



Модел за съгласуваност между екипа и изпълнявания от него проект

Ст.ас. Вяра Славянска
БСУ

Съществуват стотици книги и учебници, посветени на изграждането на високосъвършени екипи. Те се фокусират предимно върху идентифициране на някакви общи характеристики, които трябва да бъдат притежавани от екипите, независимо от работата, която вършат. В същото време може да се каже, че наличната литература е доста оскъдна в предлагането на практически инструменти и стратегии за оценяване, формиране и развитие на проектните екипи. Рядко се оценява нагласата и способността на членовете да вземат решения, да разрешават проблеми или конфликти. Проектните мениджъри не винаги имат възможност да наблюдават поведението в която и да е от тези области. Екипите се формират единствено въз основа на притежаваните от членовете технически умения, които са безспорно важни, но недостатъчни за осигуряване успеха на един проект. Естеството на проекта е често пренебрегвана променлива в процеса на подбор на екипа.

Настоящата статия има за цел да внуши идеята, че проектът, проектният екип и процесът на проектно управление формират система. Връзките между тях са изключително значими. За да работи една система, всичките ѝ елементи трябва да изпълняват своята функция. За да изпълняват функцията си, всички те трябва да бъдат интегрирани в едно функциониращо цяло. Интегрирани и функциониращи според предназначението си, те създават синергия.

1. Общи характеристики на ефективния екип.

Всеки успешен проектен екип притежава съвкупност от необходими характеристики, които

са независими от естеството на проекта, върху който работи. Три от основните модели, които дефинират тези характеристики, са:

- модел на Белбин(Belbin) за ролите в екипа,
- модел на Маргерисън(Margerison) и Мак-Кан(McCann),
- система DISC.

Трите модела имат поне едно общо качество: никой от тях не разглежда проекта като фактор, влияещ върху успеха на екипа. Проектът определя допълнителна съвкупност от характеристики, които проектният екип трябва да притежава, за да бъде ефективен. Когато тези уникални характеристики се комбинират с характеристиките, предложени от посочените тук модели, се получава необходимата и достатъчна съвкупност от характеристики на ефективния проектен екип.

1.1. Модел на Белбин за ролите в екипа Този модел е представен за първи път през 1981г. [1], а в последствие търпи разширение [2]. След 9-годишни изследвания Belbin идентифицира 9 роли, които трябва да присъстват във всеки екип, за да бъде успешен. Те трябва да бъдат представени независимо от размера на групата, като често някои от членовете изпълняват повече от една роля.

Ролите са следните:

- агент(Plant). Творческа роля, от която се очаква да внася нови идеи и новаторско мислене по основните проблеми и въпроси, с които се сблъсква екипа;

- търсещ ресурси(Resource investigator). Служи за връзка с външни източници на идеи, разработки и ресурси, които може да са от полза за екипа;

- координатор(Coordinator). Лидерска роля, наричана още Председател. Грижи се работата на екипа да върви, като използва силните му страни и избягва слабостите. Носи отговорност ресурсите на екипа да се използват по най-добрия начин;

- оформящ (Shaper). Организаторска роля. Поставя цели и приоритети и общо взето фокусира и насочва усилията на екипа;

- наблюдател-оценител (Monitor evaluator). Аналитична роля. Анализира проблемите и оценява решенията, като балансира подхода за вземане на решения;

- член на екип (Teamworker). Това е "лепилото", което помага на екипа да работи в хармония и координация. Подкрепя членовете на екипа в области на слабости и общо взето поощрява морала и колективния дух;

- реализатор (Implementer). Ролята, която прави нещата да се случват. Използва концепциите и ги



превръща в практически процедури, реализира плановете;

- приключващ (Completer/finisher). Тази роля обръща голямо внимание на детайлите. Следи цялата работа да бъде свършена според плана;

- специалист (Specialist). Притежава някакво специално и рядко срещано умение. Единственото му предназначение е да осигурява експертно мнение по даден въпрос и рядко може да се ангажира с някаква друга роля в екипа.

Въпреки че изследването на Белбин се ограничава в екипи от висши мениджъри, то е еднакво приложимо и за проектните екипи.

Съществува софтуерен пакет, наречен INTER-PLACE, който оценява ролевите предпочитания на индивидите и характеризира екипа по отношение на баланса между тези ролеви предпочитания. INTER-PLACE използва въпросник от 7 въпроса с по 8 отговора, за да оцени привличането на един индивид към всяка от 9-те екипни роли. Отговарящият разпределя 10 точки между тези 8 отговора. След като се сумират резултатите, се изготвя ролев профил на съответния индивид. Данните могат също така да бъдат агрегирани на равнище екип.

1.2. Модел на Маргерисън и МакКан (Team Management Wheel).

През 1990-те години Charles Margerison и Dick McCann се опитват да установят защо някои екипи имат успех, а други нямат [4]. В продължение на 8 години събират информация от над 100 000 мениджъри на екипи, работещи в Англия, САЩ, Австралия, Югоизточна Азия и Европа. Множеството интервюта очертават следните основни проблеми на екипите:

- слаби в изпълнението.
- некоординирани.
- не се справят с промяната много добре.
- членовете не се разбират помежду си.
- лоши комуникации.

