессах, управление изменениями
- генерация инициатив по улучшениям, сбор и оценка предложений
- внедрение современных управленческих подходов и развитие руководителей
- выбор наиболее подходящих инструментов для разных видов деятельности – управления проектами, продуктами, операциями
- управление знаниями и ресурсами
- проектирование единой информационной и коммуникационной среды
- лидирование автоматизации Проектного управления и других процессов

В заключение

Проектный офис – очень нужное и важное подразделение в организации. Его работа действительно сложная, так как подразумевает полное структурирование проектной деятельности и наведение порядка в хаосе управления проектами. Внедрение проектного офиса приводит к увеличению ценности компании в целом за счет снижения рисков, оптимизации ресурсов, бюджетов, а также снижения сроков реализации проектов.

При правильно организованном и внедренном Проектном офисе система управления совершенствуется, что непременно будет способствовать достижению поставленных в проектах задач, а также получению необходимых и своевременных результатов.

Лидеры изменений: какие навыки взять в будущее, чтобы изменить мир?



материалы
круглого стола

В условиях постоянно меняющейся реальности и ускорившейся трансформации на первый план выходят человек, его компетенции для создания новых продуктов и моделей деятельности, развития прорывных проектов, управления технологиями. Возникает потребность в поиске новых принципов лидерства, которые смогут работать в условиях неопределенности.

С каждым годом ситуация с людьми, которые наполнены энергией трансформировать свой орган власти или компанию с помощью инструментов проектного управления, меняется в лучшую сторону. Появляются люди, которые хотят оставить след в истории, чего-то добиться. Почему именно в проектном управлении или в проектных офисах такое явление наблюдается особенно активно? Потому что почти любое внедрение и изменение в современном мире происходит на уровне проектов.

Люди, которые не способны протолкнуть какую-либо идею, довести проект до результата, сейчас не выживают как руководители проектов на разных уровнях, в государственном или в коммерческом секторе.

В последние несколько лет чувствуется острая необходимость создания «движения лидеров-трансформаторов», особенно по реализации и созданию «прорывных проектов». Лидеры нового времени, нового формата могут не только генерировать правильные проекты, полезные обществу, но и внедрять и реализовывать их.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Геннадий Стрюк

Начальник Управления кадровой политики Краснодарского края, организатор конкурса «Лидеры Кубани»

«Наличие людей, имеющих определенную энергию и желание что-то создавать, — это первоочередной фактор».

О результатах конкурса «Лидеры Кубани»

«Лидеры Кубани» — это открытый конкурс, целью которого является выявление талантливых и перспективных руководителей и специалистов, их развитие и привлечение на государственную гражданскую и муниципальную службу. Победители получают приглашение в региональный резерв управленческих кадров. Для Южного федерального округа проект оказался уникальным. За 4 года реализации в конкурсе приняли участие более 20 тыс. человек. На данном проекте были опробованы новые кадровые технологии. Проект «Лидеры Кубани» стал настоящей площадкой для тренировки действующих кадров. В 2021 году к проекту «Лидеры Кубани» подключились 6 тыс. участников и ~500 экспертов (представителей органов власти и муниципальных образований). «Лидеры Кубани» — это инструмент, технология трансформации кадров, модное конкурсное веяние. Если органы власти, опираясь на результаты проекта, смогут искусно применять данную технологию для развития своих кадров, в долгосрочной перспективе технология выдаст высокие результаты.

Об особенностях государственной службы в регионах



Николай Стецко

Заместитель Председателя Правительства Приморского края, победитель конкурса управленцев «Лидеры России»

Николай Стецко курирует экономическое развитие в Приморском крае. За несколько лет работы у Николая накопились некоторые «наработки» в государственной службе, которыми он хочет поделиться с нами.

Первое, что актуально для Приморского края. — это формирование или выстраивание собственной федеральной повестки. Из-за отдаленности региона от столицы о достижениях региона мало кто знает. Здесь вопрос в пиаре, в продвижении, в коммуникациях. Любой регион должен сделать так, чтобы он был интересен, чтобы туда приезжали, чтобы в регион вкладывали деньги. Кажется, вопрос тривиальный. Но ежедневно фокусируясь на внутренних задачах, часто забываем про внешние.

Второе — фокусировка на точках роста. Думаю, каждый регион с этим сталкивается в быстро меняющемся мире. Если мы хотим внести какие-либо изменения, ими нужно заниматься каждый день. При этом мы понимаем, что целое развивается частями. У нас федеративное устройство. Здесь нужно четко понимать, что все одинаково бежать не смогут. Необходимо выделить на региональном, муниципальном уровнях точки роста, определить, куда вкладывать деньги, внимание и компетенции.

Третье — создание условий для привлечения компетентных и инициативных в любую команду. Я не очень верю в трансформацию организаций, больше верю в трансформацию людей, в привлечение инициативных людей в трансформирующуюся либо желающую трансформироваться организацию. Здесь большой вопрос в том, как заинтересовать. Почему человек, молодой человек, выпускник должен поехать в регион, а не в Москву? В Приморском крае достаточно очевидная тенденция: многие уезжают, те, кто хочет развиваться и расширяться.

И последний пункт — гибкость и адаптивность под изменения.

Наш опыт — заходить очень глубоко в муниципальные образования, маленькие села и бюджетные учреждения, где далеко не всегда мы видим, как работают ребята. Огромное количество талантливых ребят, энергичных работает в учреждениях сельских поселений. Сейчас все ищут не просто людей, а ищут энергию, таланты».

Создание среды развития талантов и трансформации госуправления в регионе



Егор Крюнькин

Генеральный директор Центра развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области «Таволга»

РУССКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Стабильное состояние (SPOD)	Нестабильное состояние (VUCA)
Лояльность	Гибкость
Соблюдение правил	Риск
Балансировка	Адаптивность
Искусство избегания ответственности	Игнорирование законов и правил

Важен Ситуационный контекст — и понимание какое сейчас состояние системы

Всегда надо адекватно, осознанно воспринимать, где ты сейчас находишься, и выбирать ту модель компетенций, которая соответствует среде, в которой ты сейчас присутствуешь, управляешь ею, развиваешься вместе с ней. Если состояние стабильное, идет применение одних компетенций, если нестабильное, — других.

Была создана модель компетенций – 5А. К данной ситуации подошли как к работе с данными. Это архитектура, в которой три блока: харды, софты и метакомпетенции.

РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ 5А

Базовая модель для оценки компетенций категории Хард, Софт, Мета.

Была разработана на основе рекомендаций к компетенциям госслужащих РАНХиГС и Минтруд. Скорректирована под стратегические цели региона и его специфику.



Метрики модели компетенций

- **3 блока** – Хард, Софт, Мета
- **6 сегментов** – системные, базовые, диджитал, узкопрофессиональные (Хард); внутренние и внешние (Софт)
- **50 компетенций**

№	Название грейда	Уровень владения компетенцией
5	HiPo Хай По	Высший
4	Коуч – Учитель	Продвинутый
3	Мастер	Средний
2	Профессионал	Элементарный
1	Ученик	Стартовый
0	0-грейд	0 (тест)

РАСШИФРОВКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Хард

Системные	Приверженность <ul style="list-style-type: none"> • Лояльность • Ориентация на служение общественным интересам • Нормативность Корпоративная культура <ul style="list-style-type: none"> • Структура и элементы корп. культуры • Этические нормы службы • Национальные проекты и КРІ Губернатора 	Базовые	<ul style="list-style-type: none"> • Государственный язык • Краеведение • Система органов власти в регионе • Основы законодательства о государственной и муниципальной службе
Диджитал	Базовые цифровые компетенции <ul style="list-style-type: none"> • Основы работы с ПК • Информационная грамотность • Коммуникативная грамотность • Создание цифрового контента • Цифровая безопасность Профессиональные цифровые компетенции <ul style="list-style-type: none"> • Основы цифровой трансформации • Цифровое управление и работа с данными • Клиентоориентированность гос. цифровых услуг/продуктов/ПО 	Узкопрофессиональные	Формируются по запросу

Софт

Внешние	Лидерство <ul style="list-style-type: none"> • Стремление к лидерству • Социальная уверенность • Управление конфликтами Эффективная коммуникация <ul style="list-style-type: none"> • Умение давать обратную связь • Построение отношений в коллективе • Убедительная коммуникация Менеджмент <ul style="list-style-type: none"> • Проектное управление • Управление рисками • Управление коллективом • Тайм-менеджмент • Фасилитация 	Внутренние	Стратегическое мышление <ul style="list-style-type: none"> • Системное и аналитическое мышление • Гибкость и креативное мышление Целеполагание <ul style="list-style-type: none"> • Готовность к изменениям • Ориентация на результат • Амбициозность целей • Личная ответственность Личная эффективность <ul style="list-style-type: none"> • Стрессоустойчивость и эмоциональная саморегуляция • Витальность и работоспособность • Эмоциональный интеллект • Рефлексия Профессиональный рост и развитие <ul style="list-style-type: none"> • Кроссфункциональность • Готовность к обучению • Человекоцентричность • Наставничество
----------------	---	-------------------	--

Мета

- Осознанность
- Адекватность
- ПреАдаптивность
- Порядочность

Из этих компетенций набирается конструктор индивидуальных траекторий развития под каждый профайл, должность, либо под каждого лидера, который хочет развиваться. Уровень развития разделен у нас на пять уровней: ученик, профессионал, мастер, коуч и хайпо. Хайпо – отдельный уровень так называемых «звездочек». Это люди, которые могут на любом из этих уровней быть одновременно. Тем не менее это личности с высоким потенциалом.

ГИБКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КАДРОВ

1

2-х уровневая адаптация
(служение Региону/
на рабочем месте)

2

Гибкий конструктор
образовательных программ
с индивидуальными
траекториями развития

3

Тестирование
«о-грейд», обучение
по региональной модели
компетенции, стажировка,
наставничество

Обеспечивает максимально быстрый выход таланта на наивысший уровень эффективности.

Поделимся лайфхаками из опыта работы. Каждому лидеру будет интересно

1

лидеру нужно постоянно
учиться; если лень, –
заставляй других

2

всегда нужно быть
на шаг впереди

3

нужно быть адекватным;
если уносит, остановись
и выдохни

4

нужно быть осознанным;
если не получается,
переспрашивайте

5

не бойтесь показаться
смешным

6

быть настоящим,
эмоциональным

7

постоянно подавать пример
и быть готовым самому
делать продукт

Готовы ли организации к тому будущему, которое грядет?



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Андрей Лякин

Ведущий эксперт Центра компетенций контрольно-надзорной деятельности Университета управления Правительства Москвы

«...И вот здесь мы видим огромные проблемы. Проблематика в мире серьезная. Мы перестаем успевать осмысливать, что происходит в мире.

У нас сейчас идет вызов когнитивным способностям человека. Для меня эти модели, что на госслужбе разрабатываются, – великолепны. Но я айтишник по образованию. Для айтишников человек – это биологический робот, у него есть хард и софт, у него есть тело и у него есть программы, которые записаны в его мозгу, и с помощью этих программ он обрабатывает этот мир. Это модель компетенций 20-летней, как минимум 30-летней давности.

И такой подход к человеку есть, он развивается. Я это по себе знаю как айтишник. Мне стало интересно и я начал проверять, какой у меня софт инсталлирован в голове, сделал его ревизию и подумал, как его надо менять.

И это то, чем я занимаюсь последние 30 лет. С этой точки зрения мне трудно успевать за теми переменами, что происходят. Я чувствую эти пределы, пределы человеческого восприятия. Мы, как люди, и сложность этого мира – уже где-то на одном уровне примерно. Поэтому какой он, человек будущего, какие они, компетенции будущего? На мой взгляд, чуть-чуть более осмысленные, осознанные, системные...».

В заключение

Конкурсы – это отличная возможность попробовать себя в непривычном формате, оценить навыки и знания в решении новых задач. Конкурсы – это коммуникационная площадка, где предоставляется возможность обрести новые «профессиональные знакомства», связи и внешние советы, которые в будущем позволят заполнить личные пробелы.

Стать лидером для самого себя – не так сложно, как кажется. Намного труднее и интереснее стать тем человеком, который формирует и создает лидеров. Самый важный эффект, который можно привнести в свою команду, – взрастить лидеров среди своих подчиненных.

Лидерство. Практика применения «мягких» навыков в проектном управлении



материалы
круглого стола

В последние десятилетия мировая экономика находится на пороге новой трансформации, которая приводит к эволюции хозяйственных отношений, их смещению в информационную сферу. Это происходит за счет развития информационно-коммуникативных технологий, которые способствуют изменению окружающей среды функционирования компаний.

