

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ

Вяра Красимилова Славянска

**УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ В
МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА**

АВТОРЕФЕРАТ

на

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД

за придобиване на научна степен

„ДОКТОР НА НАУКИТЕ”

Професионално направление: 3.7 Администрация и управление

Докторска програма: Социално управление

Варна, 2017 г.

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

Непрекъснато нарастващите пазарни изисквания през последните десетилетия пораждаат категорична необходимост от повишаване на организационната гъвкавост. В търсене на алтернативни заместители на остарелите бюрократични структури, с течение на времето все повече организации намират решение в т.нар. органични или проектноориентирани структури, които чрез своята способност за бърза и гъвкава интеграция на специализирани знания и опит от множество функционални области, иновация и обработване на голямо количество информация, предоставят ефективен подход за справяне с глобализацията, несигурността, сложността и бързото технологично развитие на външната среда.

Въпреки че строителната, отбранителната и други индустрии, както и научно-изследователски институти, центрове и лаборатории винаги са били почти изцяло проектно ориентирани, през последните няколко десетилетия проектната дейност се разпространи повсеместно във всички стопански и нестопански сфери – изключително трудно е да се посочи конкретна област, която да не прилага проектите като начин за придобиване на множество ползи. Постепенно установилата се трайна тенденция на децентрализация и „проектизация“ превърна проектите в основен начин на работа и ефективно средство за реализиране на организационната мисия, стратегически и краткосрочни цели, чрез максимално оползотворяване на наличните ресурси. На практика работата по проекти се превърна не само в условие за успешното функциониране и пазарно позициониране на самите организации, но и в един от съществените критерии за оценяване на тяхната обща ефективност. Така проектният мениджмънт се наложи като актуална управленска концепция с неоспоримо нарастваща значимост, оформяща нов облик не само на съвременния бизнес, но и на обществото като цяло, представяно все по-често като „проектно ориентирано общество“.

Съвсем естествено от десетилетия изследователите следят промените, които настъпват в организациите при тяхното превръщане в „постиндустриални“, с неясни или липсващи граници и служители, организирани във временни екипи (проектни екипи, целеви и автономни работни групи). Но през последните години се наблюдава осезаемо нарастване на изследователския интерес към областта на проектния мениджмънт и проектните структури. Броят на изследванията значително се увеличи и тематиката им се разшири, обхващайки множество проблеми, като например: алтернативни структурни решения във функционалната организация, иновационни процеси, процеси по управление на знанието и ученето в проектите, мултипроектен мениджмънт и т.н. Нещо повече, налице са индикации за устойчивост на този изследователски интерес, тъй като според най-авторитетните автори в областта на мениджмънта, два основни акцента ще доминират през XXI век – управлението на проекти и изграждането на т.нар. крос-функционални екипи.

В зависимост от обекта и равнището на анализ, в изследователската област на проектния мениджмънт се обособяват три основни направления. Едното направление е насочено към изследване на „проектизацията“ като обща тенденция в индустриалното развитие, тоест на макроравнище. Второто направление се фокусира върху отделния проект и по-конкретно върху факторите и техниките за управление, които влияят върху неговия успех - личностни характеристики и лидерски стил на проектния мениджър, състав на проектния екип, разпределение на властта между субектите в матричната структура и др. В рамките на това направление отчетливо се диференцират два изследователски акцента. Първият, по-традиционен, е свързан с планирането и контрола върху дейности и ресурси и се обслужва от инженерните и точните науки, а вторият има връзка с хората и междуличностните процеси и е теоретично разработван от организационната теория и социологията. Третото изследователско направление е свързано с мултипроектните и проектноориентираните организации, като акцентът се поставя върху координацията и приоритизацията на проектите. Настоящата дисертационна разработка попада в

полето на второто и третото изследователски направления, но има принципно различен фокус на внимание.

Стремежът към оптимизиране на проектната дейност провокира непрекъснато разработване на все по-сложни и свършени компютърни програми и методики за планиране и контрол на разходите и времето. Но от всички ресурси, необходими за реализацията на един проект, най-важни и същевременно трудни за управление, са човешките. Причините за това са неоспорими и лесно обясними. В същото време, именно управлението на човешките ресурси се оказва най-слабо разработения аспект на проектния мениджмънт, при това наситен с най-много неясноти и противоречия.

Първо, изследователите са посветили внушително количество публикации на управлението на проектните екипи, като съвкупност от компетенции и дейности. Но по-голямата част от техните заключения не са емпирично валидизирани и пропускат важни ситуационни променливи, обуславящи в какъв контекст са приложими съответните компетенции и дейности. Това поставя под въпрос тяхната полезност от гледна точка на ефективността на проектните екипи.

Второ, управлението на проектните екипи често се приравнява на управлението на всеки един екип, което води до погрешна интерпретация съответно възможни решения на неговите проблеми. Проектните екипи извършват специфична дейност, твърде различна от „традиционната“, при това в твърде специфична среда, която поставя множество ограничения във връзка с прилагането на общоизвестните инструменти за изграждане на високоефективни екипи. Например, в една слаба матрична структура служителите изпълняват проектните си ангажменти, намирайки се на работните си места във функционалните отдели, така че шансовете за интензивен междуличностен контакт и осъществяване на социално-психологически интервенции за изграждане на екип, са много малки. Следователно е необходимо да се търсят други решения.

Трето, кадровото осигуряване на екипите, като предпоставка за тяхната ефективност, е традиционно пренебрегван проблем в специализи-

раната литература по проектен мениджмънт и липсват целенасочени разработки както във връзка с формулирането на критерии за избор на участници, така и с технологията на осъществяване на самия процес. Следователно е необходим някакъв инструментариум, който да подпомогне проектния мениджър в тази дейност.

