

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПРОЕКТИТЕ

Надя Маринова

*Нов български университет
e-mail: nmarinova@nbu.bg*

Ключови думи: човешки ресурси, проекти, мениджър, екип, фирма, персонал

Резюме: Организацията на всяка дейност, в това число и работата по проект изисква решаването на две основни задачи – формиране на екип и организиране дейността на този екип. Екип на проекта е едно от главните понятия в управлението на проект. Именно управлението на човешките ресурси осигурява реализацията на замисъла на проекта. В последните години реалностите на пазарната икономика и преходът към системата за управление на проекти наложи да се допълни съставът на участниците в проекта с нови лица: управляваща компания; партньор; консултант; спонсор; изпълнителен директор; мениджър; офис управление; участник в проекта. В зависимост от типа на проекта в неговата реализация могат да вземат участие десетки хора. Всеки един от тях има свои функции, степен на участие и отговорност към проекта.

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PROJECTS

Nadya Marinova

*New Bulgarian University
e-mail: nmarinova@nbu.bg*

Key words: Human Resources, Projects, Manager, Team, Firm, Staff

Abstract: The organization of each activity, including work on a project, requires the solving of two main tasks - team formation and organization of the team. The project team is one of the main concepts in project management. It is the management of human resources that ensures the realization of the project concept. In recent years, the realities of the market economy and the transition to the project management system have made it necessary to complement the composition of the participants in the project with new persons: a management company; partner; consultant; sponsor; CEO; manager; office management; participant in the project. Depending on the type of project, dozens of people can take part in it. Each of them has its own functions, degree of participation and responsibility for the project.

В управлението на човешките ресурси се разграничават следните етапи: *разработване на план за управление; подбор на екип за проекта; подготовка на екипа за проекта; управление на екипа на проекта.*

Мениджърът на всеки проект е длъжен да отчита факторите, които могат да оказват както положително, така и негативно влияние върху набора от специалисти и изпълнители, привлечени за участие в реализирането на един проект. Такива фактори могат да бъдат:

- *околната среда;*
- *географското разпределение по местоработата;*
- *формите и способите за комуникация между членовете на екипа и заинтересованите лица от проекта;*
- *ниво на достъпност до информацията по проекта за членовете на екипа;*
- *степен на регламентирането на дейностите и степен на свободата за вземане на решения от членовете на екипа;*
- *различията в нивата на компетентност между членовете на екипа;*
- *различията в практическия опит по изпълнението на проекти;*

- *културни различия между членовете на екипа;*
- *етичните норми, приети във фирмата, изпълняваща проекта и др.*

За мениджъра е особено важно да отчита характерните особености на понятието „екип“. Не всяка група от специалисти е екип. Групата става екип на проекта само при спазване на определени условия. Например, такива като: определяне на общите цели за групата (целта на проекта), разпределение на ролите и отговорностите за изпълнение на дейностите и получаването на резултати, определяне на отчетността за всеки от участниците в групата, определяне на реда и правилата за взаимодействие между членовете на групата в процеса на реализацията на проекта, съвместна дейност на участниците (физически и виртуално).

Процесът на управление на човешките ресурси включва разработване на плана за определянето на техния състав и изискванията към него, необходими за изпълнението на проекта. Този план се формира като единен документ или сбор от няколко плана и може да се състои от следните раздели:

- *определяне и обосноваване на потребностите от персонал за проекта и изискванията към него (компетентност и готовност за работа в екип);*
- *разпределение на ролите и отговорности на участниците;*
- *организационна структура на проекта;*
- *план за подбора на персонала;*
- *график на отпуските на участниците в проекта;*
- *план за развитие на персонала, привличан за проекта;*
- *система за възнагражденията на персонал по проекта;*
- *осигуряване охрана на труда и професионална безопасност, и т.н.*

Необходимостта от разработването на всички или част от посочените раздели, както и степента на тяхната детайлизация, зависи от изискванията на изпълняващата организация или инвеститора на проекта, от мащаба и типа на проекта.

Като основа за определяне потребностите на проекта от персонал и изискванията към членовете на проектния екип се използват документите, описващи съдържанието на дейностите и изискванията на операциите към ресурсите, необходими за тяхната реализация.

Разпределянето на ролите и отговорностите между участниците в проекта или за отделни негови етапи, а също така и реда на тяхната подчиненост в рамките на проекта могат да се описват в следните три формата: първи, *структури от йерархичен тип* (по участници или групи участници); втори, *матрични форми* (по роли – отговарящ, утвърждаващ, консултиращ, информиращ, изпълняващ, съгласуващ); трети, *текстови формати* – описание на разпределянето на ролите в такива документи като устава на проекта, в това число в плана за осигуряване на качеството, в описанието на рисковете, в плана за покупките за проекта и др.

