

ОРГАНИЗИРАНЕ НА ОТДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Project Management Office - PMO

Повечето организации преценяват, че трябва да изградят организация за управление на проекти, за да отговарят на бизнес предизвикателствата за бъдещото си развитие. Способността на една компания да работи по-бързо, по-добре и по-евтино зависи от способността и да въведе общи процеси и процедури, основани на стандарти, добри практики от научени уроци и приемственост. Разходите по организирането на следващи проекти са значително по-малки, защото документацията се формализира до нормализирани шаблони прилагани в доказано успешни процеси. Резултатите от изпълнението могат да послужат за създаване на метрика за оценка на ефективността на организацията.

При нарастването на броя и качеството на едновременно извършвани проекти не може да се постигне съдържателно управление на проекти без методология валидна за цялата организация. Повечето компании решават този проблем чрез централизиращ отдел, който да е отговорен за аспектите на методологията за управление на проекти която се внедрява. Тези звена се наричат различно - Project Office, Enterprise Project Office, Project Management Center of Excellence или the Project Management Resource Team. Предпочитаният термин е Project Management Office (PMO). Някъде PMO може да се състои само от един човек, но в други екипа е много по-голям.

В най-простия случай дейността на PMO може да поддържа съдържателността на пакети от свързани шаблони на документи за процеса на изпълнение на проекти, съобразени със стандартите внедрени в организацията и принципите на работа. В развития вариант може да се реализира внедряване на обща методология за управлението на проекти и според резултатите да прави оценка на успеха и да развива тази методология. Във всеки случай с този отдел ръководството си гарантира еднаквост на използваните документи, процеси, методология и др., като и заради която еднаквост може да се анализира организационното състояние.

Инвестицията в такъв отдел е инвестиция във възможността за оптимизиране на управлението чрез структура, която да организира обективни фактори за преценка и измерване, произтичащи от най-добрата практика по управление на проекти, на която да се базира оценката за успеха на цялата организация.

Ценността на РМО се изразява в това, че:

- Създава и внедрява общ набор от процеси за управление на проекти и шаблони;
- Улеснява и издига нивото на комуникациите в екипите на проекта, защото проектите имат общи процеси, компоненти, резултати и терминология;
- Осигурява обучение и изграждане на общи основни компетенции по управление на проекти и поддържа набор от успешни уроци от практиката;
- Систематизирайки успешния опит се актуализира методиката и нейните компоненти – оптимизирани шаблони, макети, процедури и процеси се внедряват веднага в организацията;
- Осигурява организирано инструктиране за обслужване на рисковете, като център за успешни съвети на проблемни проекти и ситуации от опитни специалисти;
- Поддържа основната информация за текущото състояние на всички проекти в организацията и осигурява видимост на мениджмънта по един еднотипен и съдържателен начин;
- Създава метрика и показатели за състоянието на проектите, дейностите по тях и оценката на проекта и на бизнеса;
- Показва преимуществата на организираното управление на проекти, като мотивиращ фактор за бъдещите екипи по проекти.

Още в момента на създаването трябва да има ясна визия, солидна поддръжка и правилен подход, да се **дефинират отговорностите конкретно и с цел** да се даде организационно определение на структурата:

Да се създаде единен общ набор от очаквания, комуникирайки с всички заинтересовани лица, клиенти и собствен персонал, за да се получи яснота и съгласие по това, какво се

изгражда и защо се прави. **И на второ място**, да се формира рамка за правомощия за този отдел и неговото поле за вземане на решения в бъдеще.

След формалното организационно определение, дейността по управление на проекти вече може да се делегира на един или повече специалисти в Отдел за управление на проекти - Project Management Office (PMO).

Следва да създаването на логическата организация, идейната конструкция **от принципи за съществуването на отдела PMO, която** придава смисъла на този отдел:

Мисия: *Описва за какво се прави в PMO, как да го прави и за кого е предназначено.* Например: "Службата за управление на проекти въвежда и поддържа методология за управление на проекти, за да може фирмата да реализира проекти по-бързо, по-евтино, с по-високо качество и според оценките и очакванията ни."