Изследователите правят заключението, че тези екипи не са балансирани. За да се определи дали един екип е балансиран, е необходимо да се дефинират основните трудови функции, които са твърди, т.е. независими от специфичните технически функции, с които е ангажиран екипът. Маргерисън и МакКан дефинират 9 ключови работни функции, описващи най-общо работата, която всеки екип трябва да извършва. Те са следните:

- съветване(Advising). Събиране, организиране и представяне на информация и данни пред екипа;
- иновативност (Innovating). Създаване на идеи и откриване на нови начини за изпълнение на не-

щата;

- промоциране (Promoting). Популяризиране на нови идеи и придобиване на необходимите ресурси за тяхното реализиране;

- разработване (Developing). Разработване на продукта или услугата, така че да успее на пазара;

- организиране (Organizing). Създаване на инфраструктура и план за изработване на продукта или услугата;

- произвеждане (Producing). Всички аспекти на производствената функция;

- инспектиране (Inspecting). Създаване на увереност, че производеният продукт или услуга отговаря на очакванията на клиента за качество, безопасност и сигурност;

- поддържане (Maintaining). Поддържане на увереност, че инфраструктурата функционира според очакванията;

- свързване (Linking). Координиране на всички други работни дейности за осигуряване на ефективен екип.

Според Маргерисън и МакКан един екип трябва да обезпечи изпълнението на всяка от тези 9 функции, за да бъде балансиран. Не се уточнява как трябва да бъдат разпределени тези функции между членовете на екипа, нито какъв размер на екипа ще бъде необходим за тяхното покриване, но се предполага, че един член на екипа би могъл да изпълнява повече от една функция.

Тези работни функции се трансформират в следните 9 роли:

- създатели-иноватори (Creator-innovators). Хората в тази роля създават идеи. Обичат да представят нови начини за изпълнение на нещата, които понякога може да изглеждат твърде смущаващи, особено в по-стабилни среди. Фокусирани са върху промяната. Необходимо е да бъдат държани под око и да бъдат насърчавани да изразяват своите мисли, защото всеки екип се нуждае от техния дух;

- изследователи-популяризатори (Explorer-promoters). Хората в тази роля събират информация извън организацията, представят нови идеи и ефективно ги популяризират в организацията. Изграждат мрежа от външни контакти, които може да са от полза за организацията по-късно. Склонни са да бъдат активни и лесно се отегчават, когато не са включени в нещо ново и вълнуващо;

- оценители-разработващи (Assessor-developers). Могат да възприемат новите идеи и да ги тестват спрямо реалните нужди, за да определят тяхната приемливост. Те са добър мост между идеите



и тяхното практическо осъществяване;

- подтикващи-организиращи (Thruster-organizers). Те свършват нещата. Добри са в създаване на инфраструктурата от процедури, процеси и организация, необходими за превръщане на идеите в реалност. Те са добри плановници и също така са ориентирани към резултатите;

- приключващи-произвеждащи (Concluder-producers). Чувстват се най-добре сред стандарти и процедури. Получават удовлетворение от успешното повторение на някакъв процес и получаването на желания резултат. Те оперират с високи стандарти на качество и предпочитат стабилна среда, в която да вършат работата си. Промяната не е сред любимите им неща;

- контролиращи-инспектиращи (Controller-inspectors). Това са хора на детайлите. Те са изключително внимателни и старателни докато не се уверят, че работата им е завършена и прецизна до последния милиметър. Ненавиждат грешките от всякакъв тип и се опитват на всяка цена да ги избягват. Когато детайлите и прецизността са приоритет, те са незаменими членове на екипа;

- насърчаващи-поддържащи (Upholder-mainainers). Хората в тази роля обичат да са сигурни, че всичко се развива както би трябвало. Те се придържат стриктно към установените процеси и процедури и ненавиждат изненадите. Ефективни са в следването, но не са подходящи за лидерски позиции;

- докладващи-съветващи (Reporter-advisors). Хората в тази роля са много предпазливи. Те старателно събират и анализират факти и цифри, докато не са абсолютно сигурни в резултата. Стремят се да представят цялостна картина на ситуацията, преди да направят някакво заключение;

- свързващи (Linkers). Това са координаторите. Поддържат сътрудничество и комуникации между всички членове, така че екипът да прогресира според плана.

Маргерисън и МакКан създават Team Management Systems и разработват портфолио от индекси за оценяване на работните предпочитания, лидерски умения и стилове за вземане на решения. Основният продукт е Team Management Index (TMI), който използва 60 твърдения, за да определи как един индивид подхожда към работата си. Трудовите предпочитания се изследват във връзка с това как личността общува с останалите, как събира и използва информацията, как взема решения и как организира себе си.

Въпреки че този модел и модела на Белбин са

разработени независимо един от друг, очевидно е сходството между тях. С малки изключения припокриването е пълно.

1.3. Система DISC

Този модел е най-известният и използван от трите. Системата DISC събира данни чрез обширни въпросници и ги представя графично на равнище индивид и на равнище екип.

Основната идея е, че един балансиран екип трябва да включва четири персонални стила, чиято аббревиатура дава наименованието на модела: движение (Drive), влияние (Influencing), стабилност (Steadiness) и подчинение (Compliance) [6]. Изследванията показват, че тези четири стила на персоналност присъстват в някаква степен във всеки човек. Независимо че някой от тях е доминиращ, важното е, че и четирите са представени.

