

„Project office – fashion or necessity in the modern Bulgarian management”

„Проектния офис – мода или необходимост в съвременното българско управление”

Valentina Gotcheva¹

Валентина Гочева¹

Abstract: The paper aims to provoke discussion on the role of the Project Office in Bulgaria. Different organizations are at different points on the use and acceptance of project offices, but in general managers are searching the way to transform their organizations into more efficient project-based workplaces with a project office tailored to the organization needs.

Key words: Project Office; Project Management

Ключови думи: Проектен офис, Управление на проекти

В трудовете на много учени подробно е описана една от най-динамичните съвременни области на познанието и практиката – управлението на проекти - от планирането до оценката на ефективността.

Проекти се управляват от незапомнени времена. За основополагащи на съвременната система за управление на проекти се считат програмата на ВМС на САЩ- “Polaris”, “Apollo space program” на НАСА и инициативата за стратегическа отбрана “Star wars”. Примера е последван от гражданските държавни предприятия, частни компании, обществени и доброволчески организации – всички те са използвали системата за управление на проекти, за да повишат ефективността на своята дейност.

Проблеми свързани с бързо променящата се външна среда, ниската ефективност на съществуващите организационни структури на предприятията, отсъствието на задължителната заинтересованост на заетите към производствените резултати, ограничеността и високата стойност на ресурсите са наложили формирането на нови принципи в управлението. Самата методология на управление на проекти е станала фактически стандарт за управление. Осезаемите резултати във всички области на приложение обясняват непрекъснато растящата популярност.

В съвременна България постепенно се засилва активността и се игражда капацитет за управление на проекти. За изминалия сравнително кратък период с външно финансиране от работа по проекти е изграден и функционира неправителствения сектор.

Държавата регламентира изцяло на проектен принцип използването на всички средства, които получава и ще получава от Европейския съюз, международните финансови институции, многобройните правителствени и неправителствени донори. Медиите непрекъснато заливат с информация за неограничените възможности, които се предоставят пред всеки желаещ да получи финансиране за своя проект. На най-високо ниво модерното управление на проекти е признато като ключово средство за ефективно социално-икономическо развитие.

Достъпа на нашата страна до фондовете на Европейския съюз и нарастването на инвестициите на бизнеса изискват подобряване на качеството на изготвяните проекти и тяхното по-добро изпълнение. Нужно е непрекъснато да се влагат усилия за подготовката на кадри в областта на управлението на проекти, тяхната специализация и сертификация.

Управлението на проекти се определя като професия в края на 60-те години на миналия век от група специалисти, професионално занимаващи се с тази дейност във фармацевтичната и строителната индустрия, създали професионална асоциация - “Project Management Institute”. За кратко време са утвърдени професионални стандарти, етични норми и принципи. Разработени са и действат множество програми за обучение в колежи и университети. Практикуващите в САЩ са високо ценени – по заплащане това е третата по ред професия след юристите и лекарите.

У нас истерията за домогване до средства по проекти е завладяла всички - от развиващите малък бизнес и стопаните, отглеждащи няколко животни – до ръководителите на големи предприятия, научни и образователни институции, кметове и областни управители. В различна степен те са запознати и подготвени за усилията ,предхождащи спечелването на финансиране и още по-трудното реализиране с

¹ Valentina Gotcheva is from Varna Free University

¹ Валентина Гочева - Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

правилно усвояване и отчитане под зоркото наблюдение на възложителя. Пред всеки от тях стои огромния проблем с формирането и развитието на екип, подходящ за реализацията на подобна задача – проектен офис.

