

6. Изграждане на екипа и планиране на ресурсите– Резюме

Изграждане и управление на екипа по проекта

Временната същност на проекта означава че персоналните и организационни взаимоотношения ще бъдат временни и нови.

Броят, качествата и ролите на участниците в тима ще се сменят по време на фазите на проекта. Като

резултат техниките за управление на тима също трябва да се сменят в зависимост коя е най ефективна за текущата фаза и текущите нужди на проекта.

Планиране на организацията на екипа - Планирането включва идентифициране, документиране, разпределяне на ролите и отговорностите на проекта и описание на взаимоотношенията в проекта. В повечето проекти това се стартира по време на инициализацията на проекта, но във всяка следваща фаза се преглежда плана, детайлизира се и се променя ако е необходимо.

Механика на създаването на екипа

- Кога се създава екипа?
 - Проектът да е дефиниран достатъчно добре, но не в такъв детайл, че да участват само в изпълнението му
 - Да се вземе предвид и разходите и цената на участие на ресурсите – за работа и резултати
- Кой ще участва в тима?
 - Основен тим
 - Конфликт на интереси – всеки иска най добрите ресурси

- Използване на външни ресурси – участват в тима като консултанти или се наемат да изпълнят определен резултат или продукт
- Кой прави какво?
- Прави се организационна структура на проекта
- Прави се Матрица на Отговорностите (Responsibility Assignment Matrix – RAM)
- RAM - връзка между задачи, участници в проекта и техните отговорности

» Задачи (1,2,3.....), може и по фази

» Участници

» Отговорности: отговорник, работещ, преглед, одобряващ, документатор.....

Лидерство на екипа - модел на развитие на екипа

- Модел на развитие на тима във времето на проекта (4 етапа – Forming, Storming, Norming, Performing)
- Mourning (плач, оплакване)
- Ролята на екипа за всеки етап
- Ролята на РП на всеки етап

Процес на планиране на човешките ресурсите

- Участници в процеса
- В отделните етапи на планирането участват следните групи:

- Ръководители на проекти и ръководители на дейности (обучение, маркетинг и продажби, човешки ресурси – планирани отпуски...)
- Фирмено ръководство – за обсъждане на обобщената справка за

планиране на фирмените ресурси

- Лидери на екипи – за решаване на проблеми свързани с натоварването на ресурсите

Планиране на ресурсите – принципи. Основни принципи:

- Цикъл на планиране – извършва се в края на всеки месец (през последната работна седмица от месеца)
- Начин на планиране – планират се активните проекти по които ще се работи, за период от три месеца напред, на базата на седмично планиране за всеки един от месеците в следващото тримесечие.

Практически всеки път се планира с един месец напред и се проверява планирането за предишните два месеца.

- Очаква се, в бъдеще в процеса на планиране да се включат и бъдещи проекти от фирмения регистър на възможностите за работа (future project pipeline)

Необходими данни за процеса на планиране на човешките ресурсите:

- Документи необходими за добро планиране – предишния тримесечен план; план-графика по ресурси и задачи на проекта или

дейността; сключени рамкови договори за услуги; договори за поддръжка

– За всяка седмица се въвежда очакваното натоварване на съответния ресурс, а ако няма предвиден човек, тогава се записва искания ресурс като технология и роля (напр. Business Analyst - Бизнес анализатор или Senior Developer - Старши програмист ...)

– Натоварването може да се въвежда по дни, часове или по седмици като процент от работното време (най общо - 1 ден натоварване при 20 работни дни в месец е равен на 5%, 5 дни = 1 работна седмица = приблизително на 25% месечно натоварване)

Точност на процеса

– Очаква се планирането на ресурсите за седмиците от първия месец да се извърши с достатъчно добра точност, а за следващите с точност на базата на експертно мнение или аналогия с предишни периоди.

– Резултатите от планирането се съхраняват в централен депозитар до който имат достъп участниците в процеса

Основни стъпки при планиране на ресурсите:

» Преди стартиране на процеса се определят проектите които ще са активни за следващия планиращ период

» Планирането стартира в последната седмица на всеки месец със съобщение или напомняне по e-mail

» Отваря се форма 1, до която имат достъп ръководителите на проекти и ръководителите на дейности

» Всеки ръководител планира ресурсите си по проект/дейност за следващите три месеца. **Това се извършва на базата на:**

» Преглед на плана на проекта за планираните задачи и ресурси, ако има такъв (това е задължително при проектите с фиксиран срок и цена).

» Преглед и сравнение с предишния план на ресурсите

» Коригиране на предишното планиране и въвеждане на нови стойности за тримесечния период.

» Обобщаване на информацията за планирането на ресурсите на фирмено ниво по проекти и дейности.

Решение на проблемите в процеса

- При наличие на сериозни деформации в натоварването, мениджмънта на компанията разглежда случаите и намира решение на проблема (реализира се принципа: Management by exception).

» Попълването на специална форма за проблемите се извършва за всеки човек, а когато няма предвиден човек, тогава се попълва очакваната роля в проекта/дейността както е посочено по – горе.

» След завършване на планирането и попълването на формата от всички, се генерира обобщена справка (отчет) която показва дали има свръхнатоварване или ненатоварване на ресурсите

» Ако отчетът покаже наличие на проблем с ресурсите, тогава фирменото ръководство обсъжда и решава проблема

Видове проекти участващи в процеса

Следващите типове проекти и дейности от гледна точка на технологията или реализацията:

- ЕРП проекти - свързани със създаването и внедряването на приложения базирани на ЕРП системи

- Консултантски проекти – в тях основната дейност е експертната и консултантската помощ и услуга свързана със създаване на ИС или приложение на ИТ
- Технологични проекти – свързани основно с програмиране и разработване на софтуерни приложения
- Проекти за разработка на продукти – свързани с разработката на
продукти във фирмата
- Поддръжка на предишни проекти
- Проекти за други дейности – административни, технологични изследвания, обучение, отпуски....

Видове проекти от гледна точка на разходи и продължителност:

- Проекти за разработка с пределна цена (разходи) и дефинирана продължителност. При тях планирането се прави само на базата на приетия и одобрен план-график на проекта и се сравнява с текущия базов план (baseline).
- Проекти за разработка тип „Време и Материали (Time and Materials)“. При тях планирането се осъществява на базата на предишната практика, на базата на експертно мнение или на базата на очакването (best guess).
- Проекти за поддръжка с фиксирана цена и срок (Maintenance projects). Те обикновено имат фиксирана цена (или брой ресурси) за определен брой дни или часове работа по тях, но зависят от наличието на заявки за работа от страна на клиента или грешки за фиксиране. Планирането се извършва на база на анализ на предишни периоди или на база на очакването.

- Административни проекти. Включват планиране на административни дейности, обучение, технологични изследвания..