В настоящее время цифровая трансформация стала массовым явлением, которое затрагивает практически все аспекты менеджмента, включая управление проектами. Технологии постоянно обновляются. В том числе меняются формы занятости. В советские времена в цене были узкие специалисты. Тогда информация добывалась с трудом, технологии не менялись десятилетиями. Как правило, человек работал на одном месте всю жизнь. Сейчас «узкие» знания находятся в открытом доступе. Поэтому «узкий профессионализм» перестает быть преимуществом, а иногда начинает мешать успеху человека на рынке труда.

В последние годы работодатели стали все больше внимания уделять именно soft-skills. Это легко объяснить. Развить узкопрофессиональные умения сейчас быстрее и дешевле, чем сформировать широкие, гибкие компетенции.

А ведь именно последние определяют эффективность современного специалиста. Поэтому тенденции на рынке труда в будущем будут определять два навыка – soft skills и критическое мышление. В простой модели профессиональных компетенций навыки разделяют на soft skills (гибкие) и hard skills (жесткие).

Что такое soft и hard skills?

Soft skills – «гибкие» навыки. Универсальные навыки, не связанные с определенной профессией или специальностью. Они отражают личные качества человека: его умение общаться с людьми, эффективно организовывать свое время, творчески мыслить, принимать решения и брать на себя ответственность.

Hard skills – «жесткие» навыки. Узкие профессиональные навыки, которые нужны для решения конкретных задач в повседневной работе.

Согласно исследованиям ученых из Гарварда, Стэнфорда и Фонда Карнеги 85% успеха человека в профессии – это «гибкие» навыки. И только 15% успеха в профессии – «жесткие» навыки. Люди оценивали «мягкие» навыки в 6 раз важнее, чем «жесткие». «Гибкие» и «жесткие» навыки должны дополнять друг друга, чтобы решать задачи разной сложности. То есть soft skills важны и для дизайнера, и для менеджера по продажам, и для программиста, и для руководителя проекта, и для маркетолога, и для преподавателя. Soft skills нужны всем!

Спикеры характеризуют навыки soft skills как стратегические компетенции XXI века. «Мягкие» навыки необходимы в любом виде деятельности, поэтому так важно начинать формировать их на этапе обучения в общеобразовательной школе и активно развивать в вузовской образовательной практике.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Александр Калтыков

Вице-президент Ассоциации управления проектами «SOVNET»

«Анализируя свой опыт, я пришел к выводу, что „мягкие“ навыки – это ключ ко многим успехам в проектном управлении».

ПЕРЕЧЕНЬ ВЕДУЩИХ «МЯГКИХ» НАВЫКОВ МЕНЕДЖЕРОВ:

1

коммуникабельность

2

критическое мышление

3

гибкость

4

умение работать в команде

5

**клиентоориентированность
(сервисность)**

6

**управление проектами,
людьми и собой**

7

эмоциональный интеллект

В ходе дискуссии спикеры подробно остановились на некоторых из компетенций, поделились теоретическими и практическими советами из профессионального опыта.

Проблема организации работы команд. Что обсудим:

- дефицит времени у участников команд, включенных в рабочие группы
- конфликты, которые возникают между руководителем проекта и руководителем функциональных подразделений
- определение реальных полномочий руководителя проекта

Как можно избегать подобных ситуаций? Если столкнулся, что делать? Какие последствия могут быть?

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Ирина Баржак**

Директор Института публичных выступлений и конфликтологии

«Дефицит времени — это регулярная история, но не всегда дефицит времени реальный».

Был проведен эксперимент. Обычного сотрудника офиса попросили выполнить простую задачу. Время выполнения задачи зафиксировали, он справился за 5 минут. После того как сотрудник выполнил задание за 5 минут, его попросили сделать еще раз то же самое, но перед выполнением сотруднику сказали: «У тебя всего 5 минут, ты должен уложиться в это время». И что же произошло? Суета, путаница, возросло количество ошибок и, как итог, сотрудник не справился. Страх перед «дедлайном» вызвал сильный стресс, что привело к провалу...

Поэтому первое, чему нужно научиться любому руководителю проекта, — управлять временем, выработать так называемый внутренний тайминг.



Елена Лебедева

Эксперт в разработке онлайн-обучения

Эксперт делится советами в области формирования интеллектуальной выносливости, которые затронут самый важный аспект — стрессоустойчивость.

Последние несколько лет цифровая трансформация была одной из самых обсуждаемых тем в сфере бизнеса и менеджмента. Вспышка COVID-19 в 2020 году застигла организации врасплох, они оказались не подготовленными к новым условиям функционирования деловой среды, вызванной новыми реалиями. Когда миллионы людей ушли в онлайн мир, где помимо новостей, развлечений, образования и общения теперь имеет место быть удаленная работа, необходимость в цифровой трансформации перешла с уровня «важно» на уровень «критически необходимо». В период пандемии проблема как никогда актуальна. Большая часть совещаний и бизнес-встреч проходит в онлайн-формате, участники находятся в разных местах и в совершенно различных обстановках. Навык качественного усвоения большого количества информации жизненно необходимо.

Большинство людей, которые считают, что у них проблемы с памятью, на самом деле имеют сложности с концентрацией внимания. Ситуация такова, что современный человек постоянно находится в информационном потоке, нет возможности мысленно отдохнуть. Из-за этого становится намного сложнее удерживать внимание на важной информации.

«МАГИЧЕСКОЕ ЧИСЛО „СЕМЬ ПЛЮС-МИНУС ДВА“» ДЖОРДЖА МИЛЛЕРА*

В 2014 году эксперимент был проведен повторно и результат очень насторожил ученых. Взрослый человек смог удержать в среднем 5 единиц информации. Для сравнения, тренированный примат или трехлетний ребенок могут удерживать 3 единицы информации в кратковременной памяти. Это говорит о том, что мы двигаемся в обратную сторону, что не очень хорошо. Поэтому современному человеку обязательно нужно заниматься тренировкой концентрации внимания.

КАКИЕ ЕСТЬ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ?

1

вариант

Освоить мнемотехники для запоминания информации, чтобы все нужные данные были в голове и можно было обновлять информацию, в момент появления новых фактов, новых вводных

2

вариант

Пользоваться инструментами для визуализации информации (майнд-карты, доски Kanban, диаграммы Ганта и т. д.)