В зависимост от редица фактори - от ресурсите с които разполага дадена организация – до манталитета на ръководителя се прилагат различни форми на организиране на проектния офис. Често изготвянето на проектното предложение се възлага на външни експерти от консултантски къщи, специализирани в разработването и управлението на проекти. В противоположната крайност са отганизации, дейността на които е изцяло построена като управление на съвкупност от проекти. Структурата им е гъвкава, динамична и въпросите се решават бързо, но са налице и някои недостатъци – не винаги може да се обезпечи пълна заетост в проекта (например счетоводителя може да е нужен два дни в седмицата, но получава заплащане изцяло и непрекъснато както при пълна натовареност), а след приключването на проекта екипа подлежи на разформироване. В качеството на компромис се прилага така наречената „матрична структура”, при която в организацията има и линейни и проектни ръководители. Така даден специалист може да бъде ангажиран да работи в част от времето си по проекта и в останалата на редовната си позиция, но и в този вариант наличието на двойна подчиненост е съществуващ риск.

Различните комбинации на екип и структура имат определени преимущества. Екип построен по йерархичен принцип работи бързо. Структура с хоризонтална подчиненост подхожда по-творчески към изпълнението на задачите, но за нея е необходимо повече време. Предварително се определя взаимодействието между членовете на екипа – роли, отговорности, задачи, степен на пълномощия, организационна схема, отразяваща подчинеността. При вземането на решение за размера на екипа не трябва да се забравя, че повече от десет човека не могат да водят нормална дискусия – идеалния вариант е 5-7 човека.

Природата на хората е разнообразна и разумното използване в един екип на талантите на различни хора носи повече ползи. В проектния офис хора с еднакво ниво на образование, опит и култура се сработват леко доколкото се разбират един друг с половин дума. Те с лекота определят процеса или модернизируют продукта, но са подходящи за креативно решение или нов процес. Нееднородния състав постоянно разширява своите творчески възможности и генерира множество нови идеи за продукти и процеси, но при натиска на сроковете и под засилено напрежение неизбежно се появяват разногласия и конфликти.

Всеки член на екипа работи в него за да му предложи нещо ценно. Всеизвестно е, че е невъзможно да се постигнат отлични резултати по единично, без поддръжката на екипа, а екипа никога

няма да постигне целите си без самоотвержената работа на всички членове. На всички етапи в подготовката и изпълнението на проекта тон дава ръководителя, който трябва да създава обстановка на доверие и сътрудничество и не трябва да забравя, че за да могат да се използват оптимално възможностите на специалистите, трябва да пари и време.

В началото се определят параметрите на проектния офис, актуалните задачи и стратегически цели. Провеждат се срещи с потенциалните основни участници в проектите и се дискутират текущите възможности, трудности, цели и задачи. Събраната информация се анализира и се изготвя подробен обзор на текущото състояние и нагласите в организацията за бъдещето. Съставя се план за усъвършенстване с препоръки за краткосрочни инициативи и стратегически решения. Определят се функциите и шатната структура на проектния офис. Определят се категориите участници в проектите, ръководители, възможни програми за обучение на персонала и пилотни проекти, и се подготвя стратегия за взаимодействие.

Следва организиране на изпълнението на краткосрочните инициативи. Началото на дейността на офиса включва подбор на персонал за решаване на най-близките задачи, организиране на взаимодействието и информиране на останалите структурни звена в организацията за наличието на проектния офис и неговите отговорности. Внедрява се методология за управление на проекти. Определят се и стартират първите пилотни проекти, съпроводени от непрекъснат вътрешен мониторинг и контрол. Изготвят се периодични отчети и обзори.

При етапа на формулиране и реализиране на дългосрочните инициативи резултатите от краткосрочните са налице и ползите за организацията нарастват. Изграденият капацитет за управление на проекти се усъвършенства. Усилията се концентрират към подобряване и ускоряване на процесите и непрекъснато обучение на персонала за успешното управление на проекти. Постепенно се разгръща пълноценната работа на проектния офис. Разработения в началото план за оценка и развитие формулира общите стратегически цели и задачи за проектния офис, а на този етап се разработват, изпитват и разпространяват методите, стандартите, програмите за обучение и поддръжка за достигане на общите цели.

Проектния офис достига ниво на зрялост при което функционира и поддържа организацията. Изпълняват се рутинни задачи, усъвършенства се управлението на проекти и се увеличава степента на участие на офиса там, където това е необходимо. Обучението на персонала и другите процеси продължават да се извършват под управлението на проектния офис. Участниците в проекта реагират на действията на проектния офис и процесът се усъвършенства постоянно.