Стратегия: *Стратегия е набор от насоки на най-високо ниво за начина, по който организацията ще постигне своята мисия.*

Цели: Целите са конкретни постижения, описващи какво PMO се опитва да реализира в краткосрочен план, примерно до една година. Целите трябва да бъдат поставени, така че да бъдат оценени в края на периода, като резултат от постигнатото. Едни добре формулирани цели са - конкретни, измерими, постижими / изпълними, реалистични и обвързани във времето. От съкращението - (SMART) - Specific, Measurable, Attainable/Achievable, Realistic and Timebound (SMART).

Спонсор: *в много случаи спонсор е ръководителят, на когото PMO докладва.* Използва се понятие **Спонсор**, защото сам по себе си отдел PMO не генерира директни приходи, а получава средства /бива спонсориран/, за да обслужва реда на управлението.

Клиенти: са колегите, екипите, групите, които правят заявки и използват продуктите и услугите на PMO. Това са субектите, *върху които следва да се фокусира дейността на PMO*, като им се помага да постигат бизнес целите и задачите си.

Заинтересовани страни: Това са специфични субекти и групи, вътрешни и външни, които се интересуват от отделни самостоятелни аспекти от дейността на РМО.

Продукти / услуги: РМО също постига своите цели чрез създаването на продукти и предоставянето на услуги за организираното управление на проектите.

Конкретни дейности: Те са свързани с физическото съществуването на отдела РМО. Ако РМО е нов, тези дейности са необходимите за изграждане и персонала му.

Другите аспекти на логическата организация са конкретните: *визия* , *принципи на работа, умения* , *роли и отговорности* , за да се превърне РМО в административна единица, част от структурата на цялата собствена фирмена организация.

ЗАДАЧИ НА ОТДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ - РМО

ПЪРВАТА И ОСНОВНА ЗАДАЧА НА РМО е *методологията за управление на проекти* – средата от процесите, процедурите, шаблони, стандарти, насоки, политики, най-добрите практики и т.н., които организацията използва за управление на проекти.

Методологията трябва да се приспособява към задоволяване на променящите се нужди на бизнеса, както и да добавя стойност чрез подобрена организация. Самата методологията трябва също да се поддържа и развива във времето, като се запазва логиката на свързването на процеси, практики, документи.

РМО трябва да реализира холистичен, цялостен подход и дългосрочен фокус върху методологията като реализира организация за поддържане на обектите и записите, процесите, стандартите и т.н., като ги развива и ги прави релевантни на цялата фирмена дейност, което пък само по себе си е Управление на Методологията - Methodology Management.

В исторически план методологията се формира на базата на опита и приемствеността - дълъг процес с изчистване на много детайли, но с него се отчита собствената спецификата на организацията. В информационния свят може да се попадне на подходяща теоретична и практична методология както и софтуерни пакети за следването и.

Методологията може да се **създаде** - може да се използват собствените знания и опит както и опит и отвън, но процесът е дълъг и изисква специалисти в тази област. **Придобиване на методология, е готово решение** към което трябва да се приспособите, но пък сте готови да започнете обучението и внедряването веднага. Третата алтернатива с **Купуване и пригаждане** при което се изразходва само времето за достигане и налагане на собствени стандарти, шаблони и процеси.

В момента, в който започне разпространението на методологията трябва да сте наясно и готови с нейната **поддръжка**. Успешното внедряване на методология за управление на проекти чрез РМО отначало се оценява и измерва с честотата на използване на поддръжката за тази методология. Представянето на реда за използване и шаблоните, трябва да се свърже с обучението за това и да се организира отговаряне на въпроси, свързани с методологията и как най-добре да се прилага по конкретни проекти; подпомагане на хората да намират необходимото; поддържане на хранилище за документи, включително решаването на проблемите за необходимия хардуер, софтуер или организация на връзката, пространството, достъпа; осигуряване на постоянно обучение по теми свързани с методологията за управление на проекти за нови и настоящи служители.

Развитието и подобряването на методологията трябва да осигури адекватността на предлаганите средства спрямо променящите се цели на организацията, използването на добри практики от научени уроци, практическото развитие на областта и подходите за управление на проекти. Основните области могат да бъдат:

- Разширяване и развитие на текущите процеси. Например, първоначално се внедряват основни средства за управление на качеството, а след това по-късно се развиват и разширяват до процеси с „вдигането на летвата” за качеството;
- Създаване на нови тематички за обучение и разширяване на обхвата на учебната програма към нови области от управление на проекти;
- Развитие на процесите и шаблоните към по-лесното им използване и по-ценен обхват .

