

Планиране на проектен екип. Лидерство.

Избирането на правилните лидери и изграждането на проектния екип са ключови дейности за правилния ход на проекта и бъдещия му успех.

3.2.4.1. Изграждане на проектния екип: Определяне на роли и отговорности

Ръководството на проекта трябва да определи какви умения и знания са необходими за изпълнението на проекта, и какъв персонал е нужно да се назначи, т.е. да планира проектния екип. Тази дейност често се разглежда, като част от по-общото планиране на ресурсите, необходими за реализация на проекта.

Определят се също ролите и отговорностите на членовете на проектния екип. Определянето на необходимите знания и умения, роли (Кой какво прави?) и отговорности (Кой какво решава?) трябва да бъде съобразено с изискванията и очакванията на различните собственици на проекта.

За всяка позиция / роля в проектния екип трябва да се определят ясно необходимите умения, знания, отговорности, екипировката, особеностите на работното място. Ролите на членовете на екипа се дефинират в зависимост от очакванията към съответната работна позиция. Възможно е да се направи описание, както на индивидуални, така и на групови роли. Дефинират се ролите не само в екипа, който ще изпълнява проекта, а и на всички страни по проекта.

- Индивидуални роли са например:
 - спонсор на проекта,
 - клиент на резултатите от проекта,
 - ръководител на проекта,
 - ръководител на екипа,
 - член на проектен екип.
- Групови роли са например:
 - собственици на проекта (ако се определя управляващ комитет),
 - проектен екип,
 - под-екип.

3.2.4.2. Ролята на ръководителя на проекта

Ръководителят на проект е необходимо да притежава задълбочени разнообразни познания по управление на бизнеса:

- бизнес планиране - стратегии, тактики, оперативно планиране;
- финансово управление;
- знания за организационните структури;
- познания за спецификата на различните бизнес процеси - развойна дейност и проектиране на продукти, производство, маркетинг и продажби;
- управления на отношенията с клиенти.

Бизнес знанията са основна част от знанията и уменията за управление на един проект и са съществена част от необходимата квалификация на ръководителя проект. Горейзброените области са общи за различните типове проекти. Има и специфични бизнес знания, например - за работа в опасна среда и безопасност на труда, които са необходими за реализацията на проекти в области като енергетика, химически производства, строителство и др.

Освен базови знания за управление на бизнеса, ръководителят на проекта трябва да притежава също:

- знания и умения за лидерство;
- умения да се водят преговори - целенасочено дискутиране с други индивиди с оглед постигането на определени резултати. Тук са необходими и познания за особеностите на договарянето и за начините на формализация на постигнатите договорености в процеса на преговорите;
- комуникативни умения или умения да се обменя информация, чрез различни видове комуникация - не само директно общуване (разговори, слушане, убеждаване), но и в писмен вид. Тук влизат и уменията да се работи с документи и формални процедури, както и умения за вертикална комуникация (нагоре и надолу в организационната йерархия и хоризонтална интеграция на същото ниво).
- умения за управление на конфликти - комбинация от умения за откриване и определяне на проблемите и вземане на правилни решения за тяхното разрешаване.



Фигура 10. Предпоставки за успех на ръководителя на проекта

Съществено е ръководителят на проект да разбира спецификата на работата в проект и да умее да прилага тези познания на практика:

- Проектът е нещо ограничено във времето. Временните бизнес отношения се отличават от трайните и затова ръководството на проекта трябва да е запознато с техниките за управление на временни работни взаимоотношения;
- Да може да използва различни методи и похвати в различните фази на проекта, защото в различните фази може да се работи с различни собственици на проекта;
- Затруднения могат да се появят и от факта, че много рядко управлението на персонала, работещ по проекта, е пряко възложено на ръководството на проекта. В много случаи за това отговаря администрацията на организацията-изпълнител, която не е на пряко подчинение на ръководителя проект.

3.2.4.3. Матрица на отговорностите

В резултат на дефинирането на ролите и отговорностите се съставя т.н. матрица на отговорностите, в която за всяка позиция се задава какви отговорности има за отделните фази на проекта. На етапа на одобряване и дефиниция на проекта, още преди набирането на екипа, трябва да се дефинират строго отговорностите, свързани с контролните функции на всяка роля и отчитането на резултатите.