Если человек не владеет специальными приемами для запоминания информации, ему будет сложно оперировать этими данными, если их нет в его памяти. В данном вопросе не так важно, насколько хорошо работает память, как то, как обстоят дела с концентрацией внимания. Одно из упражнений для тренировки концентрации внимания – пальцевая гимнастика. Практикуя данное и другие упражнения, вы можете натренировать свою концентрацию внимания, и дальше работа с новыми данными будет идти намного проще.

МОНОТОННЫЕ СОВЕЩАНИЯ. КАК ВЫДЕЛИТЬ КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ?

- До начала выступления составьте список вопросов, которые вам были бы интересны. Если есть возможность получить план выступления, попробуйте заранее изучить его, чтобы понять, в какой момент стоит включиться в слушание
- Используйте мнемотехники, инструменты для визуализации информации. Попробуйте структурировать речь спикера в схемах, рисунках и кратких записях

* Джордж Миллер – американский ученый-психолог, провел ряд экспериментов, целью которых был анализ памяти операторов. В результате опытов он обнаружил, что кратковременная память человека способна запоминать в среднем девять двоичных чисел, восемь десятичных чисел, семь букв алфавита и пять односложных слов, т. е. человек способен одновременно помнить 7 ± 2 элементов.

Какие выводы можно сделать?

По мере того, как волна COVID-19 катится по всему Земному шару, мы вынуждены внедрять инновации и менять то, как мы работаем и живем. Трансформация рабочей силы является решающим шагом вперед в направлении цифровизации. Организации, которые расширили свои IT-возможности и дистанционно привлекли своих сотрудников, находятся в гораздо лучшем положении, чтобы не только пережить эти беспрецедентные обстоятельства, но и преодолеть краткосрочные и долгосрочные проблемы, которые неизбежно последуют.

Удаленная работа – это своего рода тест на адаптивность организации к изменениям, умение лидера организовать эффективные бизнес-процессы и мотивировать команду. Пройдя его, организация откроет для себя новые возможности и перспективы. Пандемия – своеобразный шанс попробовать применить новые инструменты в рабочих процессах, лучше узнать и понять свою команду и посмотреть на картину мира под другим углом.

Управление проектами в университетах: лучшие практики



материалы
круглого стола

Какие вызовы перед университетами сегодня встали и как с точки зрения проектной деятельности мы на них будем отвечать, как будем трансформировать нашу проектную деятельность?

Популярность и необходимость проектного управления растет с каждым годом. К данной сфере присоединяется все больше вузов России, а динамика и зрелость проектного управления в университетах повышаются. Этому способствует конкурс «Проектный олимп», проводимый Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации.

В рамках круглого стола «Управление проектами в университетах: лучшие практики» прошло обсуждение следующих вопросов:

- Как сформировать проектную культуру для реализации проектов развития?
- С чего начать системную работу над реализацией проектов развития в университете?
- Функции проектного офиса в университете
- Как управление проектами способствует успешной реализации программы стратегического академического лидерства «ПРИОРИТЕТ-2030»?

Для погружения в эти вопросы стоит вспомнить историю и предпосылки появления проектного управления в университетах:

- 2017 форум в рамках программы центра Пространства развития инноваций, который дал старт развитию проектного управления в университетах и вузах
- 4 июля 2018 по итогам круглого стола «Управление проектами в университете» в рамках Международной конференции «Управление проектами 2018» инициирована номинация «Управление проектами в сфере высшего образования» конкурса «Проектный Олимп»
- Ноябрь 2018 года создан Совет по развитию профессионального управления проектами в высшей школе и научных организациях при Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»
- 2018–2019 совместно с НФПК проведены программы переподготовки кадров «Управление проектами в университете», около 90 сотрудников университета приняли участие
- 9 ноября 2020 запуск работы международной группы по интересам IPMA SIG “Smarter U“ в рамках онлайн-конференции «Лучшие практики в российских и международных университетах»
- с 2019 Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации три года проводится специальная номинация «Управление проектами в сфере высшего образования» в рамках конкурса «Проектный олимп»

НОМИНАЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 2019–2021»

В течение 3 лет:

18
мероприятий

> 1000
участников

Проведение
исследований

(конференции,
круглые столы, вебинары)



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Кизеев Вениамин

Член совета директоров Академии управления WINbd, Член правления Ассоциации управления проектами COBHET

«Вузы начали между собой обмениваться опытом, проводить свои круглые столы, приглашать друг друга».

При Ассоциации по управлению проектами «COBHET» был создан Совет по развитию профессионального управления проектами в высшей школе и научных организациях.

Задачи, реализуемые Советом:

- проведение исследований для определения оценки системы управления проектами (УП) в вузах
- обмен опытом преподавания УП
- распространение адаптированных инструментов и методик
- разработка методологии
- осуществление методической поддержки номинации «Управление проектами в сфере высшего образования и науки» в рамках конкурса «Проектный Олимп»
- проведение круглых столов, вебинаров, а также участие в конференциях и форумах в качестве экспертов

По результатам исследования в 2018 году в России было выявлено более 600 образовательных программ по управлению проектами в университетах.

Но анализ качества показал, что более 90% незнакомы даже со стандартами PMI*, IPMA**.

* PMI (Project Management Institute) – институт по управлению проектами, разработавший систему комплексного подхода к проектированию и организации процессов для успешной реализации проектов. Он предлагает универсальную схему построения работ при начальном планировании, предлагая возможно даже исчерпывающую схему этапности, учит правильно строить организационную структуру проекта и контролировать ход его выполнения.

** IPMA – Международная Ассоциация Управления Проектами (Швейцария) (англ. International Project Management Organization, IPMA), созданная в 1965 году и призванная объединить специалистов в области управления проектами (Project Management), а также внедрившая собственную четырехступенчатую систему сертификации.

В мире также существует система РЕК*. Она включает международный реестр аккредитованных учебных программ.

Помимо всего прочего активно развивается проект IPMA SIG: Smarter U.

IPMA SIG: SMARTER U – это возможность объединить высшие учебные заведения и научные организации по всему миру для обмена опытом и лучшими практиками.