Четвърто, изследванията преобладаващо се фокусират върху управлението на проектни екипи в условията на единичен проект, а не в условията на множество едновременно изпълнявани проекти. Въпреки че мултипроектната среда е естествена трудова среда на все повече съвременни служители, нейните ефекти все още остават недостатъчно изследвани нито като възможни последствия за проектните участници, нито като възможни решения във връзка с управлението на тяхното поведение.

Пето, управлението на проектния екип се разглежда предимно като ангажимент на проектния мениджър и в изключително редки случаи се обръща внимание на системата за управление на човешките ресурси, която съществува в постоянната функционална организация и която също би следвало да е важен участник в този процес. От друга страна, въпреки че тази система е обект на дългогодишен значителен научно-изследователски и чисто практически интерес, всъщност липсват задълбочени разработки как точно да бъде синхронизирана с контекста на мултипроектната среда така, че да подпомага стратегическата цел, свързана с ефективното изпълнение на проектите. На практика се оказва, че независимо от огромното количество теоретичен и емпиричен материал, акумулиран във връзка с ефективното управление на проектните екипи, от една страна, и ефективното управление на човешките ресурси в организацията, от друга, свързващото звено между тях липсва.

Въз основа на горепосочените аргументи може да се направи заключението, че все още управлението на проектните екипи в новия контекст на проектноориентирано корпоративно структуриране, остава една почти неразработена област на теоретични, и особено на емпирични изследвания. Въпреки неоспоримата важност на екипа за успеха на проекта, специализираната литература по проектен мениджмънт е доминиращо фо-

кусирана върху неговите „твърди аспекти“ и се наблюдава явна асиметрия за сметка на „меките/поведенческите аспекти“, свързани с управлението на човешките ресурси на проекта. В тази връзка, насочвайки се именно към проблематиката на управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, настоящата разработка попада в ниша с голяма *значимост и актуалност*.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертацията е управлението на проектни екипи в мултипроектна организация, а *предмет на изследване* са особеностите при осъществяване на процесите по кадрово осигуряване, административно ръководство и лидерство на екипите, както и при осигуряване на външна среда, благоприятстваща тяхната дейност.

3. Изследователска теза и хипотези

В основата на дисертационния труд е заложена *тезата*, че управлението на проектните екипи в мултипроектна среда се сблъсква със специфични проблеми. В светлината на тенденцията на всеобща „проектизация“, обуславяща нарастващото значение на проектната дейност, е необходимо да се търсят начини за тяхното преодоляване. Преходът на една организация към проектен принцип на работа в условията на мултипроектна среда предполага фундаментална промяна в логиката на мислене и изисква разглеждане на проблемите, свързани с трудовия живот на проектните участници, от друг ъгъл. В този контекст, усъвършенстването на екипната дейност, с оглед изпълнение на критериите за ефективност в мултипроектна среда, е възможно да се разглежда както във връзка с прилагането на подходяща управленска технология, така и с осигуряване на благоприятна външна среда.

Доказването на изследователската теза се постига чрез две основни хипотези.

Хипотеза 1. Подходящата управленска технология, като съвкупност от решения във връзка с кадровото осигуряване, административно ръководство и лидерство на екипите, изисква съобразяване с множество променливи и най-вече със спецификата на изпълнявания проект.

Хипотеза 2. За нуждите на ефективното управление на проектните екипи в мултипроектна среда са необходими изменения в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси (като съвкупност от участници, процеси, дейности и инструменти), насочени към нейното синхронизиране с проектноориентираните структури в организационната среда, и по-конкретно към постигане на съответствие между краткосрочните цели на „временните“ проекти и дългосрочните цели на „постоянната“ организация.

4. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертацията е да се изследва спецификата при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, с оглед идентифициране на фактори, определящи неговата ефективност, както и възможни решения за тяхното повлияване. За нейното постигане се дефинират следните *задачи*:

- 1.** Представяне характеристиките на ефективния проектен екип като критичен фактор за успеха на проекта, в светлината на концептуалната същност на проектния мениджмънт и неговата стратегическата роля за конкурентоспособността на съвременната организация.
- 2.** Идентифициране на компетенциите и дейностите, необходими за успешното управление на проектните екипи, с оглед ефективното изпълнение на проектите.
- 3.** Идентифициране на основните критерии и фактори за ефективност на проектните екипи в мултипроектна организация, на фона на нейната специфика като тяхна естествена среда.

4. Предлагане на възможни решения за усъвършенстване на кадровото осигуряване и на управлението на проектните екипи, съобразно критериите и факторите за ефективност в мултипроектна среда.

5. Аргументиране на необходимостта от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда и предлагане на алтернативни варианти за извършване на целесъобразни съдържателни и структурни изменения, оглед осигуряване на благоприятна среда за управлението на проектните екипи.

6. Провеждане на емпирично изследване в реални мултипроектни организации, предназначено да установи проблемите, с които се сблъсква управлението на проектните екипи, и да предложи възможности за тяхното преодоляване.

Структурата и съдържанието на дисертацията са логически обвързани с така поставените цел и задачи, които са последователно решени в отделните параграфи.