Движение (Drive). Този стил на персоналност (D) е характеристика на индивидите, които имат високо равнище на възбудимост. Те са директни и решителни и са ориентирани към резултати, поемане на риск и разрешаване на проблеми. Непрекъснато започват нещо и често се заемат с твърде много неща наведнъж. Преуспяват в нерутинни дейности и обичат предизвикателствата. Егото им е силно развито. Обичат да носят отговорност, чувстват се най-добре при изпълнение на разнообразни задачи и винаги търсят занимания, които им предлагат възможности за професионално развитие.

Влияние (Influencing). Индивиди, които попадат в този стил на персоналност (I), са ориентирани към хората. Те имат много позитивен мироглед, чувство за хумор, оптимистични и емоционални са, често са мотиватори за останалите и са добри в преговорите. Обичат вниманието и приемането. Не се интересуват от детайлите и предпочитат работна среда, свободна от правила и регулации. В резултат на това те не са ориентирани към резултатите и често могат да разсейват вниманието си от задачата.

Стабилност (Steadiness). Хора с този стил (S) са отлични членове на екип, благонадеждни и способни да носят отговорност. Притежават силни междуличностни умения и добре разрешават конфликти. Те харесват стабилна и предвидима работна среда и не обичат промяната, въпреки че ще се адаптират, ако получат достатъчно време. С тях не трябва да се безпокоите за никакви изненади.

Подчинение (Compliance). Тази персоналност (C) е много подобна на предишната от гледна точка на своята надеждност, но от различна перспектива.



Индивидите са систематични и внимателни в резултат на своята аналитичност и склонност към откриване на доказателства. На тях може да се разчита за качествени решения и високи стандарти във всичко, което правят. Те искат всички факти и не обичат несигурността или ситуации извън контрол. Когато им се каже какво точно се иска от тях, те са готови да действат без никаква допълнителна намеса от страна на мениджъра.

Представените три модела са добре известни и широко практикувани. Независимо от тяхната валидност и надеждност те имат един и същ недостатък от гледна точка на управлението на проекти: характеристиките на проекта не се отчитат като фактор при балансирането на екипа. Естеството на проекта е променлива, която определя каква ще бъде относителната значимост на всяка от представените роли в проектния екип.

Ефективността на проектния екип се влияе също така от неговия размер. Въпреки че никой от трите модела не го отчита, с нарастване на размера екипът е склонен да губи своите характеристики (споделено лидерство, взаимна отговорност, колективни резултати, активно включване в заседанията, директно оценяване на изпълнението) и приема характеристиките на обикновена група (силен лидер, индивидуална отговорност, индивидуални резултати, пасивно участие в заседанията, косвено измерване на изпълнението). Katzenbach и Smith дефинират екипа като "малък брой хора с допълващи се умения, които са равностойно ангажирани с някаква обща цел и подход към работата, за което се чувстват взаимно отговорни." [3]

Повечето изследователи твърдят, че екипите от 8 до 10 души са най-ефективни. Екипи от 15-20 души също могат да бъдат ефективни, но имат склонност да се разпаднат на подекипи. Една група от 50 - 100 души няма почти никакъв шанс да функционира като екип. В този случай е уместно проектът да се разглежда като програма, съставена от няколко взаимнозависими проекта, всеки с размер на екипа около 8 до 10 души. Проблемът е, че тази програмна структура ще изисква по-ефективна комуникационна схема и допълнително управленско ниво, за да се координират дейностите и резултатите между проектите.

2. Изграждане на екип според характеристиките на изпълнявания проект.

Както стана ясно, трите описани модела за функциониране на екипа не вземат предвид характеристиките на проекта. Предложените от тях роли наистина са необходими за успеха на екипа, но в

никакъв случай не са достатъчно условие за формиране на ефективен проектен екип.

Моделът за съгласуваност между проекта и екипа (Project/Team Alignment model) комбинира проекта, проектния екип и процеса на проектно управление като динамични части на една система. Тя може да бъде дефинирана в самото начало на проекта и в хода на неговото изпълнение и изменение също ще се приспособява и променя. В този модел първоначалното дефиниране на проектния екип изхожда от естеството, целите и характеристиките на проекта. Когато някоя от характеристиките на проекта се променя, проектният екип и проектният процес ще трябва също да се променят, за да се запази този баланс.

2.1. Основни положения.

Има четири основни положения, които лежат в основата на този модел. Първото е свързано с ролевите модели на Белбин и Маргерисън; то представя необходимите условия за успех на екипа. Следващите три положения са свързани с проекта и представят всички необходими и достатъчни условия за успех на екипа. Тези четири условия са елементите на една динамична система, която, когато е съгласувана, създава балансирания проектен екип.

Условие 1: Има специфични ролеви предпочитания, които трябва да присъстват във всеки успешен проектен екип и които са независими от профила на проекта (необходими, но не достатъчни условия). Поне един член на екипа трябва да бъде предразположен към всяка от деветте роли. Членовете на екипа може да предпочитат повече от една роля, а може да има и повече от един човек за роля. Размерът на екипа може да е по-голям или по-малък от 9 души по-малкият е за препоръчване. Когато екипът достигне 15 души, той е склонен към дисфункционалност. Когато надвиши 25, екипът започва да приема характеристиките на група и членовете са склонни да формират по-малки работни групи, които сами по себе си стават екипи. В най-лошия случай екипът напълно дегенерира и се превръща в тълпа.

