



# Участници в проекта - роли и експертиза

доц. Елисавета Гурова

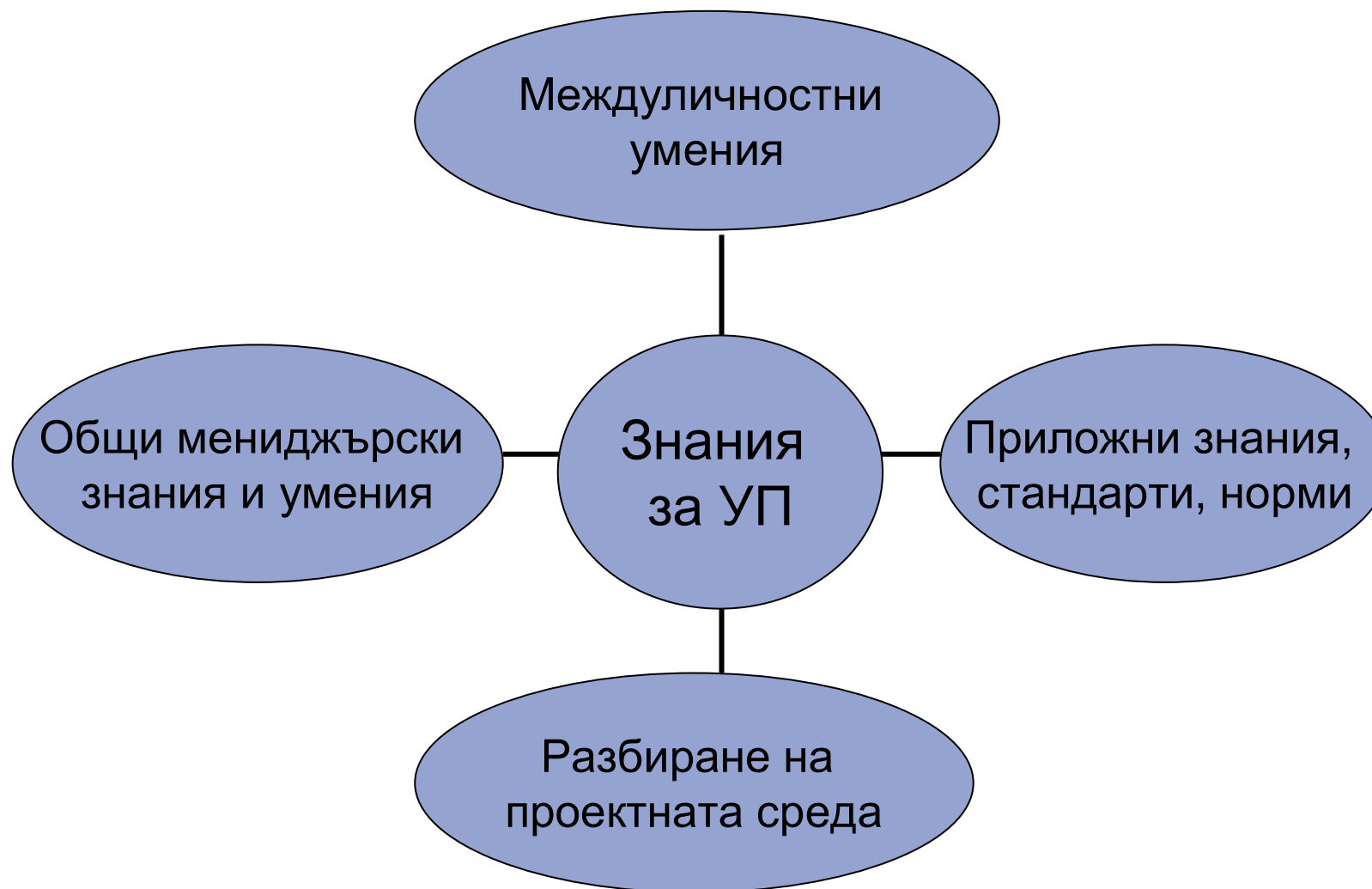
Курс “Управление на проекти”

# Основни теми

---

- Необходима експертиза
- Роли в проекта
- Влияние на организацията
- Организация на екипа

# Необходима експертиза за УП



# Знания за УП и мениджмънт

## ■ Знания за УП

- Определяне на проектния цикъл
- Процеси при УП –инициализиране, планиране, изпълнение, наблюдение и контрол, финализиране
- Познания за УП – интеграция на проекта, управление на обхват, време, цена, качество, човешки ресурси, комуникации, риск, доставки

## ■ Общи мениджърски знания и умения

- Финансово управление и отчетност
- Доставки и поръчки
- Продажби и маркетинг
- Договорно и търговско право
- Производство и разпространение
- Логистика и доставки
- Стратегическо планиране, тактика и изпълнение
- Организационни структури, управление на персонала, кариера, мотивация
- Информационни технологии и сигурност

# Приложни знания, стандарти и норми

---

## ■ Приложни знания

- Функционални отдели и подкрепящи дейности – право, производство и инвентаризация, логистика, маркетинг, персонал
- Техническа среда – софтуерни разработки и инженеринг, специфични инженерни познания и умения
- Мениджмънт специализация – управление на договори, развитие на общността, развитие на нови продукти
- Браншови познания според приложната сфера – автомобилна, химическа индустрия, селско стопанство, финанси и т.н.

## ■ Стандарти и норми

- Познания за регулаторната рамка на пазара в приложната област, изисквания/стандарти за продукти и услуги, защита на потребителите
- Кодекси и норми на поведения в бранша и др.

# Познания за проектната среда

---

- Разбиране на проектната среда:
  - **Културен и социален контекст** – как проектът влияе на хората и те на него; анализ на организационна култура и среда; икономически, демографски, религиозни, етнически и образователни характеристики на средата и др.
  - **Международна и политическа обстановка** – отчитане на международни, национални, регионални и местни норми; влияние на политическия климат; географски, климатични, национални, религиозни и други особености
  - **Физическа среда** – знания за местна екология, физическа география и др.