5. Уточнения и ограничения

Във връзка с прецизиране на очакванията към теоретичното изложение и избягване на евентуални противоречиви тълкувания относно неговата изчерпателност и адекватност, от съществено значение е предварително да се направят някои *уточнения* във връзка с използваната терминология, както и да се поставят *ограничения* по отношение на обхвата, методологията и формулираните изводи:

1. В дисертацията се използват понятията „мултипроектна среда“, „мултипроектна организация“, „проектноориентирана структура“ и „проектноориентирана организация“. Тъй като всички те са обект на множество дефиниции, важно е да се представи авторското виждане по въпроса. Първите две понятия могат да се приемат за синоними. „Проектноориентирана структура“ е всяка структура, в рамките на която може да бъде позициониран един проект – в общия случай става въпрос за някакъв тип матрична структура. „Мултипроектна организация“ е такъв тип организа-

ция, в която се изпълняват множество проекти едновременно, всеки от които може да бъде разположен в различна проектноориентирана структура. Същественото е, че тя всъщност запазва функционалната си ориентация, т.е. не е изцяло проектноориентирана. За разлика от нея, в „проектноориентираната организация“ проектите са доминираща дейност, а функционалните (постоянните) звена имат обслужващи/подпомагащи и координационни функции.

2. Дисертацията не разглежда задълбочено всички аспекти на оперативното управление на проектите/проектните екипи, а само дейностите по кадрово осигуряване, административно ръководство и лидерство на проектите екипи. В този смисъл не се занимава в детайли с различните техники и инструменти за планиране на екипите (които са обект на изучаване от т.нар. „точни“ науки), нито за развитие на екипите (които са обект на изучаване от поведенческите науки и по-конкретно от социалната психология). Авторът осъзнава, че управлението на проектите екипи, като проблематика, неизбежно навлиза в полето на социално-психологическите науки и засяга области като групова динамика, лидерство, мотивиране, изграждане на високосъвършени екипи, и т.н., което е едно безкрайно море от знания. По тази причина, поемайки риска от недостатъчна изчерпателност, съзнателно се опитва да ограничи обхвата на своето изследване и от многообразието от теории, модели, препоръки и инструменти се опитва да подбере тези, които са с най-голяма потенциална практическа полезност при управлението на проектите екипи.

3. Изследователският интерес е насочен към проблемите на проектния мениджмънт в мултипроектна среда, но не се разглеждат механизмите за управление на мултипроектната среда изобщо, а само тези, които са свързани с човешките ресурси. В този смисъл не се засягат въпроси, свързани с определяне на приоритетите и формиране на стратегическото портфолио от проекти и т.н.

4. Не се разглеждат всички аспекти на съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси, а само тези елементи,

които касаят проектната дейност, при това в степента, в която са необходими съществени изменения.

5. Емпиричното изследване няма претенции за изчерпателност и представителност по отношение на управлението на проектните екипи в българските мултипроектни организации. Целта на дисертацията е да обхване факторите, определящи ефективността при управлението на проектните екипи, включително причините и характера на необходимите изменения в системата за управление на човешките ресурси в резултат на „проектизацията“ на организацията. По тази причина авторът счита, че провеждането на изследване в две стопански организации е достатъчно, само по себе си, да илюстрира действието на един възможен подход към управлението на екипите, като съвкупност от технологични решения, и към препроектиране на системата за управление на човешките ресурси с цел по-адекватно синхронизиране с нуждите на мултипроектния контекст.

6. Методологична основа на изследването

Използваният инструментариум в работата по дисертацията включва разнообразни методи и средства:

- проучване на литературни източници, резултати от теоретични и емпирични изследвания в областта на управлението на проекти, управлението на човешките ресурси, организационното поведение и др.;
- анализ и синтез;
- индуктивен и дедуктивен метод;
- създаване на модели и методики;
- проучване на документация, свързана с дейността на изследваните организации;
- казусен метод;
- конструиране на въпросници;
- интервюиране;

- анкетиране;
- статистическа обработка на данни.

7. Апробиране

Части от дисертационния труд са представени и дискутирани на научни форуми у нас и в чужбина, и са публикувани като монографии, студии, доклади и статии в специализирани научни издания.

Същевременно, основните хипотези и модели, формулирани въз основа на комплексен и задълбочен обзор и анализ на уместни теоретични концепции, са апробирани в две големи мултипроектни организации. Интересът към конкретните организации, като обект на изследване, не е случаен - от една страна, те притежават всички характеристики на мултипроектните организации, а от друга страна са мултинационални компании, опериращи в световен мащаб. По тази причина предварителните очаквания на изследователя бяха свързани с ефективно управление на проектните екипи и наличие на добре развити и усъвършенствани системи за управление на човешките ресурси, сполучливо адаптирани към мултипроектния контекст.

ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационния труд е логически обвързана с поставените цел и задачи. Разработката е в общ обем от 396 страници, състои се от увод, три глави и заключение, съдържа 3 фигури и 30 таблици, както и списък с използваната литература (включващ 263 източника).

Съдържанието е изложено в следната последователност:

Увод

Глава първа. Управлението на проектния екип като област на проектния мениджмънт

1. Проектният мениджмънт като управленска концепция

1.1. Същност на проектния мениджмънт

1.2. Типология на проектите

- 1.3. Проектният екип като критичен фактор за успеха на проекта
2. Управлението на проектния екип като съвкупност от компетенции
 - 2.1. Компетенциите на проектния мениджър като обект на изследване
 - 2.2. Професионални качества на проектния мениджър
 - 2.3. Личностни характеристики на проектния мениджър
3. Управлението на проектния екип като съвкупност от дейности
 - 3.1. Дейностите на проектния мениджър като обект на изследване
 - 3.2. Административно ръководство на екипа
 - 3.3. Лидерство на екипа

Основни обобщения и изводи

Глава втора. Специфика при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда

1. Мултипроектната организация като естествена среда на проектните екипи
 - 1.1. Особености на мултипроектната среда
 - 1.2. Критерии и фактори за ефективност на проектните екипи в мултипроектна среда
2. Усъвършенстване управлението на екипите
 - 2.1. Кадрово осигуряване на екипите според типа на изпълняваните проекти
 - 2.2. Управление на екипите според типа на изпълняваните проекти
3. Създаване на благоприятна среда за управление на проектните екипи
 - 3.1. Необходимост от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда
 - 3.2. Промени в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси

Основни обобщения и изводи

Глава трета. Управление на проектни екипи в мултипроектна среда (на примера на „СКФ Берингс България“ ЕАД и „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД)

1. Концептуална рамка на емпиричното изследване
 - 1.1. Цел и задачи на изследването

- 1.2. Методология и инструментариум на изследването
2. Проблеми на мултипроектната среда и ефективност на проектните екипи
 - 2.1. Проектната дейност като стратегически организационен приоритет
 - 2.2. Структурно позициониране на проектните екипи в мултипроектната среда
 - 2.3. Ефективност на проектните екипи
3. Управление на проектните екипи
 - 3.1. Стартиране на проектите
 - 3.2. Кадрово осигуряване на проектните екипи
 - 3.3. Модели на ръководство в екипите
4. Външна среда на проектните екипи
 - 4.1. Управлението на човешките ресурси като стратегически организационен приоритет
 - 4.2. Степен на адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към мултипроектната среда
5. Обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите

Заключение

СИНТЕЗИРАНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

В увода на разработката се обосновава нейната актуалност и значимост и се представя концептуалната рамка на изследването – предмет, обект, цел, задачи, методология и ограничения.

Глава първа. Управлението на проектния екип като област на проектния мениджмънт

Човешките ресурси, работещи по един проект, са организирани в т.нар. проектен екип. Той се разглежда като критичен фактор за успеха на проекта, което дефинира неговото ефективно управление като основен

ангажимент на проектния мениджър, наред с управлението на останалите проектни ресурси. Това е високо отговорна задача, която при всички случаи изисква познаване спецификата на проектния мениджмънт като управленска концепция и като съвкупност от компетенции и дейности.

В тази връзка, Глава първа има две основни предназначения. От една страна, да представи особеностите на проектната дейност, обуславяща съответно специфичното съдържание на проектния мениджмънт, и на тази основа да идентифицира значението на проектния екип като критичен фактор за успеха на проекта. От друга страна, да конкретизира влиянието на проектния мениджър върху ефективността на проектния екип, чрез представяне на необходимите управленски компетенции и дейности.

1. Проектният мениджмънт като управленска концепция

В този параграф се разкрива значението на проектния мениджмънт и се представя неговата концептуална същност, чрез акцентирание върху неговото съдържание, разновидности на изпълняваните проекти и проектния екип като критичен фактор за техния успех. С идентифицирането на характеристиките на ефективния екип се решава **първата поставена изследователска задача**.

1.1. Същност на проектния мениджмънт

Предназначението на т. 1.1. е да обоснове значението на проектната дейност като стратегическа необходимост и основно конкурентно предимство на съвременната организация, както и да разкрие спецификата на проектния мениджмънт, чрез противопоставянето му на традиционния мениджмънт и представянето му като съвкупност от основни етапи (идейна концепция, детайлно планиране/разработване, изпълнение и приключване) и процеси (иницииране, планиране, изпълнение, контролиране и приключване).

1.2. Типология на проектите

В т. 1.2. се демонстрират множество виждания за класифициране на проектите за целите на тяхното по-успешно управление. Особено внимание се обръща на някои от популярните и широко използвани критерии за съставяне на типологии, а именно - произвеждан продукт (дериват, платформа и откритие), технологична несигурност (нискотехнологичен, среднотехнологичен, високотехнологичен и супер високотехнологичен проект), сложност (прост, сложен проект и програма), разполагаемо време за изпълнение (нормален/обичаен, високоскоростен и светкавичен проект) и характер на извършваните дейности (аналитичен, организационен, междуличностен и стратегически проект).

1.3. Проектният екип като критичен фактор за успеха на проекта

В т. 1.3. се представят различни виждания във връзка с критичните фактори за успех на проекта, резултат от нестихващия стремеж на изследователите да открият тази специфична съвкупност от контролируеми променливи, която би могла да минимизира вероятността от провал на проектите. На тази основа се обособява водещата роля на проектния екип и се акцентира върху характеристиките, които трябва да притежава, за да функционира ефективно.

2. Управлението на проектния екип като съвкупност от компетенции

Обект на внимание в този параграф е проектния мениджър като основен фактор за успех на проекта, и в тази връзка се представят компетенциите, които трябва да притежава, за да управлява ефективно проектния екип. Тук частично се решава **втората поставена изследователска задача.**

2.1. Компетенциите на проектния мениджър като обект на изследване

Последователно се представят резултати от множество теоретични и емпирични изследвания, както и най-популярните световни професио-

нални стандарти за компетенции в областта на проектния мениджмънт, като се акцентира върху проблемите, свързани с използването им за целите на подбора и обучението на проектни мениджъри.

2.2. Професионални качества на проектния мениджър

Т. 2.2. представя в синтезиран вид някои от най-често идентифицираните професионални качества на успешния проектния мениджър, като се обосновава тяхната значимост с оглед необходимостта от интегриране на техническите, икономическите, организационните, информационните, психологическите и всички останали елементи на проекта.

2.3. Личностни характеристики на проектния мениджър

Тук се представят в обобщение и с необходимата аргументация основните личностни характеристики, които трябва да притежава проектния мениджър, за да управлява успешно проекта (екипа).