Условие 2: Характеристиките на проекта определят типа на управленския процес, който ще се използва. Няма универсална методология. Безсмислено е един съвсем малък, познат и прост проект да бъде управляван по същия начин, както един голям и сложен проект. Да се игнорират тези различия и да се прилага една и съща методология навсякъде, е просто загуба на ресурси и време.

Условие 3. Характеристиките на проекта опре-



делят профила на успешния проектен екип. Със сигурност има някои роли и оттук поведенчески характеристики, които всеки екип трябва да притежава, за да работи, но също така има и други характеристики, чиято специфика се определя от типа на проекта. Например, ако на един екип, съставен от аналитични, концептуално и креативно настроени хора, се възложи проект, изискващ прилагане на добре известни процедури, това би било голям риск. Членовете на екипа ще търсят възможности да бъдат иновативни при решаването на несъществуващи проблеми, вместо да се фокусират просто върху прилагането на съответната процедура. Нито моделът на Белбин, нито на Маргерисън отчитат тази вариация между проектите.

Условие 4: Профилът на успешния проектен екип не остава постоянен през целия живот на проекта. Това условие следва съвсем естествено от предходното. Проектът приема различни характеристики, когато прогресира в хода на жизнения си цикъл. При това не става въпрос само за техническите умения (които очевидно са различни), а за персоналните и междуличностните. Уменията за взаимодействие с клиента, за управление на конфликти, за вземане на решения и за разрешаване на проблеми варират през различните фази.

Очевидно профилът на идеалния екип не остава постоянен през живота на проекта. Същевременно рядко проектният мениджър има лукса да променя състава на екипа винаги, когато целта на проекта се модифицира или той прогресира в други фази от своето развитие. Изходът е да се променя профилът на проектния екип чрез преразпределение на задачите, т.е. препозициране на членовете с оглед използване на техните силни страни и минимизиране на техните слабости.

2.2. Система П4.

Тези четири условия идентифицират четири взаимодействащи си части, които се комбинират в т.нар. Система П4:

- проектна целева рамка (Project scope)
- профил на проекта (Project profile)
- профил на екипа (Profile of the team)
- процес на проектно управление (Project management process).

Четири части са функционално зависими една от друга и когато са правилно съгласувани, тази система е в баланс. Ако някой от елементите се промени, системата излиза от баланс и е необходимо изменение в една или повече други части, за да се възстанови балансът. Една промяна в бизнес средата (поява на нов конкурент на пазара, въвеж-

дане на нова технология и т.н.) може да наложи промяна в целта на проекта или профила на екипа или дори процеса на управление на проекта. Всяка от тези промени ще причини дисбаланс и ще предизвика изменения в другите части на системата в опит да се върне към балансирано състояние.

2.2.1. Целева рамка на проекта.

Целевата рамка на проекта се дефинира в хода на обсъжданията и споразуменията между възложителя и изпълнителя. В резултат на това взаимодействие се постига съгласие и общо разбиране относно бъдещите дейности по проекта. Това се документира в т.нар. целева рамка на проекта, която е еквивалентна на Project Overview Statement, Scoping Document, Document of Understanding, Project Initiation Document, или Statement of Work.

Целевата рамка на проекта не е константа, а се променя в резултат на променящи се пазарни условия, технологии или други. Каквото и да е стимулът за тази промяна, тя определено се отразява върху профила на проекта, може да засегне профила на успешния екип и при редки обстоятелства повлиява върху целия процес на управление на проекта.

2.2.2. Профил на проекта.

Профилът на проекта се получава от целевата рамка. Това е напълно автоматизиран процес, който се прави от т.нар. TeamArchitect. Team-Architect е електронна система за вземане на решения, която приема като ресурс описание на целевата рамка и произвежда като резултат профила на проекта. Не изисква специфичен формат на описанието. Добри резултати се получават от документи с около 300 думи (около една печатна страница информация).

Когато проектът се придвижва през своите фази, обикновено е полезно всяка фаза да се профилира независимо. Получените профили на фазите са различни един от друг и често съдържат допълнителна информация във връзка с подобряване ефективността на екипа, която не може да бъде извлечена от общия профил на проекта.

2.2.3. Профи на екипа.

Профилът на проектния екип се получава от оценките на всеки член на екипа. Тези оценки може да включват профили на уменията и компетенциите, стилове на мислене, стилове за разрешаване на проблеми и стилове за управление на конфликти.

2.2.4. Процес на проектно управление.

Проектите варират по отношение на риска,



продължителността, общите разходи, технологията, ефекта върху организацията и др. В някои случаи проектът е много прост и повтарящ се и изисква използването на минимална част от процеса на проектно управление. Проекти, които са много комплексни и носят голям риск, изискват използването на целия процес на проектен мениджмънт. С други думи, процесът на управление трябва да бъде приспособен към проекта и трябва да бъде избран, защото е полезен за проектния мениджър и екипа; тоест всички части са в баланс помежду си.

2.3. Жизнен цикъл на проекта.

Независимо от спецификата на процеса за проектно управление той винаги ще се подчинява на стандартния жизнен цикъл. Има няколко варианта за представяне на жизнения цикъл на проектно управление. Един от тях е 5-фазният модел, описан по-долу.

1) Въвеждаща фаза (Initiating Phase).

Една от първите задачи на проектите мениджъри е да дефинират работата, която трябва да бъде свършена в тяхната област на отговорност. Точно същата задача се отнася и за управлението на хората. Но за разлика от управлението на проекта първоначалната фаза при управлението на хората е много неформална.