Участники IPMA SIG: Smarter U:

- руководители проектных офисов университетов
- руководители проектов в университетах
- ректоры и проректоры
- преподаватели
- преподаватели по проектному менеджменту
- представители Министерства науки и высшего образования Российской Федерации

Проект позволяет обмениваться опытом проектного управления университетам разных стран, находить профессиональных единомышленников.

В 2021 году в группе Smarter U SIG было сформировано порядка 7 международных исследовательских групп на тему «Управление проектами в университетах». Данная деятельность позволяет вузам обмениваться опытом друг с другом, отстающие выравниваются с лидерами гонки.

Обратимся к реальным, практическим примерам того, как проектное управление внедряется в систему университета, с какими сложностями можно столкнуться и какие лучшие практики уже могут использовать в работе вузы по всей стране. Помогут в этом победители и финалисты конкурса «Проектный Олимп».

На примере проекта УрФУ можно рассмотреть, как обеспечивать функционирование проектной системы в университете.

Система проектной деятельности в УрФУ является одной из самых зрелых в стране. В основе проекта лежит конкурентная основа: создана программа, прошедшая конкурсный отбор, которая позже была утверждена в работу.

Целью программы является создание университета мирового класса в центре Евразии.

Миссия проекта – повышение конкурентоспособности и реиндустриализация университета.

* РЕК – это международная система, которая сегодня кредитует образовательные программы по управлению проектами в университетах.

Критически важным аспектом реализации проекта являлось построение системы управления программой в условиях дефицита бюджета (в два раза) и постоянного роста количества задач. Для решения данной проблемы была создана матрица мероприятий и стратегических инициатив.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Даниил Сандлер

Проректор по экономике и стратегическому развитию
Уральского Федерального Университета

«Мы делаем ставку на стационарных руководителей, то есть не разводили ответственного за реализацию стратегической инициативы и текущего ответственного за образовательную деятельность. Текущая деятельность всегда может затягивать. Но это потребовало от нас регулярного мониторинга происходящих изменений, а также создания института ответственных координаторов, которые в помощь руководителям стратегических инициатив осуществляли регулярную деятельность по мониторингу, реализации проектов».

Еще одной сложностью данного проекта является то, что достижение показателей (индикаторов успеха), установленных учредителем госпрограммы, в целом не связано с деятельностью вуза и даже не охватывает те задачи, которые ставит государство перед университетом. Но деньги от инвестора получать нужно, и в этом заключается повышенная сложность: необходимость реализации показателей для инвестора и целей для вуза.

Проект* в цифрах:

189

проектов

266

мероприятий

34

стратегических
проекта

68 %

основного персонала
вовлечено в мероприятия
программы повышения
конкурентоспособности

* Благодаря реализации данного проекта были внесены изменения в законодательство об образовании, предусматривающие, что наблюдательные советы вузов осуществляют рассмотрение, согласование и мониторинг хода реализации программ развития.

В процессе работы создана система коллегиальных органов, которые помогли принимать содержательные, взвешенные решения:

1

наблюдательный совет

2

инвестиционный комитет (рассмотрение внутренних программ, проведение конкурса и распределение финансов)

3

дирекция программ УрФу

4

экспертные комиссии (по образованию, науке, международной деятельности, оперативному решению вопросов)

5

аналитическая группа и стратегический проектный офис (опорные элементы управления программой)

Доля иностранных НПП у нас выросла в 21 раз, доля иностранных студентов – в 5 раз.

Лучшие практики, которые можно выделить из данной программы:

- создание системы центров компетенции, которые помогли обеспечить реализацию научных и образовательных проектов поверх организационной структуры
- внедрение проектного обучения в основные образовательные программы
- создание и реализация совместных образовательных программ с китайскими университетами (в 2020 году создан Китайско-Российский институт; прирост студентов-граждан КНР – в 20,5 раз с 2016 года)



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Даниил Сандлер

Проректор по экономике и стратегическому развитию
Уральского Федерального Университета

«Сама по себе практика выделения стратегических проектов оказалась на 100% правильной. Хотя это тоже, казалось бы, очевидно. Но еще раз мы прочувствовали, насколько это все важно».

Внедрение проектного управления также подразумевало изменение внутренней культуры, компетенций сотрудников. Данный вопрос был решен при помощи ряда инструментов:

- значительные временные затраты на проработку каждого проекта
- обучение персонала
- методологии, зафиксированные в письменных документах
- коллегиальные органы для обсуждения вопросов и принятия решений
- система стимулирования участников
- обеспечение участников актуальной информацией в реальном времени (при использовании электронной платформы)



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Даниил Сандлер

Проректор по экономике и стратегическому развитию
Уральского Федерального Университета

«Изменения в университете идут медленнее, чем это необходимо».

Какие вызовы ставятся перед системой проектного управления на будущее?

Во-первых, достижение прорывных результатов в области научно-технологического развития.

Во-вторых, открыть университет, т. е. поверх традиционной академической организационной структуры создать цифровую реальность, и не в виде цифрового двойника университета, а именно цифровую реальность, которая позволит вузу в гораздо более упрощенном формате взаимодействовать с внешней средой, имея иные сервисы и связи для этого.

Программа, реализованная на базе УрФу, иллюстрирует сложности и преграды, которые приходится преодолевать при проведении изменений в университете: это сложности мотивации работников вуза, распределение рабочей нагрузки, создание новых органов управления, бюрократия и т. д.

Одним из способов уменьшения сопротивления изменениям может быть выработка системных подходов. Но какая база должна присутствовать для создания этих инструментов?



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Наталья Аникеева

Мурманский Государственный Технический Университет

«Для проведения изменений в вузе необходима выработка системного подхода. Решения, существующие на данный момент, достаточно хаотичны, из-за чего нет системного понимания, как все должно функционировать».

«В проектом менеджменте действительно должна быть сертификация специалистов, чтобы формировался профессиональный подход к делу».

Здесь важную роль играет компетенция людей, привлечение сертифицированных специалистов.

Знание терминологии, специфики и применимости различных инструментов, обладание базой знаний в сфере проектного менеджмента – это аспект, который сейчас должен стоять на первом месте. Вузы должны об этом знать и помнить, создавая программы по проектному управлению для студентов и подбирая педагогов для этих дисциплин.

Необходимо повсеместное введение плоскости компетенций для тех людей, которые занимаются трансформационными процессами в университете, для того чтобы сформировался профессиональный и системный подход к работе.