Развитието не означава добавяне на все повече шаблони към процес, а редуцирането им, събирането на няколко типа шаблона за едно и също нещо в един.

ЗАДАЧА 2 – ИЗГРАЖДАНЕ НА УМЕНИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ И ИНСТРУКТИРАНЕ

Като се избере методология, трябва да се организира и помощ за адаптиране и внедряване на общите процеси за управление, чрез обучение и инструктиране.

Създаване на обучение е основна дейност на РМО, същевременно е огромна област и тематиката - разнообразна. Могат да се планират много теми и различни форми и видове обучения, но първо трябва да се определят темите от конкретния обхват на РМО и как формата на обучение се вписват във времевата рамка и възможностите на аудиторията.

В РМО следва да се направи оценка за силните страни и областите за подобрене на степента на квалификация в рамките на общите цели и да *определи на нуждите от обучение*. *Определяне на обхвата на обучението и формата* трябва да се съобрази с възможностите и ограниченията на работната среда. Въз основа на оценка на разходите, приоритетите и възможностите следва да се разработят съдържанието на учебните материали или да се закупят учебни материали или цели курсове за избраното обучение.

В Стратегията за обучение се описва как ще се прилага **Плана за обучение**, който описва детайлите зад стратегията: избор на организация, среда и средства, дистанционно обучение, комбинирано, тренировки на работното място, курсове и др., като най-важното е да се анализира успеха на обучението.

Инструктирането (Coaching) - даването на съвети, насочването, е различно от обучението и е персонално насочено върху ръководителите на проекти, свързано е с трансфер на знания и специфични умения, най-вече за особени и кризисни ситуации. Обучението предполага формални отношения учител-ученик и формалното преподаване на материала, докато **Инструктирането, консултирането, направляването** е много по-малко структуриран процес и се основава на демонстрация как техниката от управление на проекти може да помогне за решаване на възникналия конкретен проблем.

Инструкторите трябва да са подготвени за областта в която ще помагат, без да излизат от обхвата ѝ. Например, ако насоката е в документален аспект, инструкторите трябва да знаят особеностите на попълването им. Ако е за общо управление на проекти, може да помогнат за определяне на общи категории като жизнен цикъл на проекта, но не и за създаване на конкретни планове, разпределения и др.

ЗАДАЧА 3 – ОДИТИРАНЕ НА ПРОЕКТИ И ПРОЕКТНА ДЕЙНОСТ

В РМО трябва да извършва **одитиране на проекти и оценка на организираността**. На одитирането се гледа *като възможност за инструктиране, консултиране и изтъкване на успешни практики*, за да се покаже в какво методологията е подходяща и приложима за проектите, търси се оценка на това в какво се успява, а не „хващане” във формални проблеми и предписания.

Целта на одитните сесии е да се определи колко добре ръководителите и членовете на екипите използват методологията за управление на проекти, като *оценяване на организираността, съответствието* се състои в това как се следват процесите и средствата на методологията, и дали като резултатите следват общо фирмената оценка на ефективността. Използването на външни одитори е успешна практика, която легитимира ефективността на организацията и пред нейното ръководство.

Основна роля за цялостния успех в културата на промяната играе инициативата на средно управленско ниво. Например, не трябва да се одитират всички проекти от една структура, защото е ясно, че проблемите ще са еднотипни и решаването им следва да се отнесе към ръководителя на структурата. Мениджърите на средно ниво са огромен актив, ако те са за промяната, но за съжаление те могат да бъдат и най-големите пречки, защото често свързват успеха с мненията по йерархията на управление, вместо обективната оценка за успеха да произтича от общата методология поддържана от РМО.

Резултатите от одита на проекта трябва да бъдат документирани и да се изпратят и обратно към ръководителя на проекта, освен на неговия функционален ръководител, а в обобщен вид се изпращат на спонсора, на Управителния съвет на проекта и заинтересованите страни. Повишаване на видимостта на проблемите по управление на проекти трябва да се налага дори с организационен натиск.

Оценяване за цялата организация се извършват периодично (годишно или полугодишно) и се оценя степента на интегриране. Оценява се и съдържанието на обратната връзка от извършените проектните одити както и интервютата с ключови мениджъри и заинтересовани страни и всички други данни, които са на разположение за оценка и формиране обратна информация. Тези оценки се сравняват с предишни, за да се отчете постигнатия напредък, което може да се демонстрира на възложителите и други заинтересовани страни, за да се докаже успеха на управлението.