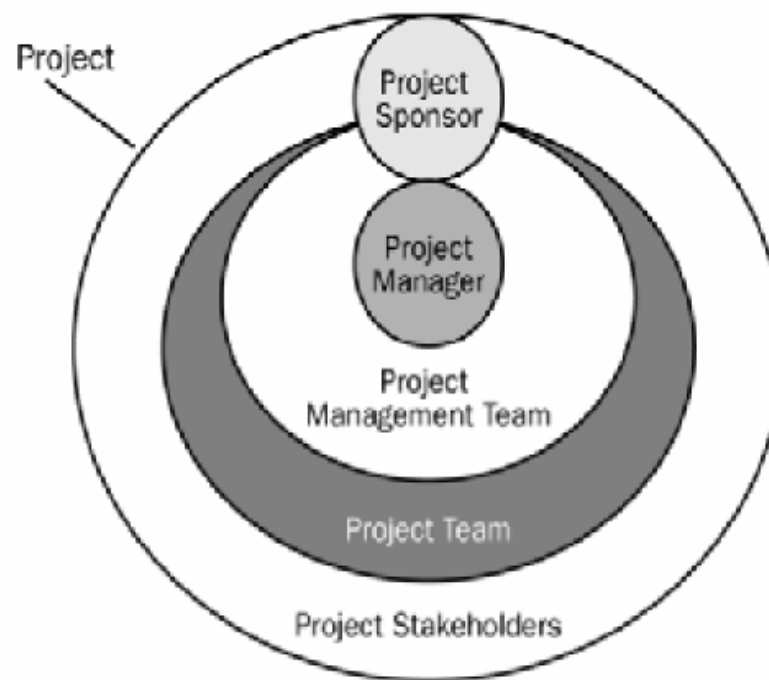
# Личностни умения и екипност

## ■ Междупличностни умения

- **Ефективна комуникация** – работа в екип и обмен на знания
- **Влияние върху организацията** – умение за реализиране на задачите
- **Лидерство** – създаване на визия и стратегия и мотивиране на хората да я изпълнят
- **Мотивация** – активиране на персонала към постигане на висока производителност и преодоляване на бариерите за промяна
- **Управление на конфликти и преговори** – умения за постигане на споразумения
- **Решаване на проблеми** – определяне на проблема, идентифициране и анализ на алтернативи, взимане на решение

# Участници в проекта (stakeholders)

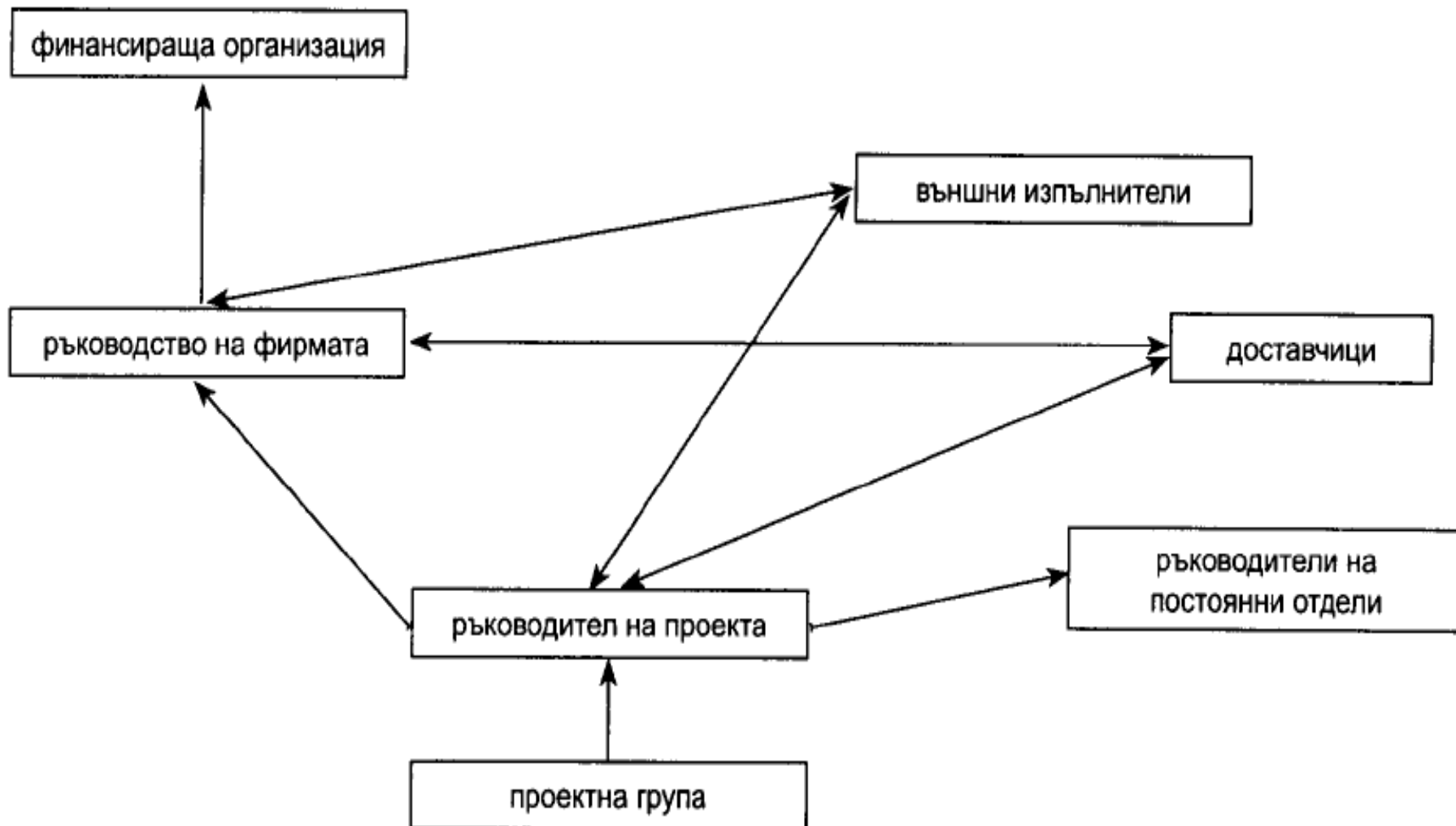
- Индивиди и организации, които активно участват в проекта или той им влияе по някакъв начин
  - Мениджър на проекта и членове на мениджърския екип
  - Клиенти/потребители
  - Организация-изпълнител и членове на проектния екип
  - Спонсори и лица/организации, които могат да окажат влияние
  - Участници в проучвания и фокус групи
- Важно е идентифицирането на всички участници на ранен етап