3. Управлението на проектния екип като съвкупност от дейности

Предназначението на този параграф е също да допринесе за решаване на **втората изследователска задача**, като представи съдържанието на основните дейности, чрез които проектният мениджър управлява екипа си. Акцентира се върху разграничаването на два основни аспекта – административно ръководство/„мениджърство” (планиране, бюджетиране, организиране, набиране на кадри, контролиране, решаване на проблеми и т.н.) и лидерство (мотивиране, междуличностни процеси, взаимоотношения, сплотяване на екипа и т.н.).

3.1. Дейностите на проектния мениджър като обект на изследване

Представят се резултати от множество изследвания, като се проследява динамиката на заключенията относно важните аспекти от дейността на проектния мениджър във връзка с управлението на екипа, очертаващи пътя на постепенната еволюция от „административно даване на команди” до „лидерство на екипи”.

3.2. Административно ръководство на екипа

Т. 3.2. навлиза в детайлите на администрирането, като съвкупност от дейности по планиране, организиране и контрол на проектния екип. Представя се съдържанието на тези дейности, като особено внимание се обръща на екипните заседания като основен инструмент за административно ръководство – предназначение и съдържание на различните заседания в хода на жизнения цикъл на проекта, както и фактори за тяхното успешно провеждане. Коментират се множество условия за ефективност на комуникацията, като инструмент за възлагане на задачи и контролиране на изпълнението, включително адекватност и приложимост на различните възможни форми и канали за комуникация в проектния екип.

3.3. Лидерство на екипа

В т. 3.3. се подчертава значението на лидерската роля на проектния мениджър. Представят се основните източници на конфликт, присъщи на проектната дейност, признаците за наличие на конфликт, функционалните и дисфункционални последици от него, индивидуалните стилове за разрешаване на конфликтни ситуации, както и препоръчителните действия от страна на мениджъра. Дискутират се различни стратегии и подходи за мотивиране на екипа.

По-важни обобщения и изводи:

Въз основа на направения теоретичен обзор на основните моменти, свързани със спецификата при управлението на проекти и проектни екипи, е възможно да се направят следните по-важни обобщения и изводи:

1. Проектната дейност е повсеместно разпространена и все повече организации се опитват да повишават своята гъвкавост и да интегрират знания по по-ефективен начин, насочвайки се именно към извършване на голяма част от дейностите си под формата на проекти. Възприемането на проектите като ефективно средство за решаване на проблеми, за използване на благоприятни възможности, за задоволяване на нужди, за из-

вършване на промяна и най-вече за постигане на стратегически цели, прави тяхното управление много важно. В същото време, проектната дейност е твърде различна от традиционната рутинна дейност и съответно нейното управление изисква друг начин на мислене, включително прилагане на основните управленски функции (планиране, организиране, ръководене и контролиране) в рамките на специфични условия и ограничения, свързани с разходи, време и качество. Уникалността на проектния мениджмънт произтича най-вече от необходимостта в различните фази от проектния жизнен цикъл (идейна концепция, разработване, изпълнение и приключване) да бъдат осъществявани множество припокриващи се и непрекъснато взаимодействащи разнородни процеси по инициране, планиране, изпълнение, контролиране и приключване.

2. Проектите са много различни и за целите на тяхното по-успешно управление изследователите от десетилетия наред правят опити да ги класифицират, т.е. да съставят типологии. В резултат на тези усилия съществуват множество типологии - някои доста елементарни, а други прекалено сложни (включващи до 108 променливи за класифициране на проектите). Авторите използват твърде разнородни критерии, като отрасъл, географска локализация, произвеждан продукт, характер на извършваните дейности, технологична несигурност (технологична комплексност), обхват на проекта (организационна комплексност), продължителност, риск, финансови ограничения, размер (на проекта и екипа) и мн. др. Сложността е критерий за класифициране на проектите, който привлича вниманието на множество изследователи. Въпреки, не съществува еднородно мнение какво точно представлява тя, авторите се обединяват около виждането, че нейното управление е преди всичко въпрос за интеграция и контрол. Повечето съществуващи типологии не са емпирично валидизирани, не уточняват значимостта на различните променливи, пропускат важни променливи или включват твърде много критерии, което затруднява практическото им приложение. Въпреки своите недостатъци, тези класификации все пак внушават идеята, че съществените разли-

чия между проектите добавят допълнителна сложност към процеса на тяхното управление.

3. Въпреки все по-осезаемото присъствие на проектната дейност в съвременната организация, тя става все по-трудна за управление и все повече проекти не успяват да постигнат поставените цели в рамките на предварително определените ресурси, бюджет и срок за изпълнение. По тази причина, изследователите непрекъснато се опитват да идентифицират съвкупността от променливи, влияещи върху успеха на проекта, в резултат на което съществуват множество класификации на критичните фактори. Независимо от изследователските усилия обаче, все още не е открита универсална съвкупност от условия и предпоставки, гарантиращи успешното управление на проектите.

4. Проектният екип е масово идентифициран като ключов фактор за успешно изпълнение на проектите. С убеденост се твърди, че традиционният подход или т.нар. „стара икономика“ е отживелица и че динамиката и взаимовръзките между елементите на съвременния проект са твърде сложни за него. Фокусирането върху детайлното планиране, системи за измерване и контрол, както и класическите критерии за успех на проекта, свързани с време, качество и разходи, не отразяват адекватно предизвикателствата, представени от новата бизнес среда. Следователно е необходимо съвременният проектен мениджмънт все повече да акцентира върху „човешките“ аспекти, свързани с комуникации, лидерство и други елементи, ориентирани към хората и процесите.