За проектния мениджър, дефинирането на бъдещите задачи е предварителна и важна фаза от жизнения цикъл на проекта. В тази фаза възложителят (известен също като клиент) и проектният мениджър постигат съгласие относно няколко важни аспекта на проекта. Независимо от използвания формат всяка успешна въвеждаща (стартова) фаза отговаря на 5 основни въпроса:

- Какъв е проблемът или възможността, към която се насочва?
- Каква е целта на проекта?
- Какви подцели трябва да се достигнат, за да се реализира целта?
- Как ще се определи дали проектът е успешен?
- Има ли някакви предпоставки, рискове или препятствия, които могат да повлияят върху успеха на проекта?

Въвеждащата фаза задава целевата рамка на проекта. Тя формира критериите, въз основа на които се решава дали определена функция или характеристика е в обхвата на целевата рамка. Освен това тя се използва за създаване на профила на проекта.

Целевата рамка на проекта може да се променя по множество причини; понякога далеч по-често отколкото проектният мениджър би желал. Това

може да се дължи на нещо, което клиентът е забравил да включи в документа с изискванията, промяна в бизнес приоритетите, която трябва да бъде отразена в проекта, достъпност на някаква нова технология, процеса на учене, съдържащ се в самата проектна работа.

Проектният мениджър трябва да реагира на промените чрез документиране на алтернативни насоки за действие и съответните им последствия върху плана на проекта. Алтернативните курсове на действие ще засегнат проектния екип. Една значителна промяна в целевата рамка ще промени профила на проекта и оттук профила на проектния екип. Тъй като основната идея е да се поддържа баланс между проекта, проектния екип и процеса на проектно управление, всяка промяна в една от частите ще изисква компенсираща промяна в един или повече от останалите компоненти с цел да се възстанови балансът.

2) Планова фаза (Planning Phase).

Плана на проекта е задължителен. Той не само е "пътната карта", по която ще се движи работата, но също така е и средство за вземане на решения. Планът предлага различни възможни подходи, графици и ресурсни ограничения, от които проектният мениджър може да избере най-добрата алтернатива. Посочва ясно задачите, които трябва да бъдат извършени, защо те са необходими, кой какво ще прави, кога ще бъде завършено, какви ресурси ще бъдат нужни и какви критерии трябва да бъдат изпълнени, за да бъде проектът смятан за завършен и успешен. Освен това съдържа решения във връзка с типовете човешки ресурси, които ще бъдат необходими, за да се разпределят отговорностите на отдела. Това означава идентифициране на типовете необходими умения и броя хора, притежаващи тези умения.

Разработването на плана на проекта носи поне три ползи.

Планирането намалява несигурността. Въпреки че не може да се очаква изпълнението на проекта да протече точно според плана, планирането на работата позволява да се предвидят вероятните последици и да се заложат необходимите коригиращи мерки.

Планирането повишава разбирането. Самият акт на планиране осигурява по-добро разбиране за целите и подцелите на проекта. Дори да не влезе в употреба, той все пак упражнява плановите умения на мениджъра.

Планирането подобрява производителността. След като се дефинира планът на проекта и необходимите ресурси за неговото изпълнение, става възможно структурирането на работата във време-



то с оглед възползване от наличните ресурси. Паралелното (едновременно) изпълнение на задачите позволява да се съкрати общата продължителност на проекта и да се максимизира използването на ресурсите в по-висока степен в сравнение с последователното.

Ако проектният мениджър не познава параметрите на проекта, той няма да може да оцени неговия прогрес и да прецени кога проектът е завършен. Планът също така осигурява база за оценяване на извършената работа спрямо планираната.

Един план винаги е динамичен и когато се променя, това се отразява върху профила на ефективния проектен екип от гледна точка на специфичните комбинации от умения, които са необходими за неговото изпълнение.

3) Стартова фаза (Launching Phase).

Стартирането на проектния план е равносилно на упълномощаване на персонала, така че всеки член да знае какво се очаква от него, как да извърши работата и кога да я завърши. Тази фаза включва пет стъпки. Освен организирането на хората, които ще работят върху проекта, от проектния мениджър се очаква да:

първо: идентифицира специфичните ресурси (хора, финанси, материали и пари), които ще бъдат необходими за изпълнение на работата, дефинирана в плана;

второ: установи оперативни правила за функциониране на екипа;

трето: изготви графици на дейностите със специфични дати за начало и край;

четвърто: възложи дейностите на служителите;

пето: стартира изпълнението на плана.

Стартирането на плана има минимално влияние върху профила на проектния екип, но го използва по множество начини. Например екипът трябва много рано да реши как ще взема решенията и ще разрешава конфликтите. Това идентифицира неговите силни и слаби страни, така че проектният мениджър може да планира как да се справи ефективно със ситуациите, които възникват.

4) Контролна фаза (Monitoring Phase).

Графикът на проекта се създава като част от плановия процес. Той показва:

- какво трябва да бъде свършено в проекта;
- кога трябва да бъде изпълнена всяка задача;
- кой е отговорен за нейното изпълнение;
- какви продукти се очакват като резултат от завършването на проекта.