# Роли

- Спонсор на проекта
- Мениджър на проекта - Лидер на екипа
- Екип



# Спонсор на проекта

---

- Висш мениджър от организацията, който носи отговорността за проекта и предоставя необходимите ресурси за изпълнението му.
- Роля на спонсора
  - Избира Мениджър на проекта
  - Одобрява целите, обхвата и бюджета на проекта
  - Одобрява разходите
  - Следи развитието на проекта
  - Подпомага екипа и изпълнението на проекта

# Мениджър на проекта

Мениджър на проекта = Лидер на екипа

Основни отговорности:

- **Организация на проекта** - осъществяването на целия проект в съответствие с определените цели,
- **Екип на проекта** - подбор на хората от екипа и осигуряване на успешно взаимодействие между тях;
- **Бюджет** - целесъобразното изразходване на финансовите средства
- **Планиране и контрол на проектните ресурси** - спазване на сроковете по графика; качествено изпълнение на всички необходими производствени и управленски дейности; стопанисване на всички материални ценности, свързани с работата по проекта

- Какво трябва да се направи?
- Кога следва да се направи?
- Как да се набавят необходимите ресурси?

# Отговорности на МП

---

- Отговорност към партньорските организации
- Своевременна и подробна комуникация
  - Коректно управление и разпределение на ресурсите и задачите
  - Периодични доклади за развитие на проекта спрямо графика и бюджета
- Отговорност към клиента/спонсора
  - Осигуряване на изпълнението на проекта спрямо бюджета, времето на изпълнение и качеството.
- Отговорност към екипа
  - Уважение, почтеност, загриженост за екипа след изпълнение на проекта

# Задачи на МП

---

- Намиране на необходимите ресурси
- Мотивиране на екипа
- Справяне с трудности, риск и несигурност
- Постигане на цели
- Комуникация
- Преговаряне

# Етични въпроси – какво да се избягва!

---

- Предварително известен печеливш – доставчик, екип,
- Първоначална ниска оферта, в последствие промяна на договореностите
- Икономии от етапи, процеси, материали с по-ниско качество
- Компромиси с безопасността, стандартите за качество

# Мениджър на проекта

## Характеристики:

- Генералисти – фасилитатори, които имат познания в различни функционални области
- Способни са да формират екип, да осъществят дейностите по проекта

<i>Роли в общуването с хората:</i>	<i>- номинален глава</i>
	<i>- лидер</i>
	<i>- връзка</i>
<i>Информационни роли:</i>	<i>- наблюдател</i>
	<i>- разпространител</i>
	<i>- говорител</i>
<i>Роли по вземане на решения:</i>	<i>- предприемач</i>
	<i>- разпоредител</i>
	<i>- разпределител на ресурси</i>
	<i>- посредник.</i>

# Какъв да не бъде МП

- **Технократ** - управлението не означава да извършиш работата сам, а да накараш другите да я свършат.
- Технократите не са добри ръководители на проекти, защото не могат да делегират. Те считат, по-скоро като оправдание, че могат да извършат работата най-добре. В действителност най-много искат другите да не се намесват.
- Често им липсват личностните качества, които помагат за обединяването на хората в група. Силата на технократа е в способностите му по специфичната тематика, но не и в междуличностни отношения.



# Какъв да не бъде МП

- **Бюрократ** - превръща административната работа по проекта в самоцел и изпълнението на работите в съответствие с процедурата става по-важно от доброто им изпълнение.
- Бюрократът обича писмени документи и отчети. Той е досаден за колегите си, особено за онези, които не следват "буквата" на административните правила.
- Бюрократът не използва отчетите за каквато и да е продуктивна цел, те не са основа за действие, а просто отчети. Когато участниците в проекта разберат, че отчетите са по-важни от крайния резултат, мотивацията им спада изключително много.

# Какъв да не бъде МП

---

- *"Търговецът" е ръководител на проект, който само говори. Представя проекта повърхностно, но като огромен успех, а в действителност става малко от това.*
- *Една необходима роля на мениджъра е да бъде представител на проекта. Той трябва да задържи вниманието на спонсорите върху него. Всички приказки обаче са само загуба на време, ако не се превърнат в конкретни планове и действия.*

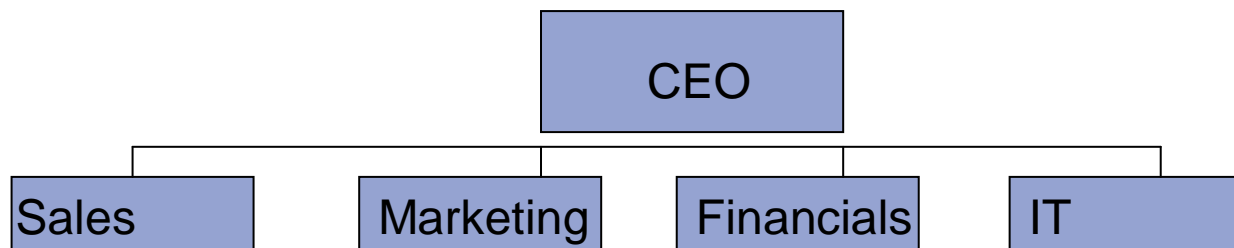
# Качества на ефективния лидер на проекта