Данная информация говорит о том, что вопросу подготовки специалистов в среде проектного управления нужно уделять особое внимание. Можно сказать, что чем раньше человек познакомиться с базовыми понятиями проектного управления, тем проще ему будет с ними встречаться в будущем в своей профессиональной среде. Он будет знаком с рядом инструментов и сможет их применить на практике.

Отличный пример тому – Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), финалист «Проектного Олимпа», который ввел программу проектного обучения для студентов всех направлений.

Более подробно разберем роль проектного управления в педагогической среде. Есть общая задача – омоложение научного состава, привлечение молодежи в научную среду. Как это осуществить для среды, деятельность в которой финансово мало мотивирована?

Мининский университет включил в свои программы обучение проектному управлению, начиная с первого года обучения.

Реализация социально- и экологонаправленных проектов – то, что привлекает в профессию молодежь, считают в университете. Вуз обеспечивает грантовую поддержку реализации проектов, создана специальная среда в виде точек кипения*.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Андрей Моисеенко

Советник при ректорате ФГБОУ ВО НГПУ имени Козьмы Минина

«Вызовом являются опережающие технологии развития преподавателей, которые позволят мотивировать уже сегодняшних и будущих школьников в том, чтобы прийти в научную школу, посвятить себя либо преподаванию, либо научной работе, заинтересовать, замотивировать. И здесь роль именно проектных подходов мы видим для себя очень значимую и огромную».

Стремительное развитие технологий, быстрое устаревание и появление профессий, психологические аспекты – вот что делает профессию педагога специфической и сложной. Поэтому применение проектных технологий для подготовки таких специалистов позволяет обеспечивать достойный уровень квалификации выпускников.

Наличие компетенций, системные подходы к решению проблем – это одна из составляющих процесса внедрения проектного управления в академическую среду. Важным аспектом в управлении проектами является установление контактов со всеми заинтересованными лицами, создание качественных каналов коммуникаций.

По той причине, что вузы в большинстве своем являются частью государственной системы, им необходимо налаживание процесса коммуникаций с властью, что, как ни странно, удается не всегда. Рассмотрим пример проекта Сахалинского государственного университета, благодаря которому вуз вышел на новый уровень взаимодействия с государственной властью.

Регион Дальнего Востока является перспективной точкой развития для Российской Федерации. В 2019 году были внесены значительные изменения в стратегию социально-экономического развития, которые повлияли на стратегию изменений Сахалинского государственного университета.

* Точка кипения – это и проектное пространство, и пространство-трансформер, которое быстро трансформируется из учебных аудиторий в уникальное проектное пространство. Оно оснащено интерактивными досками, различными приспособлениями, которые позволяют генерировать и реализовывать проекты в области проектных стандартов непосредственно как студентам, так и преподавателям.

СахГУ является по сути единственным центром подготовки кадров в регионе. Поэтому перед ним встала важная задача: как обеспечить молодежь актуальным знанием и снизить за счет этого отток молодых специалистов из региона?

Решение нашлось – это запуск Мультиуниверситета Дальнего Востока. В 2020 году СахГУ, правительство Сахалинской области и 12 вузов-партнеров подписали соглашение (меморандум), главной целью которого выступила трансформация ФГБОУ ВО «СахГУ» в цифровой мультиуниверситет с адаптивной системой образования как центр научно-технологического развития Сахалинской области для подготовки высококвалифицированных кадров для экономики региона.

Цели создания Мультиуниверситета (согласно меморандуму):

- развитие научно-образовательного потенциала территории Сахалинской области
- объединение компетенций для решения комплексных задач научно-технологических прорывов в субъектах Российской Федерации, в том числе в формате совместных полевых и полигонных испытаний
- обеспечение образовательных и научных организаций высококвалифицированными мобильными научными и научно-педагогическими кадрами
- создание образовательных и научно-технологических продуктов с высоким потенциалом экспорта
- обеспечение вовлеченности индустриальных и технологических компаний в развитие системы высшего образования
- расширение форматов кадрового обеспечения отраслей экономики и социальной сферы территории, в том числе создание современной системы планирования и прогнозирования потребностей рынка труда и разработки гибких практико-ориентированных образовательных программ
- создание инновационных проектов, развитие исследовательских полигонов и площадок, в том числе по перспективным рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона

Задачи проекта:

- разработка и запуск не менее 10 новых образовательных профилей
- создание 4 центров компетенций по направлениям приоритетного научно-технологического развития Сахалинской области
- создание 5 лабораторий под руководством ведущих ученых
- повышение позиции СахГУ в рейтинге российских университетов
- не менее 50 % полного состава НПР в возрасте до 39 лет
- в 3 раза увеличено количество публикаций в журналы 1–2 квартала
- доля внебюджетных доходов от выполнения НИР и НИОКР не менее 70 % в общей структуре доходов университета

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Татьяна Трубникова**

Руководитель проектного офиса, Сахалинский государственный университет

«Идет синхронизации приоритетов развития региона с университетом».

Главным успехом проекта является то, что университет смог найти общий язык с правительством региона. В команду управления проектом помимо административного ресурса университета вошел губернатор Сахалинского региона. Участие в организации мероприятий принимают зампреды различных органов госвласти. При помощи правительства региона был запущен конкурс по обновлению кадрового состава и их компетенций, ведется совместная работа по проектированию и строительству нового студенческого городка.

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Кизеев Вениамин**

Член совета директоров Академии управления WINbd, Член правления Ассоциации управления проектами COBHET

«У университетов, которые смогли нащупать совместную модель с регионом, с властью, появляется шанс начать развитие быстрее, чем остальные».

Организация совместной работы региональной власти и вуза является и необходимостью, и дополнительным мотиватором, так как, несмотря на различия в направлениях деятельности, присутствует очень много точек соприкосновения в работе.

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Евгений Бумагин**

Директор Центра управления изменениями СЗИУ РАНХиГС

«Преподаватель – это действительно такая тонкая материя, которая мотивируется абсолютно по своим показателям».

Ключевым аспектом работы с данным проектом был поиск правильных инструментов для мотивации научно-педагогического состава. Чаще всего в вузе идет речь о карательных мероприятиях: финансовых, дисциплинарных санкциях. Но данные способы не показывают большой эффективности для этой особой категории людей. Работа с данным проектом смогла показать, что собственная репутация, престиж организации являются двигателем для работы НПП – это эффективные инструменты внутренней, и внешней конкуренции.