Без значение колко внимателен е екипът, кога-

то създава плана, почти е сигурно, че проектната работа няма да върви според него. Графиците се изпълзват - това е реалността на проектния мениджър. Проектният мениджър трябва да разполага със система, която непрекъснато да следи прогреса на проекта (или неговата липса) и съответно да приспособява плана. Системата за мониторинг обобщава извършената работа спрямо плана и също така гледа напред, за да предупреждава за потенциални проблеми.

Мониторингът и използването/развитието на екипа са тясно свързани. Възникват събития (изоставане от графика, загуба на член от екипа, значителна промяна в изискванията на клиента, непредвидена промяна в пазара и др.) и проектният екип трябва да реагира с подходящи корективни действия. Може да се изисква преразпределение на задачите между членовете или допълнително обучение. В тези ситуации профилът на проектния екип е безценно средство за вземане на решения от проектния мениджър.

5) Заключителна фаза (Closing Phase).

Приключването на един проект е формално средство за сигнализиране края на проектната работа и доставяне резултатите на клиента. При управлението на хора еквивалентното действие е да се сигнализира края на задачата с някакъв знак за завършване и да се възложи друга задача на индивида.

Заключителната фаза оценява какво се е случило по време на проекта и осигурява историческа информация, която да се използва при планирането и изпълнението на следващи проекти. Тази информация най-добре се съхранява в документ, наречен project notebook. Максимално полезно е този документ да е в електронна форма, за да бъде лесно да се възстановява и обобщава информацията за проекта и да се използва при планирането на текущите проекти. Всяко добро приключване дава отговори на следните въпроси:

- Отговарят ли резултатите от проекта на очакванията на възложителя?

- Отговарят ли резултатите на очакванията на проектния мениджър?

- Изпълнил ли е проектният екип проекта според плана?

- Събрана ли е информация, която може да бъде полезна за следващи проекти?

- Колко добре е работила методологията за управление на проекта и доколко проектният екип се е придържал към нея?

- Каква е ползата и поуката от този проект?



Заключителната фаза е много важна за управлението на проекта, но за съжаление често се пренебрегва или пропуска от мениджмънта. Вместо да ѝ посвети достатъчно време, проектният мениджър често се намира под натиск да стартира следващия проект, защото той вече изостава от своя график.

2.4. Жизнен цикъл на екипа.

Както проекта, така и екипът има свой жизнен цикъл. Той се състои от четири взаимозависими части: оценка, формиране, развитие и разпределение. Тези части не трябва да се бъркат с фазите на формиране, сблъсък, нормиране и изпълнение, през които един екип еволюира. Фазите описват развитието на една специфична група от хора и превръщането ѝ във високосъвършен екип. Жизненият цикъл на екипа се фокусира върху това кой трябва да бъде включен в него, защо и какъв принос ще направи за общата работа. След като се отговори на тези три въпроса, може да се стартира еволюцията на екипа през четирите посочени етапа.

Това е нов начин на мислене за екипа. По традиция членството в екипа се определя от това какво индивидът може да донесе на проекта от гледна точка на притежаваните от него технически умения. Новият подход е да се постави екипът във фокуса на вниманието, а членството в него да се базира на това как отделният индивид допринася за съгласуването между екипа и проекта. Чрез фокусиране върху индивида може да се подбере екип от много способни и опитни индивиди, но да се получи екип, който се разминава сериозно със своя проект. Чрез фокусиране върху постигането на съгласуваност между екипа и проекта може да се формира екип от разнообразни умения и опит и да се получи екип, тясно съгласуван с проекта си. Разликата е едва доловима, но значима.

Преди съчетаването на двата жизнени цикъла са необходими малко повече детайли относно функционирането и взаимодействието между четирите части на жизнения цикъл на екипа.

Създаването на ефективен проектен екип преминава през четири фази:

- етап оценка - установяване профила на екипа;
- етап формиране - събиране на екипа;
- етап развитие - опит да се извлече максималното от уменията и компетенциите, с които разполага екипа;
- етап разгръщане - разпределяне и преразпределяне на членовете между задачите в хода на движението на проекта през неговия жизнен цикъл.

Всеки проектен мениджър трябва да премине през тези четири фази, независимо от ограниченията, които организацията поставя върху формирането на екипа.

1) Оценяване.

Това е етапът на събиране на информация. С помощта на множество инструменти за оценка се профилира всеки потенциален член на екипа. Възможно е тази информация да е събрана по-рано и предоставена на проектния мениджър в момента на селектирането на екипа. Когато данните се събират по време на проекта, това означава, че фазите на оценяване и на формиране ще протичат паралелно.

Първата стъпка е индивидуалното оценяване и включва събиране на данни за кандидатите в ресурсната банка, които са налице за работа върху проекта. Оценяването включва установяване стилове на мислене, стилове на учене, стратегии за управление на конфликти, умения и компетенции.

На равнище индивид оценяването може да предхожда или да следва формирането на екипа. Ако е предварително, то обикновено е резултат от стремежа на организацията да оцени всички потенциални членове на проектни екипи по множество критерии. Ако следва фазата на формиране, то обикновено е резултат от формиране на екипа въз основа на разполагаемите наличности или заради ограничени човешки ресурси. На равнище екип оценяването обикновено следва етапа на формиране на екипа.

Оценяването на екипа е втората стъпка в тази фаза. Тук вече групата е събрана.

В повечето организации проектният екип се формира въз основа единствено на наличността и техническите умения. Членовете може да са имали малка възможност да работят заедно като екип върху предишни проекти. В една хаотично събрана група всеки има собствено мнение, върши нещата по своя си начин и със собствено темпо. Не се чувства отговорен пред никой друг в екипа. Съпротивлява се да бъде организиран.