---

1. Лидерство чрез личен пример
2. Визия
3. Техническа компетентност
4. Решителност
5. Добра комуникация
6. Мотивиране на екипа
7. Преговаряне с ръководството
8. Поддържа екипа
9. Подкрепя новите идеи

# Функционални мениджъри

- Специалисти в областта
- Анализатори
- Познават всяка операция в подробности



# Основни теми

---

- Необходима експертиза
- Роли в проекта
- Влияние на организацията
- Организация на екипа

# Влияние на организацията

---

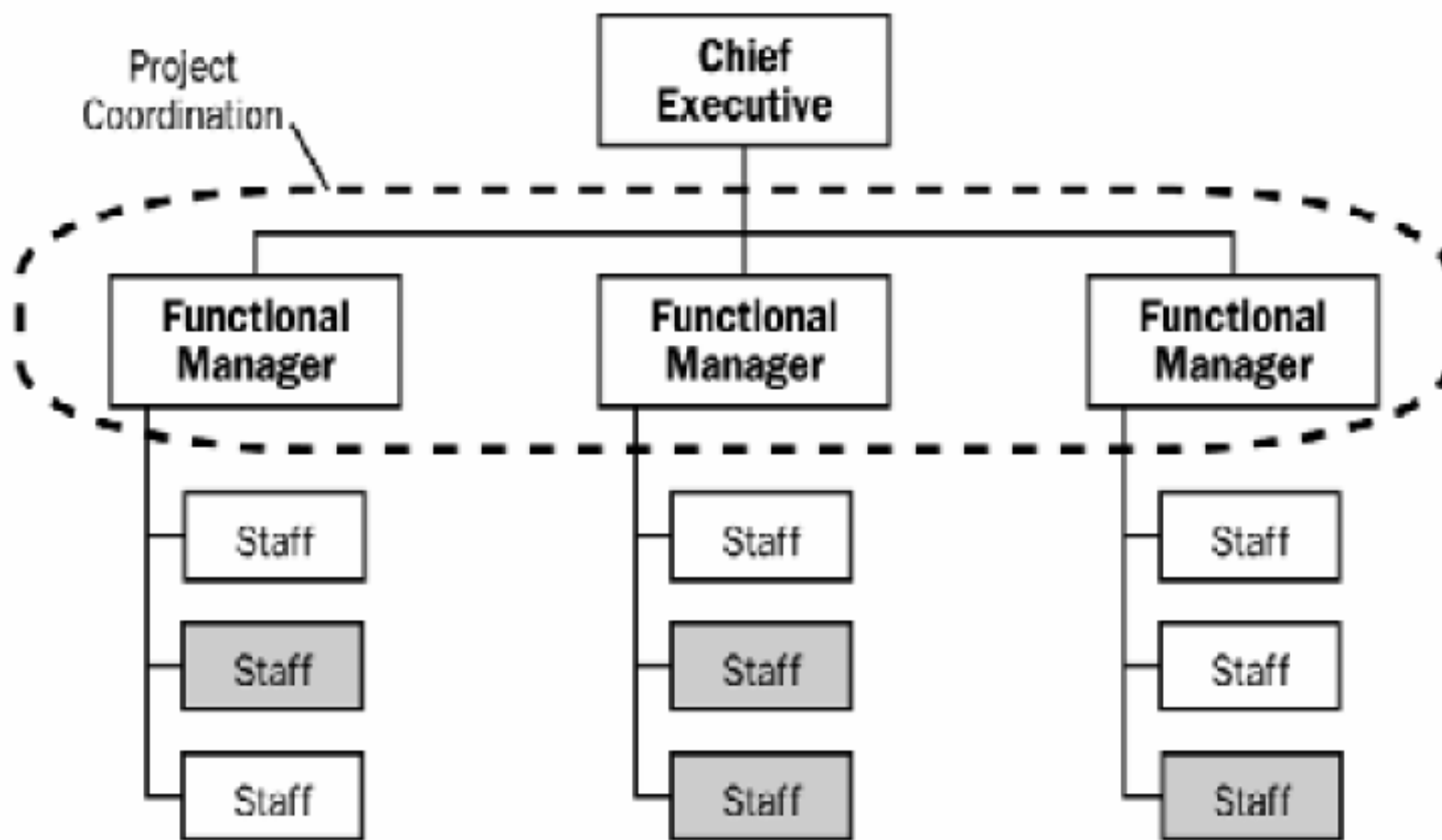
## ■ Тип организация:

- Организации, приели като стил на управление проектния принцип – управленските им системи улесняват работата по проекти
- Организации, получаващи приходи основно от проектна дейност – консултантски, инженерингови фирми, строителни предприемачи, проектанți и др.