При описание на позициите по проекта е препоръчително да се включва: *наименование на позицията; подчинеността; област на отговорности на всяко лице; правомощия; изисквания към нивото на компетентност; режим на работното време; индивидуални показатели за всяка позиция.*

При разработването на плана за подбор на персонала и планирането на неговото натоварване следва да се отчитат нормите и ограниченията определяни от трудовото законодателство, колективните и индивидуалните трудови договори, а също така и вредните или опасни условия за труд, в които могат да се изпълняват определени дейности по проекта.

Персоналът за проекта може да бъде привлечен както от вътрешни, така и от външни източници, в това число: *от сътрудници във фирмата; от външни специалисти или експерти, които преди това са привлечани от фирмата; чрез обявления в СМИ и Интернет; чрез привличане на предприемачи за изпълнение на определени дейности по проекта; чрез компании, предоставящи специалисти за аутсорсингови услуги.*

При разработването на системата за заплащане на труда по проекта е важно да се определи политиката по възнагражденията, моделът на заплащане, техниката на заплащане, които най-добре подхождат за дадения проект или етап от проекта, индивидуални планове за заплащане на мениджърите и ключовите участници.

При разработването на политиката по възнагражденията следва да бъдат определени основните параметри на системата за възнаграждения. Особено внимание следва да се обръща на целите на основните заинтересовани лица (качество и срокове), постигането на които ще се осигуряват от системата за възнаграждения. Участниците в проекта следва ясно да знаят за какви резултати или приноси в проекта ще бъдат възнаграждавани. При това, системата за възнаграждения следва да бъде привлекателна за членовете на екипа и конкурентоспособна в сравнение с други фирми, изпълняващи аналогични проекти, както и компоненти, осигуряващи лоялност към фирмата.

Запазването на сътрудниците в проекта и тяхната лоялност към фирмата, като правило, се осигуряват чрез конкурентоспособно ниво на заплащане и различни допълнителни възнаграждения и привилегии.

За аналогични проекти с еднакъв фонд работна заплата могат да се получат различни резултати в зависимост от избраната система за възнаграждения. Основен принцип, към който следва да се придържа системата за възнаграждения, е да се заплаща на участниците в проекта за това, което се очаква да се получи от тях. Но при това е целесъобразно да се отчита от тях самите какво биха искали да получат за изискваните по проекта резултати. Може да се получи ситуация, при която за предлаганите пари те или няма да се съгласят да изпълняват предлаганата работа, или, независимо от значителното възнаграждение, да не ги устройва самата работа. Затова при разработване на модела за възнаграждения по проекта следва да се комбинират различни техники за заплащане и различни нефинансови компоненти в системата за възнаграждения.

За мениджърите на проекта и ключовите специалисти могат да бъдат разработени индивидуални планове за заплащане или индивидуални компенсационни пакети.

За участниците в проекта, които ще изпълняват дейности, свързани с повишена опасност, е необходимо да се проведе специално обучение и да се разработят инструкции по охрана на труда и техника на безопасност

Формиране на екипа на проекта включва както сътрудниците във фирмата, участващи в проекта, така и външните специалисти, привлечени за работата по проекта. Всички заедно формират екипа на проекта, съставът на който, като правило, се променя в различните етапи на проекта, и се подчинява на мениджъра на проекта.

Екипът на проекта представлява временна група от специалисти, създавана за изпълнение на конкретен проект. Основна задача на тази група е да осигури постигането на целите на проекта. Съставът на проектния екип се определя въз основа на: подхода, - избран за реализиране на проекта (със силите на фирмата, в проекта се привличат външни изпълнители, проектът се предава за изпълнение на външна организация); планове и документи - определящи съдържанието на проекта; изисквания - към привличаните специалисти.

В зависимост от мащабите на проекта, от състава на участниците и ресурсите, отделяни за управлението на проекта, могат да се формират различни типове екипи – за *мащабни проекти*, за *проекти с голям брой участници*, за *проекти, обхващащи различни по състав подразделения*.

Целта на подбора на екипа на проекта е да се търсят необходимите за изпълнението на проекта специалисти. Този процес включва следните стъпки: първо, определяне потребностите на проекта от компетентни специалисти; второ, определяне източниците за привличане на кандидати; трето, търсене на вътрешни за фирмата източници; четвърто, търсене на външни източници; пето, проверка възможността на подобрите кандидати за включването им в екипа; шесто, подбор на кандидатите според изискванията на проекта; седмо, съгласуване с кандидатите съдържанието, календара, сроковете и условията за работа по проекта; осмо, включване на кандидатите в екипа на проекта.

След формирането на екипа на проекта следва да се развива нивото на компетентност на неговите членове за подобряване на взаимодействието между тях, за сплотяване на екипа, за успешно разрешаване на конфликтни ситуации и за мотивиране на членовете на екипа за повишаване ефективността и постигане целите на проекта.