След натрупване на няколко оценките във времето, РМО получава достоверна тенденция за успешното или не интегриране на процесите за управление на проекти, което може да е основанието за предприемане на коригиращи действия.

ЗАДАЧА 4 – ИЗПОЛЗВАНЕ НА РМО ЗА СЪЗДАВАНЕ ОБЩОФИРМЕН СТАТУС

Една услуга, обикновено свързана с РМО, е използване на общи стандарти за отчитане на състоянието на всички проекти в организацията. Това може да се разшири до представа за портфолио на всички активи и в исторически план.

В РМО трябва да се събира информация за състоянието на всеки проект, тя да се обобщава и да се докладва, което създава **консолидирана организационна метрика**. Както и при човешки дейности е по-лесно да се каже, отколкото да се направи, поради следните предизвикателства: **своевременност** - няма шанс всички ръководители на проекти да изпратят необходимата информация за състоянието в рамките на срока, в който имате нужда; **точност** - в много случаи информацията няма да бъде съвсем точна. Например, представя се проект да изглежда, че е по график, с идеята, че незавършеното ще се довършва в следващия отчетен период; **пълнота** - в много случаи информацията за доклада е точна и навременна, но въпреки не е пълна, изчерпателна и не осигурява реално преценката за състоянието на проекта.

Ключов аспект за адекватността на консолидираните отчети и формиране на приоритети е да се *обясни* кой иска информацията и *за какво ще бъде използвана*. Хората не обичат да губят времето си за предоставяне на информация, ако не са убедени, че ще бъде използвана.

Трябва ясно да се съобщава, кога се изискват доклади за състоянието и да се използва всичко изискано. Уверете се, че не давате основание за извинение на никого, че не се знае кога и как тази информация трябва да се предаде. Ако са необходими *допълнително обяснение и яснота* за ръководители на проекти и можете да потърсите намеса на *ръководството, ако е необходимо*.

Създаването на метрика за цялата организация е времемка дейност свързана с това какво да влиза в консолидирания за цялата организация отчет на състоянието и как да се отбелязват групите състояния. За някои организации това е подвеждането на всеки проект в обобщена група и отбелязването и с някакъв вид индикатор за цялостното състояние като "зелен" (добре), „жълт” (повишено внимание) или „червен” (проблемен). Други организации искат да видят пълен доклад за състоянието на всеки проект, та ако има въпроси или проблеми, този доклад да съдържа търсените отговорите и без ръководителя на проекта.

РМО трябва да може да оценява и **количествено и да притегля ползите от внедряването на управлението на проекти**, за да има **идея за ценността и на собствените си успехите**. Въпреки интуитивната положителна оценка за въвеждането на стандартна методология за управление на проекти, конкретна стойността трудно се преценява.

РМО е отговорна затова дали са намерени достоверни подходите за оценки, стойностни измерители, дали е реализирана цялостна организационна метрика като:

Единият начин е да се разчита на изследвания и публикации на фирми и казуси, които са подобни на вашата организация и да се сравните с тях.

Втори начин е действително да се опитате да намерите стойността, произтичаща от използването на методология. Например, РМО може да работи с ръководителите на проекти за оценка на икономии и разходи, свързани с подобряването на процедури за управление на промените, за по-конкретно управление на риска и ефективно управление на клиентски очаквания.

Ползата от многократното използване на стандартни процеси и общата методика внедрена в организацията е основание за преценка организационната метрика на **трето място**. Наложените стандарти и еднаквите критерии са база за подобрене на успешното управление на **цялата организация**.

Създаването на метрика е тежка област, която изисква натрупване на компетентност, експертиза за добър набор от показатели и подходи за оценяване, което следва да се потърси в **консултантски фирми с експертен опит в тази област**.

РМО – ЦЕНТЪР НА ДРУГИ УСЛУГИ И ПРОДУКТИ

РМО има потенциал да и централизира и върши различни фирмени дейности. Не всичко от посоченото трябва да се прави в РМО, но изложението помага за разбирането на природата и многообразието на предлаганите услуги и определянето на най-важните области.