## ■ Организационна култура и стил на работа:

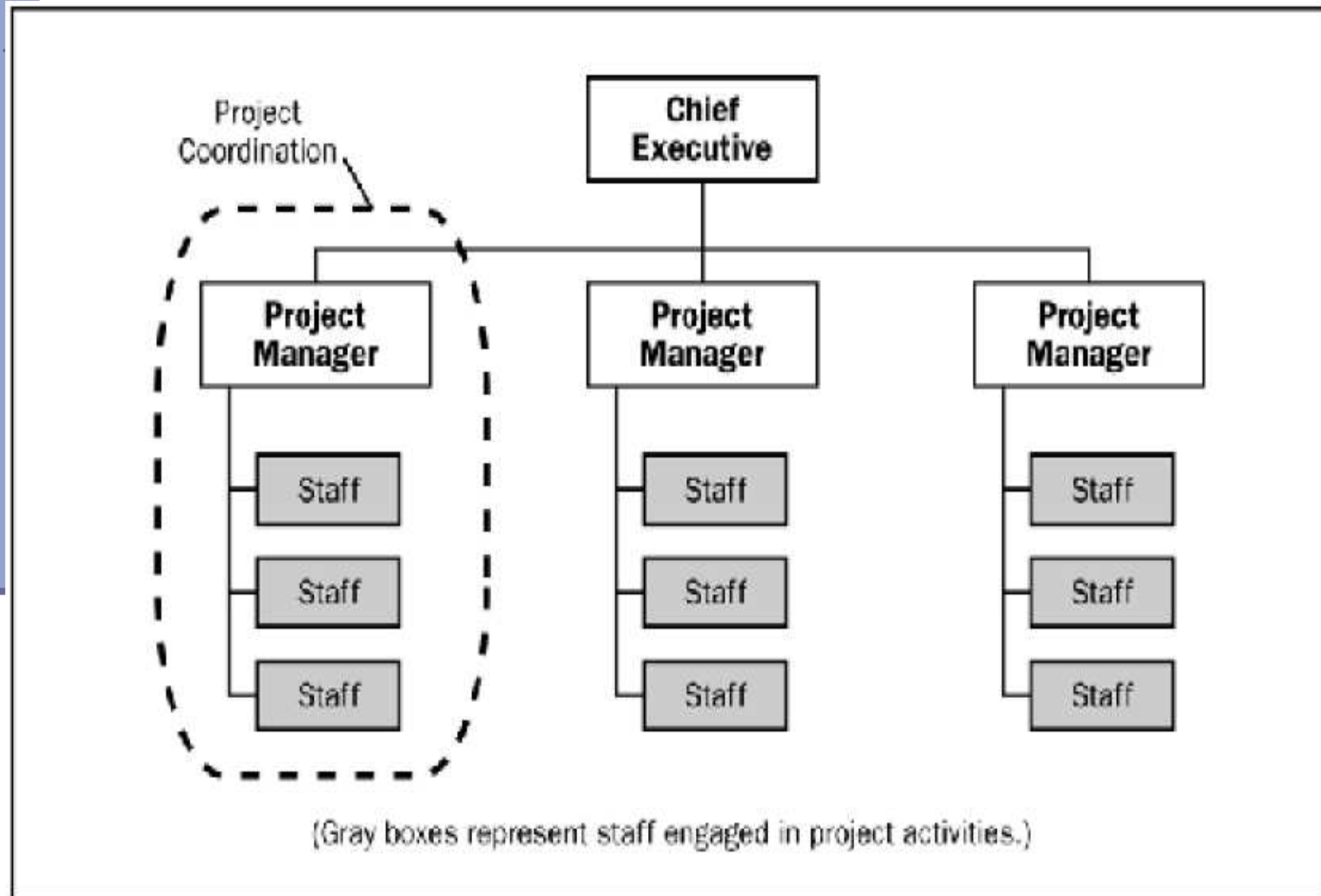
- Споделени ценности, норми, очаквания
- Политика и процедури
- Авторитарен стил и екипност
- Работна етика и продължителност

# Функционална структура



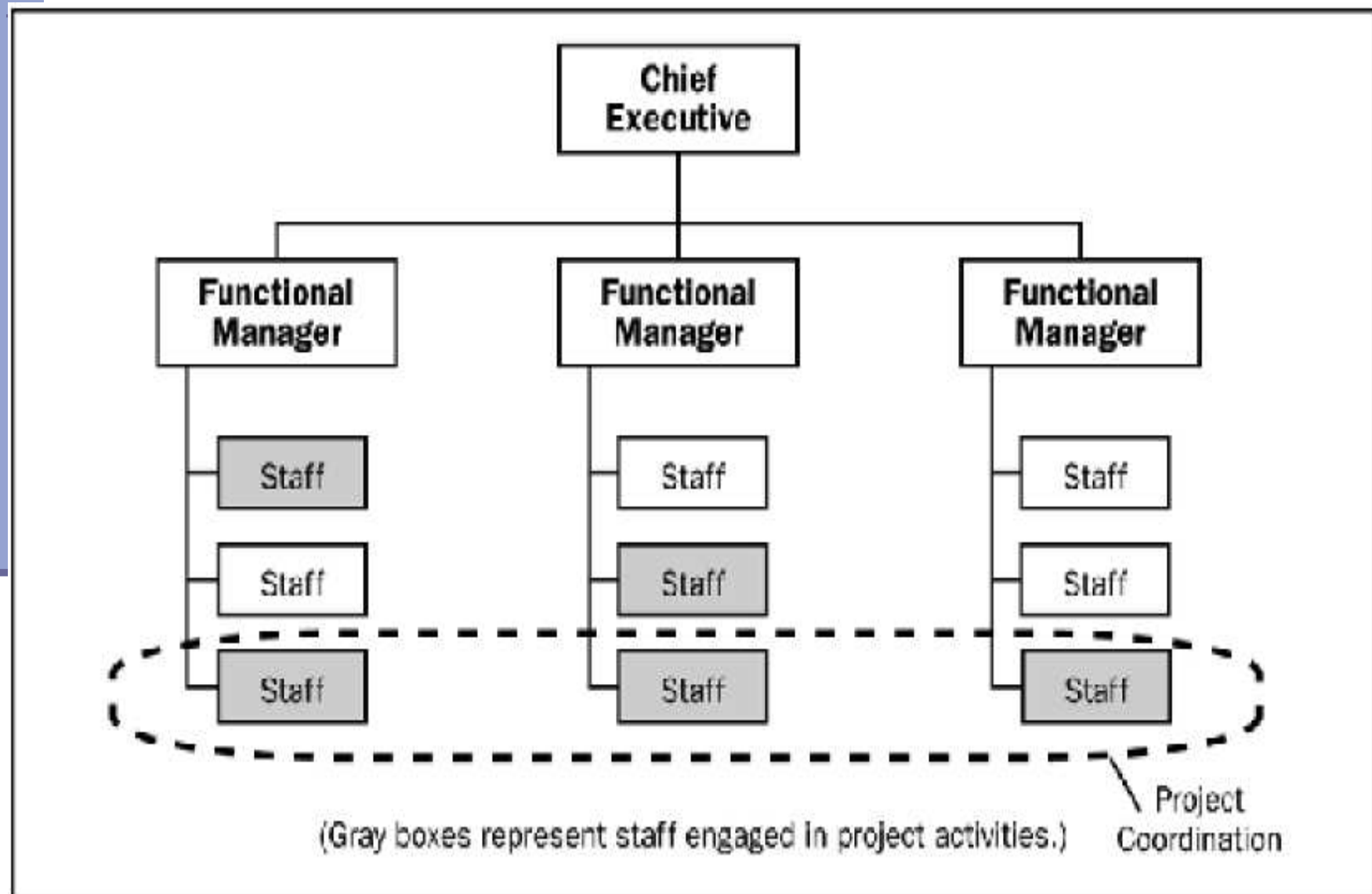
(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)