За изграждането на екипа и за повишаване на неговата ефективност мениджърът на проекта следва да създава и да използва подходящи методи, които да способстват за продуктивната работа на екипа. Основни от тях са:

- *изграждането на навиците за междуличностни отношения (за общуване и взаимодействие);*
- *обучение (планово и непланово в хода на възникване на проблеми);*
- *укрепване на екипа (специални тренинги и неформални дейности – спортни мероприятия, съвместни чествания и т.н.);*
- *правила за работата в екипа (формални и неформални);*
- *съвместно разположение на работни места (обща стаи или работно пространство за съвместна дейност);*
- *признаване на заслуги и възнаграждения според приносите на съответните членове на екипа;*

- *методи за разрешаване на конфликти в зависимост от техния тип (между екипа и външни контрагенти, между екипи на различни проекти, междуличностни конфликти).*

Съществуват различни модели, описващи етапите в изграждането на проектните екипи. С най-голяма известност и признание се ползва моделът на Брюс Тъкман, който включва пет етапа през които последователно минават в своето развитие преобладаващата част от малките екипи.

Етапи в изграждането на екипа	Структура на екипа (форми на междуличностни взаимодействия)	Цел на действията (съдържание на последователността по отношение на задачите)
1.Формиране (<i>Forming</i>) – ориентиране, проверка и зависимост	Проверка и зависимост	Ориентиране към задачата
2.Изграждане на взаимодействията и отношенията в групата (<i>Storming</i>)	Вътрешногрупов конфликт	Емоционална реакция към изискванията на задачите
3.Нормализация (<i>Norming</i>) – откритост към другите членове на екипа	Изграждане на единството на екипа (чувството за общ интерес) и взаимна подкрепа	Открит обмен на съответни интерпретации за случващото се, изразяване на лично мнение
4.Изпълнение – конструктивни действия (<i>Performing:constructive action</i>)	Ролите на членовете на екипа стават гъвкави и функционални. Структурните въпроси са разрешени. Структурата е в състояние да подкрепя изпълнението на задачите.	Междоличностната структура става основен инструмент за изпълнение на задачите. Енергията на екипа е насочена към решаване на задачите.
5.Завършване – разформиране на екипа (<i>Adjourning: Disengagement</i>)	Безпокойство от раздялата с членовете на екипа и от завършването на съвместната работа – тъга, чувства на привързаност към лидера и членовете на екипа	Самооценка

За всеки етап трябва да се разграничат задачите, които следва да решава мениджърът на проекта за изграждането на екипа с отчитане на типичните особености в поведението на неговите членове, а също така и ключовите въпроси, на които членовете на екипа следва да намерят отговори в рамките на съответния етап.

На етапа формиране (*Forming*) е препоръчително да се решават следните задачи:

- *мениджърът разработва целите за екипа и назначава неговите членове;*
- *проверява и определя границите на допустимо поведение както във взаимоотношенията между членовете на екипа, така и при изпълнение на поставените задачи;*
- *оценява външните членове на екипа и задълженията им по проекта;*
- *оценява потенциалните рискове и съответните възнаграждения;*
- *въпроси, на които е необходимо да се търси и получи отговор от всеки член на екипа:*
 - *Какво биха вършили заедно с участието си в проекта?*
 - *Желаят ли да участват в дадения проект?*
 - *Кой отговаря за проекта като цяло?*
 - *Какъв може да бъде личният принос на всеки член на екипа?*
 - *Какво се очаква от всеки участник в проекта?*
 - *Какво е „за“ и „против“ участието на всеки в проекта?*
 - *Какви са хората, участващи в екипа?*
 - *Възможно ли е да работят заедно?*
 - *Съществува ли взаимно доверие?*

На етапа изграждане на взаимодействията и отношенията в групата (*Storming*) е препоръчително да се решават следните задачи:

- *управление на очакванията и ролите на членовете на екипа;*

- разрешаване на възможни конфликти;
- възможно оспорване целите на екипа;
- възможен разкол на екипа на подгрупи;
- възможна борба за влияние и контрол;
- възможна съпротива на поставените задачи и на ръководителя на проекта;
- възможно скрито обсъждане на ситуации в проекта;
- въпроси, на които е необходимо да се търси и получи отговор от всеки член на екипа:
 - *Защо се извършват промени в проекта?*
 - *Какъв е смисълът от тях?*
 - *Защо е избран този подход за изпълнението на проекта?*
 - *Защо не е избран друг подход?*

На етапа нормализация (Norming) е препоръчително да се решават следните задачи:

