

## **Внедряване на система за управление на проекти.**

Обикновено когато се постави въпроса как да се внедри система за управление на проекти в дадена организация, най-често се мисли как да бъдат избегнати неудачите при внедряването и. Въпросът е съвсем уместен когато е зададен от сътрудници на организации, които никога преди това не са използвали подобни системи. Между тях има ръководители с опит в планирането на проекти при използването на хартиени форми, но желаещи да автоматизират тези процеси. Други под въздействието на подходите използвани от продавачите на програмни средства за управление на проекти, започват да мислят за автоматизация на процесите на управление върху основата на продуктивния подход.

Практиката създадена от организации търсещи такова внедряване показва, че при тях най-често се появяват фирми опитвали се вече да внедрят системи за управление на проекти, като най-често това е било с ограничен успех. Някои организации са по-упорити и заможни, изпробвали са различни пакети за управление на проекти, но въпреки това не са открили между тях подходящ за своите потребности.

На въпросите към тях защо отхвърлят използването на един или друг програмен продукт, обикновено отговарят че липсва или е лоша реализацията на някоя функция в продукта. По-задълбочения анализ на критериите приложени при оценката на проекта и прегледа на плана от задачи за внедряване на системата в организацията, показват други причини. Ръководството е търсило програма която да може да се внедри и заработи в организацията им сама, а план за внедряване на системата никога не е бил и замислян.

Първият извод който може да бъде направен е че когато търсят да закупят система за планиране и управление на проекти, *ръководителите забравят че внедряването на системата изисква изменения (понякога големи) на процесите на управление в организацията, изисква се също така прилагането на системен подход, който включва планиране на комплекса от работи и контрол върху изпълнението им. Накратко, овладяването на системата за управление на проекти в организацията е най-добре да започне с разработването на план на работите по внедряване на системата.*

Разработеният план за внедряване не трябва да се ограничава до инсталиране на подходящ програмен продукт в организацията и обучение на ползвателите на функциите на системата. Такива проекти за автоматизация на управленската дейност обхващат много широк спектър от задачи, от допълнителната формализация на процедурите по събиране и съхраняване на управленска информация до извършването на промени в организационната структура на управление и преразпределение на задълженията. Проектите по внедряване на подобни системи може да бъдат отнесени към класа на организационните проекти- *те в една или друга степен водят до промяна в структурата на организацията.* Характерна особеност на този вид проекти е че от степента на техния успех или неуспех може да зависи ефективността на функциониране на организацията или на някой нейни подразделения. Поради тази причина прецизното планиране и

контрол не само на техническите, но и на човешките аспекти отнасящи се към внедряването на системата, придобиват особена важност. Затова ще се спра само на някои основни моменти при планирането на подобни проекти.

Към *често срещаните грешки* при работата върху такива проекти спада обстоятелството *че целите и очакваните резултати не са определени предварително или ако са определени, то не е в пълния им обем*. Твърдите времеви ограничения, нетърпеливостта или непоследователността на ръководството, може да попречат за реализиране на целите на проекта частично и дори изцяло.

*Греша се когато се планира въвеждането в експлоатация на всички функции на пакета за управление на проекти едновременно*. Внедряването на система за управление на проекти в пълен обем често изисква използването на редица нови и най-често непознати за персонала на организацията технологии, а реализацията на различните функции може да влияе върху работата на подразделенията и специалистите. Всичко това може да доведе до значително усложняване на проекта и да направи проблематично стабилизирането на работата на системата в цялост.

*Грешка е също когато се планира преминаването на цялата организация към използването на система за управление на проекти*. Това може да се оприличи на опит да бъдат свързани едновременно всички служители на голяма компания към компютърна мрежа, вместо това да се извършва чрез включване на потребителите последователно, подразделение след подразделение.

В заключение могат да се направят следните препоръки по внедряването на програмни продукти за управление на проекти:

- **Да се определи еднозначно какво се иска от внедряването на нова система.** За да се постигне това е нужно да се обсъдят очакваните резултати от внедряване на системата с всички за които тя се отнася, от различните нива на управление в организацията (както с непосредствените ползватели на системата, така и с доставчиците на информация за нея).
- **Да се планира последователно внедряване,** при използване на функциите за планиране и управление, при спазване на принципа “от простото към сложното”. Препоръката е **да се започва с планиране и контрол на временните параметри, след това да се овладеят функциите на ресурсното планиране и чак след това да се преминава към стойностно планиране и контрол.** Към интеграция на системата за управление на проекти с други системи трябва да се преминава тогава когато са овладяни процедурите по използване на нейните основни функции.
- **Внедряването на системата да се планира и осъществява последователно, по подразделения.** Най-добре е да се започва от малко подразделение, но с достатъчен брой квалифицирани и мотивирани сътрудници. Във всяка организация има сътрудници по-заинтересовани от използването на нови автоматизирани системи и по-способни да ги овладеят. Създавайки първата група от потребители овладели системата, може да се отива към

разпространение на дадената технология и за останалите структурни звена на организацията. Когато системата започне реално да работи, тогава макар и с неохота и противниците и ще трябва да станат нейни потребители. Важно за ръководещия проекта е да бъде убеден че ръководителите на подразделения са уведомени за плановете по внедряване на новата система и действат според утвърдения план.

Това са само някои препоръки, надявам се полезни при внедряване на програмни средства за управление на проекти, а и не само за управление на проекти. Мащабите на използването на такива системи естествено варира в широки граници, в зависимост от големината и характера на организацията. Сложността на задачата по внедряването зависи от големината на организацията и мащабите на реализирания при нея проект, наличните структури за управление, степента на автоматизация, опитът от реализацията на предишни проекти, степента на ангажираност на компетентна външна организация.