**ПРЯМАЯ РЕЧЬ****Татьяна Трубникова**

Руководитель проектного офиса, Сахалинский государственный университет

«Есть люди, которые никогда ничего не выигрывали, они получают первые гранты и входят во вкус. И вот такая система поощрения получается».

Данные практики в вузах показывают актуальность и востребованность проектного управления в системе высшей школы в России.

Рассмотрим два ключевых вопроса в данный момент:

1

Как система проектного управления может помочь вузу?

2

Система управления высшей школой в современной России



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Дмитрий Мерешкин

Северо-Западный институт управления РАНХиГС

«Если мы ответим на эти вопросы, то мы найдем правильное решение для проектного управления в России, потому что оно позволяет нам выстраивать понятную, предсказуемую модель управления университетом, где и профессор, и АУП, и студент получают возможность принимать реальное участие в управлении университетом».

Отвечая на первый вопрос, можно сказать, что чаще всего система проектного управления в вузе присутствует как инструмент проектной бюрократии, которая помогает управлять бюджетными деньгами, выделяемыми вузу. Но непонятным является то, как этот инструмент влияет на качество итогового продукта, т. е. выпускника, ведь вуз — это крупнейший работодатель.

Когда мы говорим о применении инструментов проектного управления, то подразумеваем поиск наиболее эффективных, результативных способов и инструментов управления. Для вуза сегодня это инструменты цифровизации, которые помогают снижать сроки обучения и упрощать сам процесс получения знания, так как в современном мире знание устаревает все быстрее. В целом можно сказать, что цифровые технологии помогают вузам стать более гибкими относительно вызовов внешней среды, помогают наладить демократичность процесса управления, когда у профессуры и студентов есть голос, к которому они прислушиваются. Также эти технологии помогают установить контакт с государственной властью.

Говоря о системе управления высшей школой, ключевым вызовом следует выделить роль регуляторов в виде Рособнадзора и Минобрнауки России, а также отраслевых министерств, управляющих отраслевыми вузами. Какие у них функции в этой системе? Не являются ли они лишь инициаторами излишней бюрократичности образовательного процесса и создания ненужной нагрузки на преподавателя?

Современную систему управления высшей школой следует подвергнуть серьезному, подробному анализу. Необходимо определить полномочия, права и обязанности, гарантии деятельности. Вузам необходимо больше гибкости и свободы как в вопросах организации научного и учебного процессов, так и в форме собственной самоорганизации.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Дмитрий Мерешкин

Северо-Западный институт управления РАНХиГС

«Та модель, которая выстраивается с проектными комитетами, офисами, проектными ролями, которые снимают иерархию и выстраивают горизонтальные связи, позволяет повысить качество коммуникаций, а в качестве коммуникаций мы повышаем корпоративную культуру, которая, в свою очередь, позволяет нам выпускать правильно ориентированных, с правильными ценностями в голове выпускников».

Не стоит упускать из внимания тот факт, что вузы имеют свои специфические инструменты управления. Внедрение проектного управления – попытка систематизации, организации этих инструментов.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Кизеев Вениамин

Член совета директоров Академии управления WINbd, Член правления Ассоциации управления проектами COBHET

«Проектное управление – это инструмент. Если мы не знаем, куда его применить, то и бессмысленно доставать его из ножен».

Какие итоги можно подвести по результатам данного круглого стола?

Стоит отметить, что неизбежно растет скорость изменений, за счет чего происходит сокращение жизненных циклов. Это вносит свои коррективы в реализацию проектов.

Происходит отраслевизация проектной деятельности. С одной стороны – укрупнение и детализация в госсекторе, бизнесе, в университетской среде.

С другой стороны – расслоение по вертикали: появляются различные стратегические проекты, прорывные проекты и т. д. Для реализации и управления этими новыми элементами необходимо создание совершенно новых методологий. В связи с этим матрица проектной деятельности постоянно увеличивается. И здесь появляется еще один аспект – конкуренция. Она значительно растет как в глобальном смысле в образовательной среде, так и на уровне университет-университет.

Пандемия внесла свои коррективы во все сферы общественной жизни, не осталась в стороне и образовательная среда. Было много разговоров о смене классической системы очного образовательного процесса и переходе полностью на онлайн форматы. Это дало почву для создания различных проектов по цифровизации образовательной среды. Но риски не были просчитаны должным образом. Тем не менее мощный толчок, который пандемия дала миру, помог ускорить процесс изменений в высшей школе.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Дмитрий Мерешкин

Северо-Западный институт управления РАНХиГС

«Мы поняли, что нельзя никакого онлайн образования допускать, что качество образования неизбежно снижается, когда нет прямого контакта преподавателя со студентом. Так что есть риск „не переоценить риск“».

Проектное управление сейчас входит во все среды. Тот факт, что вузы следят за этой тенденцией и вносят изменения в свои образовательные программы, не может не радовать. Вуз является крупнейшим поставщиком специалистов в экономику, поэтому ему важно давать студентам актуальные знания, а также обеспечивать сотрудников должной квалификацией, подбирать эффективные инструменты управления.



ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Кизеев Вениамин

Член совета директоров Академии управления WINbd, Член правления Ассоциации управления проектами COBHET

«Вопрос системного развития, вовлечения, открывания где-то глаз на то, что происходит не только внутри университета, а в целом в стране, и один из вызовов про необходимость совершенно другой скорости изменений не только в управленческих процессах, но и в целом в университете, и сокращение жизненного цикла научно-технических разработок, вывода их на рынок — вот то, что нас ждет. Сюда мы будем трансформироваться».

Круглый стол «Как повысить эффективность? Бережливое управление и управление процессами»



материалы
круглого стола

Круглый стол был посвящен трем вопросам:

1

Что эффективнее:
бережливое управление
или управление
процессами?

2

С чего бы Вы начали
повышать эффективность,
если бы начали у себя
внедрять либо процессное
управление, либо
бережливое управление,
либо бережливое
производство?

3

Процессное, проектное
и продуктивное управление,
где тут клиент?

Что эффективнее: бережливое управление или управление процессами?



ВОПРОС-ОТВЕТ

Ирина Кирилова

Начальник управления по взаимодействию с депутатским корпусом и сопровождению проектов аппарата Белгородской областной Думы

«Эффективно будет то, что непосредственно будет эффективно в данной ситуации, в данный час».