Трябва да се отбележи, че ролите и отговорностите на ръководителя-проект са от съществено значение за успеха на всеки проект, като същевременно могат да се различават в зависимост от професионалната област и спецификата на проекта.

Начинът на определяне на ролите и отговорностите зависи и от обхвата на проекта - при големи проекти се съставя матрица на много нива. На най-високото ниво например, може да се дефинира какви са отговорностите по отношение на всеки елемент от разбивката на работата WBS, а на по-долно може да се направят матрици на отговорностите за отделни дейности.

	Клиент	Бизнес мениджър	Ръководител на проекта	Отговорник по качеството	Член на екип
Описание на клиентските изисквания	Отговорен	Преглежда	Участва Информира	Информира се	Участва Информира
Проектиране на продукта	Преглежда Одобрява	Преглежда Одобрява	Отговорен Преглежда Информира	Преглежда Информира	Участва Информира
Разработване на продукта	Преглежда Одобрява	Преглежда Одобрява	Отговорен Преглежда Информира	Преглежда Информира	Участва Информира
Тестване на продукта	Преглежда Одобрява	Информира се	Преглежда Одобрява Информира	Отговорен Преглежда Информира	Участва Информира
Изготвяне на документация	Преглежда Одобрява	Информира се	Преглежда Одобрява Информира	Отговорен Преглежда Информира	Участва Информира

Фигура 11. Примерна матрица на отговорностите

Както се вижда от матрицата, отговорностите могат да се променят в различните фази на проекта.

При продължителните и сложни проекти може да се разработи специален план за персонала. В него се определя, в кой момент, какъв персонал е нужен, за да се намери и наеме, и да се установи, кога трябва да се освободят някои от членовете на екипа. В зависимост от нуждите на проекта този план може да е формален или неформален, по-общ или много детайлен.

3.2.4.4. Набиране на проектен екип

След това се пристъпва към набиране на необходимия екип. Може да се окаже, че не е възможно да се намерят "най-добрите" необходими човешки ресурси. В този случай може да се направи компромис и да се търси оптимален вариант.

Ако се окаже, че някои от необходимите знания и умения за реализация на проекта не са притежавани от членовете на екипа, ръководителят на проекта трябва да изготви план за придобиване на необходимите квалификации чрез обучение.

При набирането и назначаването на екипа се използват различни методи и техники:

- Преговори - може да се наложи ръководителят на проекта да преговаря с някой от функционалните ръководители в организацията.
- Предварително определяне на част от екипа - това може да се наложи, в случаите когато проекта е свързан с изпреварване на конкуренцията или е вътрешен за организацията.
- Решение за използване на под-изпълнител - организацията-изпълнител решава, че няма достатъчно ресурси за изпълнение на проекта и за част от работата ще се избира под-изпълнител. Тогава дефинирането на заданието на под-изпълнителя трябва да залегне в плана за доставките.

След като се избере необходимия персонал, членовете на екипа подписват съответните договори.

Добра практика е да се създава база данни с информация за членовете на екипа - данни за контакт, знания и умения, които отговарят на профила на ролята, която заемат, друга информация, която може да се окаже полезна в процеса на изпълнение на проекта - допълнителни квалификации, личностни особености, необходимост от допълнително обучение. Тези данни трябва периодично да се обновяват в хода на проекта.

3.2.4.5. Затруднения при планиране и изграждане на екипа

Какви затруднения могат да възникнат в процеса на планиране и изграждане на проектния екип?

- Организационната структура на организацията-изпълнител може да не съответства на спецификата на проекта - например слабо-матричните организационни структури дават по-малко права на ръководителя на проект, отколкото организационната структура от тип силна матрица.
- Колективните трудови споразумения и съществуващи договорености с профсъюзите могат да се окажат пречка.
- Очаквания за назначения в екипа - много често съществува изискване определени индивиди да се включат в проектния екип без ръководителят на проекта да има право на избор.