5. От проектния екип се очаква да функционира като ефективна работна единица и по-конкретно: да реализира успешно проекта в съответствие с плана; да изпълнява проектните дейности своевременно и в рамките на бюджета; да реагира своевременно спрямо промените в изискванията на клиента; да се приспособява към промените; да натрупва опит, който допринася за изпълнението на бъдещи проекти; да излезе извън рамките на тясно дефинираните проектни задачи и т.н.

6. За да изпълни своето предназначение, екипът трябва да притежава редица характеристики, като: позитивна взаимна зависимост между чле-

новете, лична отговорност и подкрепящо взаимодействие, наблюдение и анализиране на екипния процес, междуличностни и групови умения и т.н.

7. Проектният мениджър винаги е лично отговорен за осъществяването на цялостния цикъл по управлението на проекта – от планирането до контрола. Във връзка със множеството си отговорности, той е ежедневно ангажиран да следи работата по проекта, да поддържа изрядна отчетна документация и да гарантира своевременното му приключване съгласно договорения срок, бюджет и качество. Затова не е изненадващо, че стотици изследвания демонстрират силна връзка между неговите компетенции и дейности, от една страна, и успеха на проекта, от друга. До голяма степен проектният мениджър има същите задължения и отговорности, както и функционалните ръководители в организацията, но за разлика от тях, неговата роля е уникална - той се назначава с цел управление на временна и неповтаряща се във времето дейност. По тази причина, основните управленски функции (планиране, организиране, ръководство и контрол) получават твърде различно съдържание в проектния мениджмънт, в сравнение с традиционното управление.

8. Проектният мениджър е основен фактор за ефективност на екипа и по тази причина неговите компетенции са обект на дългогодишни изследвания както в теоретичен, така и в емпиричен аспект. В резултат на това съществуват множество модели на компетенциите, претендиращи да гарантират успешната реализация на проектите. В синтезиран вид професионалните качества, които всеки проектен мениджър би трябвало да притежава, са: технически умения; умения за управление на проекти (вкл. за управление на проектната интеграция, обхвата на проекта, качеството, времето, разходите, комуникациите, доставките, риска и човешките ресурси); концептуални и аналитични умения; умения за административно ръководство; умения за делегиране; лидерски умения; умения за управление в межкултурна среда и др. Като самостоятелна област на проектния мениджмънт, управлението на човешките ресурси по-конкретно изисква знания и умения за кадрово осигуряване и управление на проектния екип. Важни личностни характеристики, са: решителност и

ориентация към действие и резултати; толерантност към неяснота; способност и нагласа за промяна; устойчивост на стрес и напрежение; стабилност; гъвкавост и адаптивност и др.

9. Въз основа на изследванията, за целите на обучението и сертифицирането на проектни мениджъри са разработени множество професионални стандарти за компетенции: „A Guide to Project Management Body of Knowledge” (на американския Институт по управление на проекти), „APM’s Book of Knowledge” (на Британската асоциация на проектните мениджъри), „Australian National Competency Standards for Project Management” (на Австралийския институт по управление на проекти), „IPMA Book of Knowledge” (на европейската Международна асоциация по управление на проекти), „Национални изисквания за компетентност по управление на проекти” (на Българска асоциация по управление на проекти, пълноправен член на IPMA) и т.н.

10. Компетентностните модели и най-вече професионалните стандарти трудно могат да изпълнят своето предназначение, поради присъщи концептуални неясноти и недостатъци: липсва универсална дефиниция за същността на компетенциите, включително единно виждане за техните елементи; компетенциите не са единствената променлива, която влияе върху изпълнението, а имат значение мотивацията и личностните качества; реалните компетенции са нещо различно от потенциалните, защото предполагат способност за прилагане на знанията и уменията в практиката; твърде често липсват достатъчно надеждни и валидни измерители на притежаваните компетенции, поради което те се оценяват много трудно.

11. Аналогично на компетенциите, съдържанието на управленската дейност също е обект на внимание от десетилетия. Ако в зората на проектния мениджмънт като самостоятелна научна област (около средата на миналия век), акцентът се поставя предимно върху различните подходи за прилагане метода на критичния път, с цел съкращаване времето за изпълнение на проекта, то през 70-те години вниманието се измества към контрола върху проекта. За осигуряване на стриктен контрол върху разходите и графика се разработват автоматизирани управленски системи,

способни да съчетаят времето, разходите и качеството (или поне в теоретичен аспект). Когато към началото на 80-те години става ясно, че дори интегрираните управленски системи не успяват да реализират успешни проекти, се осъзнава, че всъщност проектите мениджъри се опитват да реализират проекти и да ръководят екипи често в условията на малка предоставена власт над тях. Така се очертава значението на аспекти като лидерство, взаимоотношения, управление на конфликти, мотивация, изграждане на екип и др. Постепенно и единодушно изследователите достигат до заключението, че проектите са преди всичко хора, а не единствено оборудване, материали и PERT диаграми, и че тяхното управление е нещо много повече от поставяне на цели, съставяне на графици и контролиране на изпълнението. Възприемането на проектите по-скоро като „поведенчески“, отколкото като „технически“ системи подчертава чисто човешката страна на проектния мениджмънт и съответно доминиращото значение на лидерството, за сметка на по-традиционното административно ръководство на проектния екип.

12. Административният аспект на управлението на проектния екип обхваща множество дейности, влизащи в обхвата на функциите по планиране, организиране и контрол – поставяне на цели, изработване на политика и процедури за организация на работата, разпределяне на задачите, отговорностите и ресурсите между участниците, определяне на необходимостта от обмен на информация между изпълнителите, включително формите и каналите за комуникация в екипа, непрекъснат мониторинг на изпълняваните задачи, разходите и останалите показатели на проекта, събиране и разпространяване на информация, регулиране на изпълнението чрез корекции в планирането и мн. др.