Простого ответа на данный вопрос просто не существует, каждый инструмент используется и эффективен для определенной цели, поэтому выделить что-то одно невозможно. Однако гибриды благодаря объединению в себе лучшего от каждого из методов становятся все более и более перспективными в наших реалиях.

С чего бы Вы начали повышать эффективность, если бы начали у себя внедрять либо процессное управление, либо бережливое управление, либо бережливое производство?



ВОПРОС-ОТВЕТ

Анатолий Белайчук

Президент Ассоциации профессионалов управления Бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter), CBPP, OCEB-2, к. т. н.

«Есть два способа что-то улучшить принципиально. Можно людям или пообещать светлое будущее, что-то вкусное, или пообещать их избавить от боли. На практике работает только второй способ».

Любое повышение эффективности начинается с людей, с избавления их от боли, с набора команды, которая будет транслировать эффективность, и, что не менее важно, нужно постоянно действовать и пробовать, приводить в порядок рабочие процессы, ошибаться не страшно и в какой-то степени важно.

Процессное, проектное и продуктивное управление, где тут клиент?



ВОПРОС-ОТВЕТ

Юлия Попкова

Заместитель директора департамента стратегического развития
Счетной палаты России

«Клиент был всегда, т. е. нельзя клиента выделить. Он есть и в процессном, и в проектном, и в продуктивном. Ты оптимизируешь процесс, ты улучшаешь результат. Не надо результат улучшать для себя. Нужно спросить клиента, что он хочет.

Клиент есть везде и всегда, он и клиент, и исполнитель, и стейкхолдер. Клиент всегда в центре, без него невозможно создать продукт, убери клиента, и ничего не останется».

Интересные мысли

«Если мы откроем PMBOK (Свод знаний по управлению проектами), мы увидим, что там слово „процес“ упоминается чаще, чем „проект“, т. е. системное управление проектами – мы все понимаем – это набор процессов. С другой стороны, если мы откроем „Свод знаний“ процессный, мы увидим, что все, что мы делаем с процессом, мы делаем через проекты. Управление процессами и проектами неразрывно связаны, невозможно быть профессионалом в чем-то одном, не разбираясь в другом.

Когда мы управляем, чем бы мы ни занимались, мы делаем одно из трех:

- либо управляем потоком
- либо управляем изменениями
- либо управляем дизаптом, но это настолько глобальные изменения, что уже почти не изменения

Вот и все. Больше ничего придумать нельзя. А дальше следует мысль, что эти вещи надо уметь вам у себя в вашем контексте делить. Если вы умеете делить, то вы уже полшага сделали вперед».



Анатолий Белайчук

Президент Ассоциации профессионалов управления
Бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter), СВРР, ОСЕВ-2, к. т. н.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ RUN vs. CHANGE

На пересечении RUN и CHANGE

“Change the run” – «изменения потока». Например, оптимизация процессов, перенастройка конвейера.

“Run the change” – «изменения как поток». Операционализация деятельности, например РМО и другие штабные структуры, помогающие изменениям.



Об авторах

Апазиди Александр

Руководитель и сотрудник корпоративного центра «Сибур Диджитал»

Баржак Ирина

Директор Института публичных выступлений и конфликтологии

Белайчук Анатолий

Президент Ассоциации профессионалов управления Бизнес-процессами

Белугин Александр

Директор по развитию бизнеса группы компаний ADVANTA

Богомолова Ольга

Руководитель практики IT-консалтинга, экс-руководитель управления знаниями НЛМК и Московского аэропорта Домодедово

Бумагин Евгений

Директор Центра управления изменениями СЗИУ РАНХиГС

Бутвина Николай

Исполнительный партнер Gartner

Грабельников Константин

Директор Проектного офиса по развитию производственных систем отрасли Госкорпорации «Росатом»

Гросул Максим

Старший менеджер Центра трансформации системы управления ПАО «ЛУКОЙЛ»

Калтыков Александр

Вице-президент Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ»

Кизеев Вениамин

Член совета директоров Академии управления WINbd, Член правления Ассоциации управления проектами СОВНЕТ

Кириллова Ирина

Начальник управления по взаимодействию с депутатским корпусом и сопровождению проектов аппарата Белгородской областной Думы

Ковалев Владислав

Студент, кафедра «Управление проектом», Государственный Университет Управления

Крюнькин Егор

Генеральный директор Центра развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области «Таволга»

Лавров Олег

Председатель правления Ассоциации российских специалистов и экспертов управления знаниями «КМ»

Ларшина Мария

Студент, кафедра «Управление проектом», Государственный Университет Управления

Лебедева Елена

Эксперт в разработке онлайн-обучения

Лякин Андрей

Ведущий эксперт Центра компетенций контрольно-надзорной деятельности Университета управления Правительства Москвы

Маслов Арсений

Основатель и управляющий партнер клуба профессиональных руководителей PMPRO.club

Моисеенко Андрей

Советник при ректорате ФГБОУ ВО НГПУ имени Козьмы Минина

Москвина Екатерина

Советник Управления проектного менеджмента в государственном секторе Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации

Ожаровский Александр

Эксперт ВШГУ РАНХиГС

Полковников Алексей

Председатель Правления Ассоциации
управления проектами СОВНЕТ

Поникаровская Полина

Студент, кафедра «Управление проектом»,
Государственный Университет Управления

Попкова Юлия

Заместитель директора Департамента
стратегического развития Счетной палаты
Российской Федерации

Романова Светлана

Директор по работе с коммерческими
заказчиками ГК «Проектная Практика»

Сандлер Даниил

Проректор по экономике и стратегическому
развитию Уральского Федерального
Университета

Стецко Николай

Заместитель Председателя Правительства
Приморского края, победитель конкурса
управленцев «Лидеры России»

Стрюк Геннадий

Начальник Управления кадровой политики
Краснодарского края, организатор конкурса
«Лидеры Кубани»

Трубникова Татьяна

Руководитель проектного офиса, Сахалинский
государственный университет

Шарко Евгения

Советник Управления проектного
менеджмента в государственном секторе
Аналитического центра при Правительстве
Российской Федерации

Сборник подготовлен на основе
выступлений участников конференции
«Практика применения проектного управления»,
которая состоялась 18–19 ноября 2021 г.

107078, Москва, пр-т Академика Сахарова, 12
ac.gov.ru