# Проектно-базирана структура

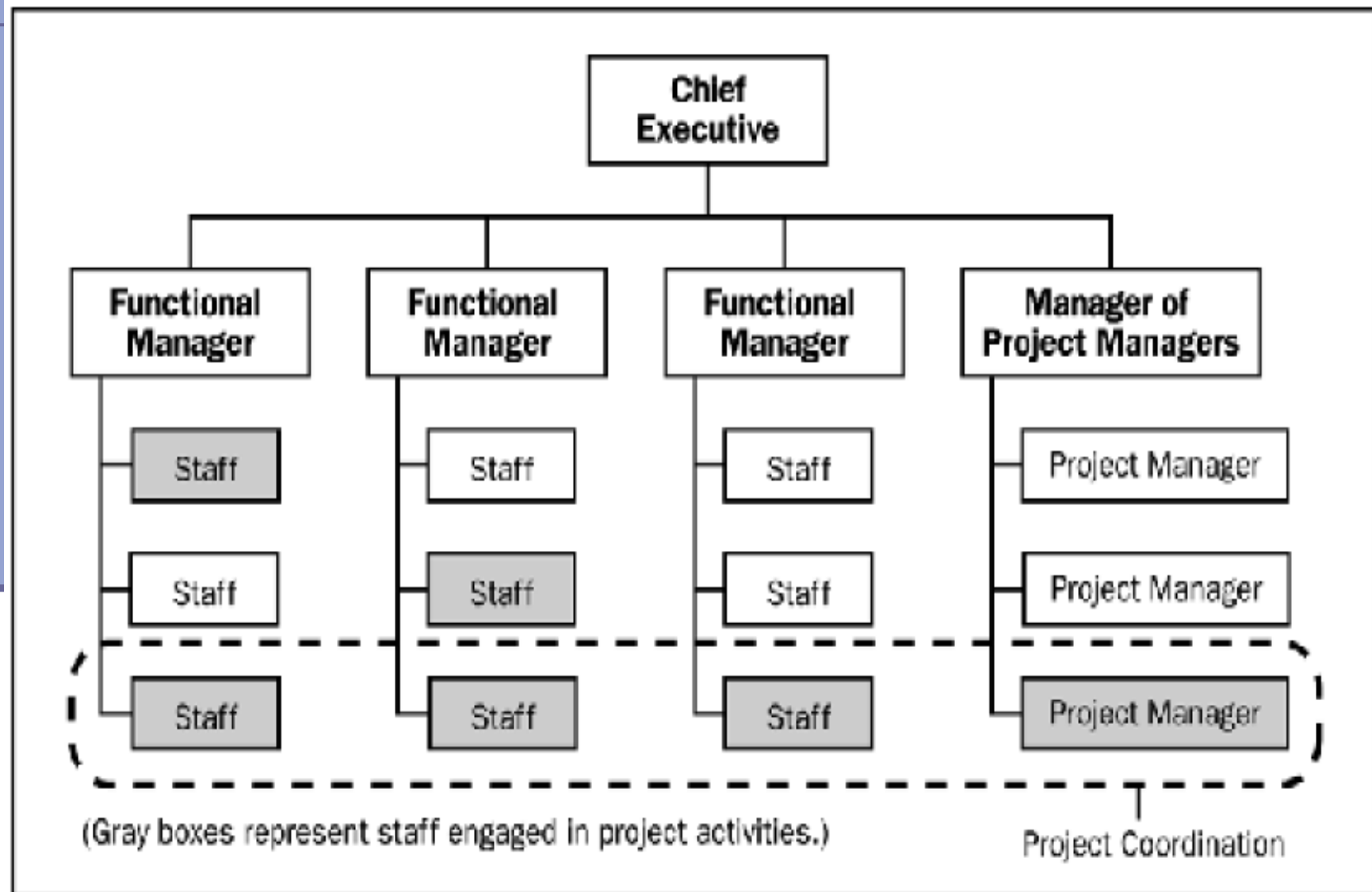




# Матрична організація (слаба)



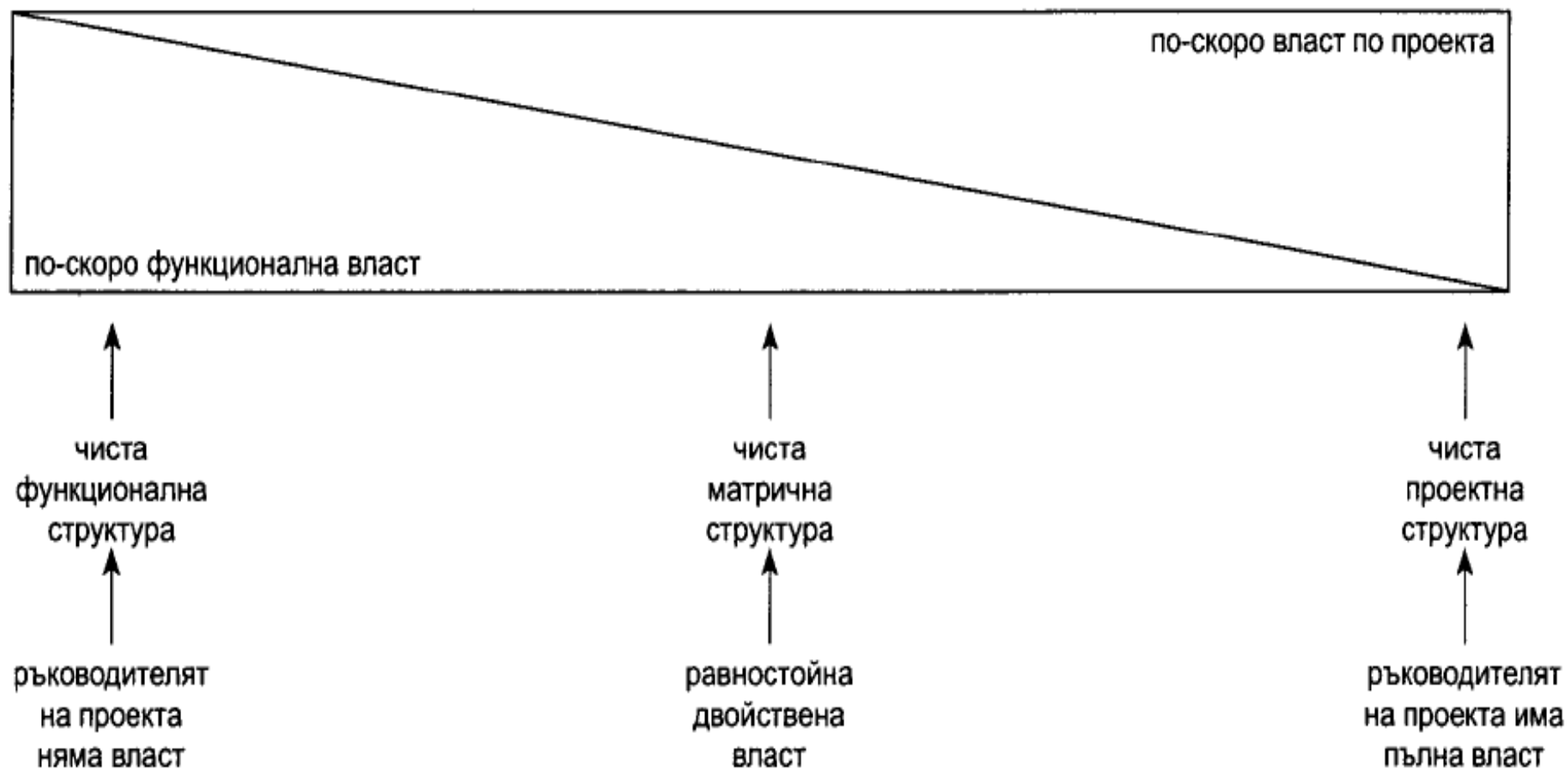
# Матрична організація (сильна)



# Организационна структура и влиянието ѝ върху