Създаване и поддържане на документно хранилище, документна база, Repository е важната ценност защото прави възможна повторната употреба на процеси, процедури, шаблони, примери и т.н. изобщо документи. Организацията на ползването им може да бъде проста - структура от директории с достъп на всеки от организацията. Хранилището на документи може да бъде и по-сложен и мултифункционален инструмент, специално разработен за управление, класифициране и ред за достъп до документи. Трябва да се създадат условия и ред да се публикува само одобрена, актуална и релевантна информация и да се налага задължителното използването на документното хранилище за цялата организация. **С преглед на документи, Document Review, се** следи точното попълване и еднотипността на представяната информация, за да може тя да се анализира бързо и да се търси адекватна обратна връзка. В РМО не се извършва „одобряване“ на съдържание, няма намеса във верността на попълнените данни от проектите, а се проследява дали описаната информация отговаря на искания формат.

В края на всеки проект ръководителят на проекта, екипа, клиента и основните заинтересовани страни трябва се събират и обсъждат какво е било планирано и какво всъщност се е случило в процеса на изпълнение, както и до какъв различен от планирания резултат е стигнал проекта. Поуките от решения проблем понякога се отнасят само за

конкретния случай, но трябва да се търсят и извлекат общи уроци. „Научените уроци” трябва да бъдат анализирани и да се **изгъкнат ключови уроци**. С набирането на все повече ключови уроци, могат да се извлекът модели за най-добри практики. Което означава, че е извлечена полза от конкретните решения на проблеми за всички проекти на организацията, а не само от екипите предоставили информация, така става **превърщане на ключови уроци в най-добри практики**.

РМО може да **централизира и координира обща кадрова ресурсна област за формиране на персонала за проектите**. Това може да са само мениджъри за проекти или всички потенциални членове на екипи за проекти. Важни са описанията на уменията и компетенциите им необходими за всеки бъдещ проект, както и проследяване на текущата кадрова заетост, за да се анализира времето когато екипа може да бъде на разположение.

До голяма степен същото важи да **ролята на външни изпълнители, контрактори по проекти**. Участието им зависи от фирмената политика - в един случай могат да са само експерти, в друг и ръководен персонал, но РМО трябва да систематизирана основателна информация дали има подходящите хора за подходящата работа.

Сравнение с други организации и фирми

Като използва консолидирана метрика, организацията става по интелигентна към своите качества и реализира стойността от натрупаната информация от изпълнение на проекти, но успеха се вижда само при сравнение с проекти от други фирми.

Сравнителният анализ изисква да се съберат данни от набор от предварително определени измерители, които са показатели за резултатите от добре дефинирани процеси. Същите показатели, които са снети от други фирми, използващи същите набор от процеси и определения, се съпоставят за анализ между организациите. По-добре е да се използва външна фирма, която е специализирана в сравнителния анализ и е наясно с набора от базови процеси, показатели и критерии и може да помогне и при интерпретиране на резултатите.

Отделът за управление на проекти (РМО) може да бъде успешен само с подкрепата на управленския екип, който вижда нуждата от координация и цялостната роля в общите

очаквания. Основаната отговорност е внедряване на съдържателна методология за управление на проекти в рамките на организацията, включително изпълняването на процеси, разпространението и налагане на шаблони на документи и най-добрите практики за изпълнение и документиране, за да се постигне систематизиране на изминатия път за успеха.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. A TenStep White Paper: Learn How to Set Up and Run a Project Management Office
2. Implementing A Project Management Office (PMO), James Waln, PMP
3. Внедряване на система за управление на проекти, Цоло Цолов
4. THE PRINCIPLES OF PROJECT MANAGEMENT BY Merry Williams
5. Key Steps to Implement a Project Management Office By Michael L Young
6. PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) how to implement a PMO that helps everyone succeed, <http://www.ndma.com/resources/ndm16314.htm>
7. Key Tips on How To Build Your First Project Management Office, David Lendry, PMP
8. Introduction of the PMO to the Organization, by Craig J. Letavec, PMP
9. HOW TO CHANGE PROJECT CULTURE THROUGH IMPLEMENTING A PMO: A REAL CASE STUDY by ALFONSO BUCERO (PMP, Managing Director International Institute for Learning Spain)
10. ITIL на практика: какво да очакваме и към какво да се стремим , списание СЮ, бр. 4, 2010

Румяна Стефанова, Ивелин Стефанов