13. Екипните заседания са основен инструмент за административно ръководство на проектния екип в хода на жизнения цикъл на проекта. Първите заседания маркират официалното стартиране на проекта и са предназначени за въвеждане на участниците в проекта и за създаване на организация за работа – възлагане на роли и отговорности. Периодичните заседания изпълняват множество важни функции, основните сред кои-

то са възлагане на текущи задачи и отчитане на тяхното изпълнение, вземане на решения и разрешаване на възникващи проблеми. От гледна точка на тяхната ефективност е препоръчително провеждането им да бъде съобразено с някои изисквания: ясни цели; разумна продължителност; целесъобразна честота; подходящо място; достатъчна присъственост (кворум); предварителна подготовка; ясна отговорност на всеки участник. Екипните заседания са арена за вземане на решения и разрешаване на възникващите проблеми, които като рационални процеси обхващат следните фази: дефиниране на ситуацията, събиране на необходимата информация, генериране на идеи за решения, оценяване и степенуване на идеите, разработване на план за действие, реализация на плана и оценяване на резултата и процеса. Последното екипно заседание има много важно предназначение, а именно – да осъществи заключителен контрол върху изпълнението на проекта като предостави информация, необходима за подобряване ефективността при изпълнението на аналогични проекти в бъдеще, както и да отбележи официално края на проекта като осигури на екипа полагащото му се признание, което да повиши удовлетвореността на участниците, тяхната позитивна нагласа към екипната работа и мотивацията им да работят по проекти.

14. Комуникацията е основно средство за възлагане на задачи и контролиране на изпълнението на проектните участници. Тя може да приеме различни форми - формална или неформална, устна или писмена, структурирана или неструктурирана и т.н., и да използва разнообразни канали - вътрешна или външна електронна поща, социални мрежи в Интернет, факс, телефон, лични или групови срещи, уебсайт на проекта и т.н. Всеки механизъм има своите предимства и недостатъци и е подходящ за конкретна ситуация. При възлагането на задачи и осигуряването на обратна връзка за изпълнението, проектният мениджър следва да се съобразява със следните изисквания: ясна цел на съобщението; езикова култура; използване на подходящ стил; интонация и език на тялото; поддържане на подходяща физическа дистанция. Контролирането на изпълнението изисква стимулиране на участниците да споделят информация, което налага

познаване и приспособяване към индивидуалния комуникационен стил на всеки участник. Проектният мениджър най-често получава информация за свършените задачи и за възникналите проблеми чрез разговори лице в лице, което го поставя в ролята на слушател и изисква спазване на някои основни принципи: поддържане на фокус и концентрация; демонстриране на интерес; търпение; избягване на прекъсванията; внимание и наблюдателност; емоционална овладяност (въздържаност); водене на записки; обективност; липса на предубеждения.

15. Лидерската роля на проектния мениджър е свързана с управление на междуличностните отношения в екипа, мотивиране на участниците и т.н. Тя е изключително важна, тъй като от него се очаква да управлява служители, над които често няма голяма формална (официална) власт и по тази причина трябва да разчита на други източници на влияние, а именно – създаване на позитивна, съдържателна и вдъхновяваща работна среда, която стимулира постигането на високи резултати, творчеството, инициативата и като цяло екипния дух. В качеството си на лидер, проектният мениджър трябва да: спечели доверието и сътрудничеството на екипа; накара екипа да работи така, че да постигне поставените цели; извлече максимум от уменията, таланта и енергията на всеки член на екипа.

16. Конфликтът в проектния екип е почти неизбежен, тъй като предпоставките за неговото възникване са естествено заложи в спецификата на проектната дейност, която променя установените стереотипи в организацията както по отношение на трудовите задачи, така и във връзка с вече създадената социална структура на взаимоотношения между служителите. Основните предпоставки за конфликт се съдържат в: работата по непознати задачи; с непознати и твърде разнородни колеги; евентуално негативно отношение към проекта от страна на организацията; конкуренция между участниците; натрапване на нежелани членове; несъгласие с приоритетите; просрочване на графика/бюджета и т.н. Въпреки, че споровете по повод на идеи и насоки за действие са необходима част от творческия процес и следователно могат да бъдат и съзидателни, в пове-

чето случаи те водят до противопоставяне на самите личности, защото конфликтующите са склонни да се идентифицират със собствените си идеи, убеждения и ценностна система. Тъй като конфликтите могат да се окажат нездравословни за проектната дейност, управлението на междуличностните отношения в екипа е основен ангажимент на проектния мениджър. От него се очаква да обучи участниците във фундаментални умения за водене на преговори и да ги насърчава да разрешават конфликтите си миролюбиво и своевременно, като същевременно следи сигналите и симптомите и при необходимост се намесва чрез следната последователност от действия: дефиниране на конфликта, оценяване на конфликта, генериране на алтернативни варианти и разрешаване на конфликта.

17. Мотивирането е естествено свързано с лидерството - проектният мениджър никога няма да бъде възприет като лидер, ако не е способен да стимулира желание за високи постижения у своите подчинени. Проектната работа е присъщо вътрешно мотивираща за повечето хора, тъй като е по-интересна, в сравнение с рутинната, по-динамична, предоставя повече независимост, признание, подкрепа и солидарност от колегите в екипа и организацията като цяло. Принципно проектният мениджър се оценява като мотивиращ от участниците, когато им осигурява директни възнаграждения или индиректно помага да бъдат получени, т.е. очертава пътя за тяхното достигане. По-конкретни стратегии и подходи за мотивиране на екипа са: поддържане на визия; внушаване на позитивни очаквания; възлагане на подходящи задачи; поставяне на ясни цели; осигуряване на обратна връзка; стимулиране на участие; делегиране на задачи и пълномощия; толерантност към грешките; осигуряване на признание; чествания на постигнатите „победи“.