проектите

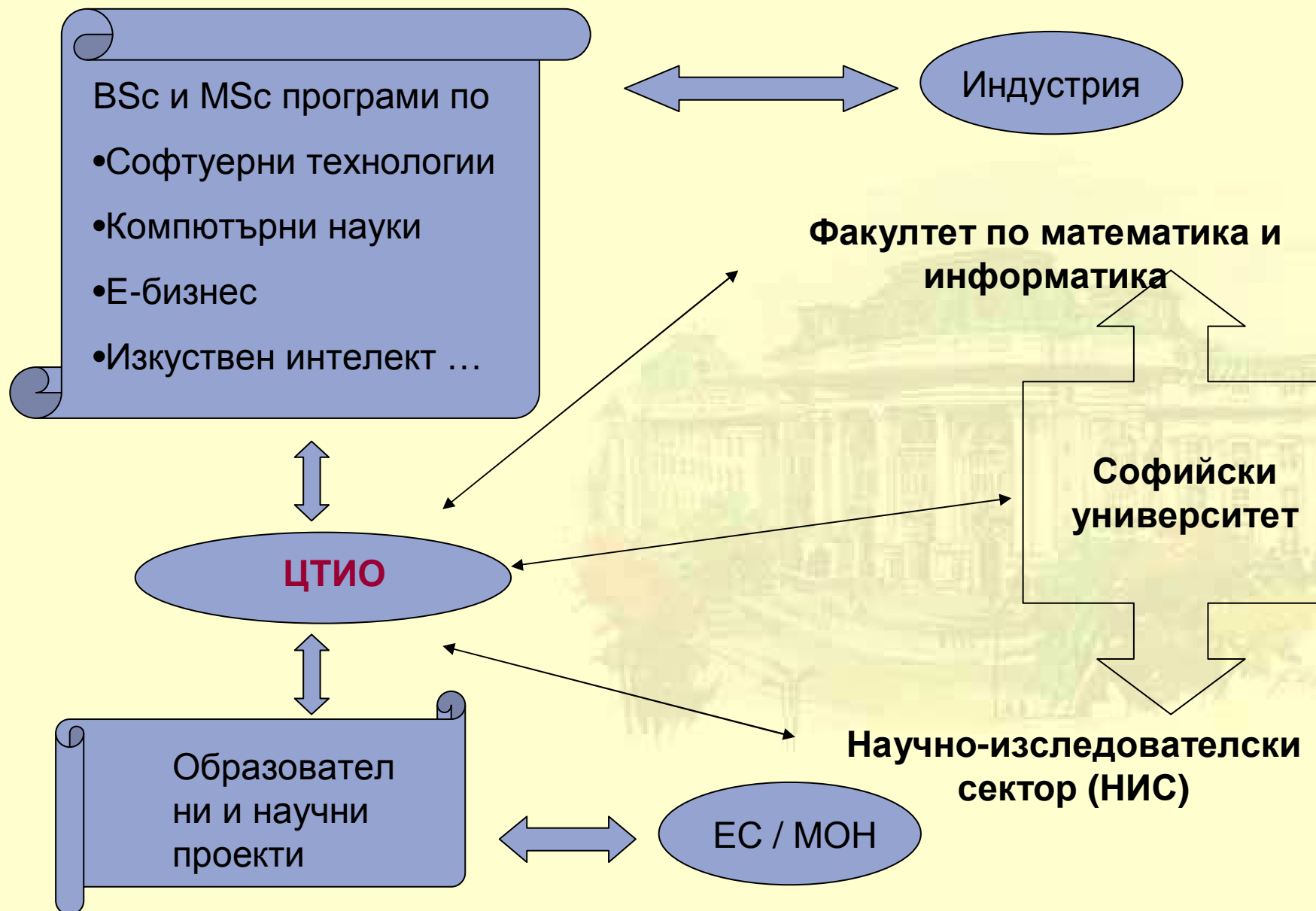
<div> <div>Organization Structure</div> <div>Project Characteristics</div> </div>	<i>Functional</i>	<i>Matrix</i>			<i>Projectized</i>
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