- управление на взаимоотношенията и усилията за изпълнение на задачите;
- реализиране на очакванията за ефективността на екипа;
- преразпределение на ролите в проекта и актуализиране на операционните процедури;
- определяне на правилата за решаване на възникнали проблеми;
- изясняване на процесите за решаването на конфликти в екипа;
- формиране на екипна култура;
- въпроси, на които е необходимо да се търси и получи отговор от всеки член на екипа:
 - *Кой, какво и кога работи?*
 - *Колко често членовете се срещат в рамките на проекта?*
 - *Как членовете на екипа разрешават проблемите?*
 - *Как членовете на екипа вземат решения?*
 - *Кое прави нашият екип особен?*

На етапа изпълнение – конструктивни действия (Performing:constructive action) е препоръчително да се решават следните задачи:

- изпълнение на задачите;
- оценка на резултатите;
- стремеж за подобряване на проекта;
- изравняване на ролите на членовете на екипа;
- сплотяване на екипа;
- стремеж за постигане на високо ниво на лоялност и доверие между членовете на екипа;
- въпроси, на които е необходимо да се търси и получи отговор от всеки член на екипа:
 - *Как може да се подобрят действията на всеки от членовете на екипа?*
 - *Има ли по-добри подходи и решения?*
 - *Какво може да се извърши в по-голям мащаб?*
 - *С какво всеки член на екипа може да помогне?*

На етапа завършване – разформиране на екипа (Adjourning: Disengagement) е препоръчително да се решават следните задачи:

- управление на взаимоотношенията и усилията по изпълнение на задачата;
- отчитане на противоречивите емоции у членовете на екипа (тъга, признателност, усещане за щастие и др.);
- отчитане на неопределеността по отношение на завършването на проекта и бъдещето на всеки член след това;
- въпроси, на които е необходимо да се търси и получи отговор от всеки член на екипа:
 - *Какво следва да правя сега?*
 - *Къде се намирам в момента в рамките на проекта?*
 - *Следва ли да напусна фирмата след завършването на проекта или да остана в нея?*

За изграждането на екипа на проекта мениджърът следва да е в състояние да оцени какви роли да определи за всеки от екипа, а също така на кого от членовете на екипа да ги възложи, отчитайки неговите индивидуални особености. Следва да се отчита, че при определянето на роли в екипа, съвместимите една с друга могат да бъдат изпълнявани от едно и също лице (например, ролята на „координатор“ и „формиращ решения“). Ключ за успеха в

екипа е постигането на баланс в ролевата структура на екипа – по хора, способни да изпълняват различни роли, необходими за постигане целите на проекта, и по взаимодействие между ролите. В процеса на съвместната дейност мениджърът е длъжен да следи за разминаването и дублирането на ролите на участниците в проекта и, при необходимост, да коригира и оптимизира разпределението на ролите на всеки етап от изпълнението на проекта.

При изграждането на ролевия профил на членовете на екипа се анализират три категории позиции: *първа, предпочитани роли – роли, които са най-удобни и естествени за човека; втора, управляеми роли – роли, които човек може да играе, ако това е необходимо от гледна точка на интересите на екипа; трета, най-слабо предпочитани роли – роли, които човек не приема като естествени и удобни (роли, които обикновено се избягват).*

Членовете на проектния екип могат да изпълняват едновременно 3-4 роли, а също така и да се превключват от една роля в друга с отчитане на промените в ситуацията по проекта.

Управлението на екипа на проекта се заключава в контрола на дейността на членовете на екипа, в осигуряването на обратна връзка, в решаването на възникнали проблеми и в управлението на измененията с цел повишаване ефективността на проекта.

За управлението на екипа са възможни следните методи: *наблюдение и обсъждане; оценка ефективността на изпълнението на проекта; методи за разрешаване на конфликтите (по повод на ресурсите, приоритетите, стила на работа и т.н.).*

Успехът на проекта в голяма степен зависи от способността на мениджъра да разрешава конфликти между участниците в проекта, а също така и между екипа на проекта и външни контрагенти. Разграничават се няколко основни метода за разрешаване на конфликти: *бягство – отстъпление от фактически или потенциални конфликтни ситуации; примиряване – подчертаване на допирните точки вместо противоречивите позиции; компромис – търсене на решения, удовлетворяващи всички страни; принуждаване – лобиране за едната гледна точка срещу всички останали; сътрудничество – обединяване на множество гледни точки и възгледи с различни перспективи и постигане на консенсус, което води до подкрепа на решението от всички страни; конфронтация – конфликтът се разглежда като проблем, който е необходимо да се реши чрез изследване на алтернативи, взаимни отстъпки и открит диалог.*

В заключение следва да се подчертае, че при правилно разрешаване на конфликти, в резултат на наличие на различни мнения и позиции на участниците в проекта, енергията, произтичаща от тях, може да се използва в полза на проекта.