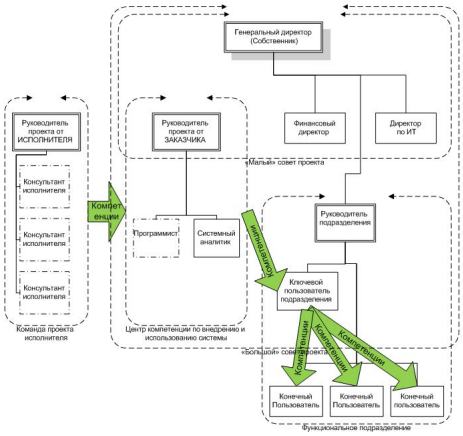
Структура команды управления проектом внедрения КИС

Автор: Pavel Altman
15.12.2010 16:05

Мы продолжаем говорить о проектах внедрения комплексных информационных систем (ERP) на современных предприятиях.

В предыдущих статьях я уже писал о важности полноценного руководителя проекта внедрения КИС со стороны заказчика. В этой статье речь идет о не менее важном вопросе - о формировании команды проекта.

Для эффективного руководства проектом менеджеру проекта со стороны заказчика нужно создать команду. Эта команда может содержать, кроме самого руководителя, одного или нескольких сотрудников, специально принятых на работу “под проект”. Однако большую часть команды составят уже имеющиеся сотрудники предприятия. Задача руководителя проекта - организовать эффективное взаимодействие между игроками команды.



На рисунке приведен типичный пример организационной структуры команды проекта внедрения КИС. Похожая структура использовалась автором в нескольких проектах автоматизации предприятий.

Поясним несколько важных моментов, отраженных в структуре:

- Как и структура самого предприятия, структура команды проекта внедрения начинается с первого лица компании - собственника или генерального директора. О необходимости участия руководителя предприятия в проекте внедрения КИС написано немало. Повторю здесь лишь главный вывод: если первое лицо не является

главным заказчиком, спонсором, и активным сторонником проекта, то проект лучше вовсе не начинать.

- В так называемый “малый совет” проекта кроме руководителя предприятия и руководителя проекта должны входить еще ряд топ-менеджеров предприятия. Это в первую очередь финансовый директор, который является всегда одним из главных заказчиков и идеологов проекта. Также в малый совет традиционно входит директор по информационным технологиям (при условии, что это настоящий ИТ-директор, а не “прокачанный админ”). В зависимости от нюансов организационной структуры самого предприятия и разделения функций между топ-менеджерами в малый совет проекта могут входить и другие менеджеры.

- Руководитель проекта вместе с группой специально выделенных для проекта сотрудников составляют ядро команды проекта - центр компетенции по внедрению и использованию КИС . Как видно из схемы, именно центр компетенции является главным связующим звеном между командой исполнителя и предприятием. Сотрудники в центре компетенции могу быть нескольких типов: системные аналитики, внедренцы, программисты. Их количество в команде зависит от масштаба предприятия и сложности проекта, но уж по крайней мере один сотрудник, кроме руководителя проекта, в центре компетенции быть должен.

- На уровне каждого подразделения в команду проекта обязательно входят руководитель подразделения и ключевой пользователь подразделения. Эти сотрудники являются главными экспертами по бизнес-процессам подразделения, а ключевой пользователь в ходе проекта должен стать еще и экспертом по использованию внедряемой системы в подразделении. Роль и обязанности ключевых пользователей будут подробно описаны в отдельной статье.

Такая или подобная структура обязательно присутствует в успешных проектах автоматизации предприятий. Ее главная цель - обеспечить руководителю проекта возможность управлять процессом внедрения.