# Организационна структура и влиянието ѝ върху проектите



# Пример: ЦТИО

Център за технологии на информационното общество



# Предприемачески университет

---

- A strengthened steering core
  - Strong and committed leadership
  - Several dynamic units governed by Vice Rector on RTD
- An expanded development periphery
- Diversified funding base
  - EU research projects
  - Provision of training courses
  - Industrial research
  - patents and intellectual property rights
  - venture capital
  - Sponsorship

# Основни теми

---

- Необходима експертиза
- Роли в проекта
- Влияние на организацията
- Организация на екипа

# Екип

---

- Изпълнението на проекта зависи от работата на екипа
- Всеки член на екипа има собствена отговорност и задачи
- Цели при избора на екип
  - Отдадени и заинтересовани членове
  - Необходими умения и експертиза
  - Консенсус за целите на проекта
  - Удовлетвореност от съвместната работа
  - Стимулиране на идеи и иновации
  - Доверие
  - Лоялност към проекта



# Добрият екип

- **Ръководител** - ръководи екипа и координира усилията му.
- **Генератор на идеи** - по-затворен и дистанциран в поведението си, но доминира интелектуално.
- **Наблюдател-оценител** - интелигентен, но с качества по-скоро на анализатор, а не толкова на творец.
- **Търсач на ресурси** - носи новите контакти, идеи и подсказки. Той е търговецът, дипломатът, отговорникът по връзките.
- **Служител на организацията** - практичен организатор. Той е човекът, който преобразува идеите в управляеми задачи.
- **Служител на екипа** - поддържа екипа цялостен като подпомага другите, като ги изслушва, окуражава, хармонизира отношенията им, разбира ги.
- Човекът, който **довършва** работата - без него групата никога няма да спази срока. Той проверява всяка подробност, тревожи се за графика и срока, "вади душата" на другите с чувството си за неотложност.

# Изграждане на екипен дух

---

- **Доверие:** в Мениджъра на проекта, в екипа
- **Откритост:** няма фаворити, равни възможности, отчетност, критерии за качество на работата
- **Пълна комуникация**

# Процес на изграждане на екип

---

1. Първоначална среща – запознаване с членовете на екипа, въвеждане в целите на проекта
2. Проектиране на линии на комуникация
3. Представяне на проекта, цели, задачи, отговорности
4. Идентифициране на проблемните области
5. Разпределяне на отговорностите спрямо хората

# Процес на изграждане на екип

---

- Заедно със задачите по проекта, се изгражда и самият екип:
  - Редовни срещи
  - Отчитане на резултатите
  - Признаване на заслуги
  - Информиране на основните засегнати страни за добрите и лошите новини

# Процес на изграждане на екип

---

- Професионална атмосфера
- Предизвикателства на проекта
- Награди на екипа
- Свободна комуникация
- Избягване посочването с пръст

# Някои ефективни техники

---

- Фокус на качеството
- Време за изграждане на компетенции
- Слушайте другите
- Създаване на психологически безопасна среда
- Фокус на екипа върху целите на проекта

# Мотивиране на екипа

---

- Позволете на хората да изпитват чувство на задоволство – удовлетвореност при постигане на резултати
- Признаване на качествата на членовете на екипа
- Подкрепа
- Интересна и мотивираща работа
- Подходящ контрол
- Ясно дефиниране на ролите
- Ясна посока

# Мотивиране на екипа

---

- Професионална атмосфера
- Позитивна обратна връзка
- Честност
- Уважение
- Стратегия печеля-печелиш



# Мотивация и йерархия на нуждите

- **Самоутвърждаване** (най-високото ниво) – нуждата от растеж и пълно реализиране на личните способности;
- **Уважение** – нуждата от уважение, респект, престиж, и признаване от другите, както и самоуважение и лично усещане за компетентност
- **Социални нужди** – нужда от любов, принадлежност и одобрение при отношенията с другите
- **Сигурност** – нужда от сигурност, защита, стабилност в личния живот и всекидневния живот
- **Физиологични нужди** – основните човешки нужди; нужда от храна, от вода и от подслон

# Принципи на управление на проекта

- **Принцип на ангажираността** - между този, който осигурява ресурсите, и екипа, който реализира проекта, трябва да е налице взаимна ангажираност, за да се постигнат жизнеспособни резултати от проекта.
- **Принцип на успеха** - критериите и показателите за успех трябва да бъдат определени в началото на проекта - като основа за вземането на решения по проекта и за оценка след приключването на проекта.
- **Принцип на съвместимостта** - Основните параметри на процеса на управление на проекта, а именно обхватът на резултата, степента на постигнато качество, моментът на приключване и сумарната стойност при завършването трябва да бъдат взаимно съвместими и достижими.
- **Принцип на стратегията** - Трябва да има разработена стратегия, която ориентира най-напред планирането, а сетне и реализацията, 'чрез съсредоточена съвкупност от следващи една след друга фази.
- **Принцип на управлението** - Трябва да бъдат разработени политики и процедури за ефективното и ефикасното насочване и кон-трол на ангажиментите по проекта.
- **Принцип на съсредоточаване на отговорността в една точка** - За всички решения, касаещи обхвата на резултата от проекта, трябва да съществува един-единствен комуникационен канал между "спонсора" на проекта и ръководителя на проектната група.



Въпроси?

За контакти:  
[elis@fmi.uni-sofia.bg](mailto:elis@fmi.uni-sofia.bg)