За да се изгради екипът, е необходимо данните от индивидуалните оценки да бъдат обобщени на ниво екип и резултатите оценени. Целта е да се изготви стратегия за развитие и оползотворяване на всеки член на екипа, така че да може да бъде използван по най-добрия начин. Резултатите от оценяването на екипа трябва да бъдат споделени и открито обсъдени на първоначалните заседания на екипа. Членовете трябва да се чувстват удобно, да бъдат откровени и директни във взаимоотношени-



ята помежду си. Нереалистично е да се очаква формиране на истинска екипна среда при отсъствието на доверие и откритост.

2) Формиране.

Това е фазата, в която се подбират членовете на екипа. Съществуват множество възможности за тази фаза. При фиксирания вариант членовете на екипа са били определени предварително. Обстоятелствата, наличността, размерът на ресурсната банка, времето и други променливи вероятно са диктували избора и са оставили малка или никаква възможност за приспособяване. Другата крайност е абсолютно променлив състав на екипа. Проектният мениджър е свободен да избира и назначава всеки член на екипа. Организацията осигурява подкрепа и инфраструктура, в рамките на която се случва този процес.

Между тези две крайни позиции има различни варианти. За съжаление най-вероятната ситуация е тази, при която членовете на екипа се получават наготово от проектния мениджър и той трябва да постигне най-доброто с тях.

3) Развитие.

Тук е моментът да се обърне внимание на нуждите от развитие на екипа. Ако проектният мениджър сам е селектирал екипа си, ще има малка нужда от развиване уменията на членовете. Усилията му ще бъдат насочени към възлагане на специфични задачи на членовете на екипа въз основа на демонстрираните умения и предпочитания.

Но ако проектният мениджър получава наготово всички или повечето от членовете на своя екип, то вероятно ще възникнат проблеми. Той ще трябва да оцени силните и слаби страни на всеки член от екипа от гледна точка нуждите на проекта и да направи най-доброто разпределение на задачите. До степента, в която ще има възможност да обучава екипа си на работното място или извън него, той ще трябва да планира кой ще бъде обучаван, в какво и кога.

4) Разпределяне.

В тази фаза екипът е формиран и всички планове за развитие на членовете са изготвени или реализирани. Сега предстои определянето на специфичните задачи или участието на всеки индивид в проекта.

Доколкото е възможно, проектният мениджър се опитва да избегне слабостите и да използва най-доброто от екипа. Въз основа на резултатите от индивидуалното оценяване задачите или работата се разпределя подходящо между членовете.

2.5. Основни етапи в модела.

Този модел използва жизнения цикъл на проектно управление и жизнения цикъл на екипа и ги комбинира в шест фази[5].

Фаза I: Установяване профила на проекта

В тази фаза се анализира документът, представящ целевата рамка на проекта и се получава неговият профил. Профилът описва основните характеристики на проекта, които евентуално ще бъдат свързани с характеристиките на проектния екип. Един проектен екип ще бъде ефективен, само ако е формиран с оглед типа на проекта, който има да изпълнява.

Фаза II: Установяване профила на идеалния проектен екип.

Профилът на идеалния екип се извлича от профила на проекта. В определен смисъл създаването на идеалния екип е еквивалент на проектирането на системата. Успешното изпълнение на проекта е функцията, която се очаква да бъде изпълнена от системата, а идеалния екип е системата, която може да изпълни тази функция. Профилът на проекта може да се разглежда като усреднен профил на проектния екип. Използва се инструмент, наречен

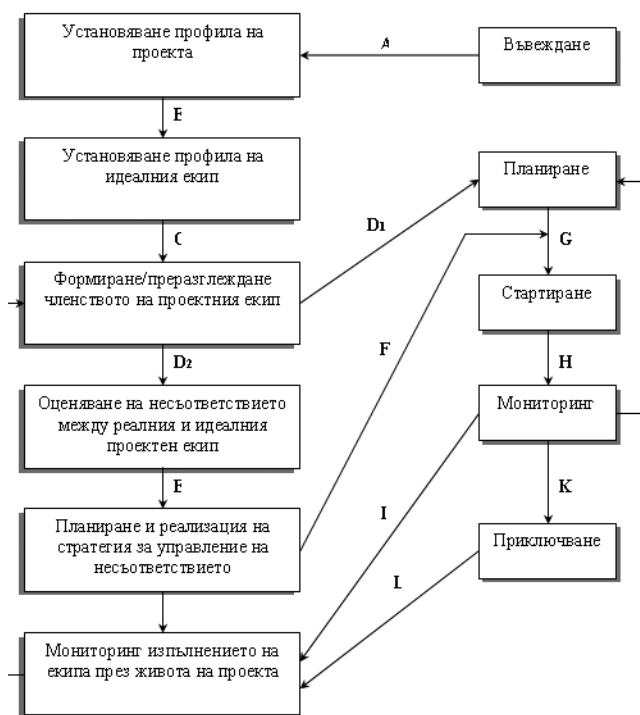


Схема №1. Модел на съответствието между проекта и екипа.

the Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)[7] за събиране на данни за всеки индивид, който ще участва в идеалния проектен екип, изчис-



лява се средният резултат за екипа във всеки от четирите квадранта и се начертава профила. Получената графика е същата като профила на проекта. Въпреки че е почти невероятно да бъде формиран този идеален екип, все пак вниманието се насочва към опита да се получи най-доброто от наличните ресурси на проекта.