Според някои изследователи за да може да работи проектния офис, трябва да са спазени следните

пет изисквания: стремеж към простота; насочване към получаването на реални изгоди; планиране; получаване на подкрепа от висшето ръководство и взаимодействие.

Важно е работата да стартира от основите без да се губи чувството за реализъм. Членовете на екипа трябва ясно да разбират целите на проекта и разработката на основните планове. Не се налага оптимизация на всеки аспект от управлението на проекта.

Необходимо е да се определят най-неотложните проблеми на организацията. Избират се тези, които не търпят отлагане и концентрацията е към тях. Провеждат се разговори с основните участници в проектите от всички нива на организацията и се препоръчва решаването на един важен проблем на всяко ниво. От изключителна важност е свързването на задачите на проектния офис със задачите на организацията, и да бъде обяснено как офиса и работата по проекти помагат за изпълнението им.

Планирането е неприятен процес за проектния офис, но за него трябва да се намери време и да се разработи програма за действие. Ясният план способства за определянето на очакваните резултати и за облекчаване на взаимодействието. Поставените цели по етапи правят видим напредъка и резултатите. Нужно е да бъдат определени специфични краткосрочни и дългосрочни решения и да се обясни как междинното решение ще доведе до решаване на стратегическите задачи.

Получаването на подкрепа от висшето ръководство е повече от необходимо, независимо от дейността, която се практикува. От самото начало е препоръчително в екипа за управление на даден проект да бъдат включени проявилите интерес, засегнатите от конкретната тематика и тези, които вземат решенията за организацията.

Информацията за работата по проекти и дискусиите трябва да се водят на всички нива в организацията. Стремежа е всички да разберат с какво и защо се занимава проектния офис. За целта се ползват всички работещи формални и неформални комуникационни канали в организацията.

Дефинирани са и 5 причини за да не работи проектния офис: едновременно се прави всичко; губи се време; ключовите участници в проекта са забравени; иска се, преди да е дадено; работи се в среда на вакуум.

Едновременното правене на всичко води риска от несправяне със задачата и поставяне на екипа в ситуация на безизходица. Поетапния подход прави нещата реално постижими.

Взетото решение за създаване на проектен офис трябва да се осъществява неотклонно. Допускането на колебания или частичното поддържане на идеята може да доведе до загуба на поддръжката и загуба на вяра в идеята от страна на организацията. Загубата на време води до засилване на организационното

съпротивление, а то може да повлияе на нивото на поддръжка от ръководството и ключовите участници в проектите. Могат да се изменят приоритетите и офиса да престане да получава финансиране и поддръжка, без които постигането на резултати е невъзможно.

Ръководителите на организацията не са единствените участници в проекта или пък негови възложители. Съществуват и други важни участници в проектите – ръководителите на проекти, проектните екипи, функционалните ръководители управляващи ресурси и линейните ръководители. Те, както и висшето ръководство, трябва да бъдат привлечени от самото начало, да се изяснят техните потребности, очаквания и цели. Тези проблеми трябва да бъдат определени на различни нива, иначе има риск от пропускане на основна задача.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектния офис трябва да се разглежда като подразделение, което помага да се облекчи процеса на административното управление на проектите и да се прилагат разумните бизнес практики. Всичко това води до подобряване контрола върху състоянието на проектите.

При внедряването на проектния офис печели екипния подход. Офисът е насочен към обслужване на различни „клиенти”, с различен опит и идеи, които трябва да бъдат изучавани и отчитани.

Въпреки че проектният офис не е панацея - не решава всички проблеми и не е в състояние да постигне незабавни резултати, наличието му и неговото добро функциониране е показател за зрялост на системата за управление в организацията.

Мода или осъзната необходимост в съвременното българско управление – проектните офиси са натоварени с отговорността да привлекат допълнително финансиране за организациите и да спомогнат за качествено им усвояване.

Предстои изпълнение на труден проект, в който са заложили надеждите на обществото за по-добър живот.