Фаза III: Формиране на реалния проектен екип.

При формирането на действителния проектен екип има две крайни ситуации. Първата и най-малко вероятна е, когато проектният мениджър наистина има лукса да избере членовете на екипа си. Втората, и най-често срещана, е ситуацията, в която съставът на екипа е даденост.

Фаза IV: Определяне на несъответствието между проекта и реалния проектен екип.

Профилът на проекта може да се използва като шаблон на идеалния екип, с който да се сравни профилът на действителния екип. Чрез въвеждане на промени в състава на реалния екип е възможно неговият профил да се приближи към този на идеалния. Процесът на приспособяване продължава, докато не са възможни никакви по-нататъшни допълнителни подобрения в действителния екип. Този екип става системата, която ще реализира функцията на успешното изпълнение на проекта.

Когато състава на екипа е фиксиран (зададен), се търсят стратегии за развитие на членовете вместо за промяна на участниците.

Фаза V: Планиране и реализация на стратегията за управление на несъответствието.

Има две стратегии за управление на несъответствието: развитие и разпределение. Развитието (Development) протича първо на равнище екип и след това на равнище индивид. Фокусът на тези стратегии е върху стиловете за вземане на решения, за разрешаване на проблеми, за управление на конфликти, умения и компетенции в екипа. На равнище екип стратегията е временно увеличаване размера на екипа за коригиране на разминаването. В големи организации може да има множество възможности за това, но в по-малките организации изборът може да е много ограничен. След като се използват всички възможности за увеличаване на екипа, се пристъпва към стратегии за развитие на равнище индивидуален член на екипа.

След като се реализират колкото е възможно повече стратегии за развитие на равнище екип, се преминава към стратегии на индивидуално равнище. Тук фокусът е върху индивидуални обучаващи програми за по-нататъшно елиминиране на всички останали несъответствия. В зависимост от

продължителността на проекта някои от тези стратегии може да не са достатъчно навреме реализирани, за да бъдат от полза.

Следващото средство е разпределението (deployment).

Фаза VI: Поддържане на съгласуваност между екипа и проекта през живота на проекта.

След уточняване състава на екипа и стратегията за развитие и разпределение стартира работата по проекта. Началото на Фаза VI от жизнения цикъл на екипа съвпада с началото на жизнения цикъл на проектно управление. Когато проектът се променя и прогресира през своите пет фази, нуждите му се променят, а също така и неговият профил. Новият профил на проекта ще предизвика кореспондиращи промени в профила на идеалния екип и оттук в профила на реалния екип, който е най-подходящ. От гледна точка на жизнения цикъл на проектния екип, това създава обратна връзка от Фаза VI към Фаза IV. В този случай Фаза IV ще преоцени несъответствието, което сега е различно от предишното. След това, придвижвайки се към Фаза V, стратегията ще бъде съответно преразгледана и Фаза VI ще продължи, докато възникне следващата промяна в проекта и цикълът се повтори още веднъж.

Фаза VI подчертава факта, че проектните екипи са динамични системи. Когато проектът се придвижва през петте си фази, неговите нужди се променят. За да се поддържа екипа в съответствие спрямо проекта, неговият профил и/или разпределението на членовете на екипа може също да се нуждаят от промяна.

Двата жизнени цикъла са тясно свързани и зависими един от друг. Резултатът от въвеждащата фаза е документ, съдържащ целевата рамка, т.е. описанието на проекта. Този документ е ресурс (A) за процеса, който ще създаде профила на проекта. Профилът на проекта е ресурс (B) за процеса, който установява профила на идеалния проектен екип. Този профил е просто разширено виждане за профила на проекта, но с фокус върху проектния екип. Въз основа на този идеален профил (C) може да се формира реалният проектен екип. В тази точка се виждат два паралелни прехода. Екипът се движи към (D1) - плановата фаза, и се прави оценка на несъответствието между действителния и идеалния екип (D2). Тази оценка намира резултат в стратегически план за управление на несъответствието (E). Стратегическият план включва също така алтернативи за развитие и разпределение. Този план и плана на проекта са ресурс за стартовата фаза (F and



G).

Представеният модел за съгласуваност между екипа и проекта подчертава идеята, че ефективността на всеки проектен екип е в тясна връзка с естеството на работата, която трябва да бъде извършена по съответния проект. Всеки проект се отличава със свой уникален профил и неговото изпълнение изисква преди всичко екип със съответващ профил, при това не само от гледна точка на необходимите технически умения, а и на уменията, свързани с вземането на решения, разрешаването на конфликти, междуличностните взаимодействия и т.н.

Литература:

1. Belbin, M., Management Teams: Why They Succeed or Fail, Butterworth-Heinemann, 1981.
2. Belbin, M., Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann, 1993; Belbin, M., Changing the Way We Work, Butterworth-Heinemann, 1997.
3. Katzenbach, Smith, The Wisdom of Teams, Harvard Business School Press, 1993.
4. Margerison, Ch., D. McCann, Team Management: Practical New Approaches, Management Books 2000 Ltd.
5. Wysocki, R., Building Effective Project Teams, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
6. http://www.discusonline.com/UDISC/contents_i.html
7. <http://www.thethinkingbusiness.co.uk/>