Глава втора. Специфика при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда

Съвременните проектни екипи функционират в мултипроектна среда, която добавя допълнителна сложност към процеса на тяхното управление. Това поставя въпроса за идентифициране на основните проблеми, с които се сблъсква проектния мениджър, и най-вече на възможните решения за подобряване ефективността на екипите. Именно специфичните измерения на управлението на проектните екипи в този тип среда представляват особен интерес за настоящата разработка.

В тази връзка, предназначението на Глава втора е да идентифицира основните фактори, които затрудняват ефективното функциониране на проектните екипи в мултипроектна среда, с оглед на нейните специфични характеристики, и да предложи варианти за тяхното повлияване.

1. Мултипроектната организация като естествена среда на проектните екипи

В този параграф се аргументира значението на мултипроектната среда като естествено обкръжение на съвременните проектни екипи и се подчертава нейната специфика чрез представяне на основните ѝ характеристики и разновидности на проектноориентирани структури. На тази основа се очертават възможните проблеми и се идентифицират критерии и фактори за ефективност на проектните екипи, с което се решава **третата изследователска задача**.

1.1. Особенности на мултипроектната среда

Т. 1.1. акцентира върху характеристиките на мултипроектната организация, които се разкриват на фона на съпоставянето ѝ с проектноориентираната организация. Дискутират се особеностите на основните типове проектноориентирани структури, в които може да бъде позициониран проектния екип, като се подчертават предимствата и недостатъците им от гледна точка на неговото управление. Особено внимание се обръща на

разновидностите на матричната структура, като най-често срещана и същевременно в най-висока степен затрудняваща управлението на проектния екип.

1.2. Критерии и фактори за ефективност на проектните екипи в мултипроектна среда

В т. 1.2. се представят основните проблеми, които създава реализирането на проектната дейност в условията на мултипроектна среда, в т.ч. за самите проекти, за служителите и за организацията като цяло. На тази основа се разглеждат критериите, спрямо които се оценява успеха на проектните екипи, както и критичните фактори, които оказват влияние върху тяхната ефективност в този тип среда.

2. Усъвършенстване управлението на екипите

Този параграф е посветен на оптимизиране състава на екипите и усъвършенстване на управленската технология, като процеси, насочени към подобряване ефективността на екипа. Тук се решава **четвъртата изследователска задача**.

2.1. Кадрово осигуряване на екипите според типа на изпълняваните проекти

Подчертава се значението на кадровото осигуряване за ефективността на екипа, както и ролята му за разрешаване проблемите на мултипроектната среда чрез адаптиране състава на екипите към спецификата на изпълняваните проекти, от една страна, и структуриране на процеса като последователност от етапи, от друга. В контекста на недостатъците на традиционно използваните универсални критерии за подбор на участници (техническа квалификация и склонност към определена екипна роля) се обосновава необходимостта от ситуационен подход към състава на екипа, в съответствие с характеристиките на изпълнявания проект (в т.ч. технически и личностни). Представя се технологията на кадрово осигуряване като съвкупност от етапи с конкретно съдържание – участници, инс-

трументи, възможни проблеми и препоръчителни действия за преодоляването им.

2.2. Управление на екипите според типа на изпълняваните проекти

Тук се аргументира необходимостта от прилагане на ситуационен подход към управлението на екипите и в частност – от неговото адаптиране към типа на изпълняваните проекти, като начин за повишаване на тяхната ефективност. Проследява се еволюцията в подходите към управлението на екипа в светлината на общоприетите теории за лидерството, дискутират се недостатъците на компетентностния и поведенческият подход и в светлината на представените аргументи се препоръчват решения с потенциална практическа ползност. Представя се типология на проектите мениджъри въз основа на притежаваните качества и демонстрирани поведения, и се коментира тяхната адекватност за различните типове проекти и фази от проектния жизнен цикъл. Освен това се представят модели на ръководство в екипа и също се дискутира тяхната приложимост в зависимост от типа на изпълнявания проект.

3. Създаване на благоприятна среда за управление на проектните екипи

Този параграф е посветен на външната среда, в която функционират проектните екипи и е предназначен да подчертае нейното значение, да конкретизира нейното влияние и да предложи решения за нейното подобряване. По този начин се решава **петата изследователска задача**.

3.1. Необходимост от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда

Представят се редица затруднения, които създава неблагоприятната външна среда за дейността на проектните екипи и се подчертава важната роля на системата за управление на човешките ресурси в решаването на проблемите на мултипроектната среда. Коментира се основното пред-

назначение на тази система и се представят виждания, аргументиращи необходимостта от приспособяването ѝ към мултипроектния контекст.

3.2. Промени в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси

Тук се представя съвкупността от дейности, формиращи съдържанието на системата за управление на човешките ресурси, както и основните елементи на нейната структура. Предлагат се варианти за тяхното усъвършенстване чрез прилагане на дейности и механизми, адекватни на временното естество на работните процеси и динамиката на трудовата среда в мултипроектната организация.

По-важни обобщения и изводи:

Представените специфични особености при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, дават основание за редица по-важни обобщения и изводи.

1. Мултипроектната организация е естествената среда на повечето съвременни проектни екипи, но въпреки обособяването ѝ като област на изследователски интерес, съществуващото понастоящем знание общо взето остава фокусирано върху управлението на един единствен проект, съществуващ в изолация и слабо взаимодействащ с други проекти (независимо дали в проектноориентирана или във функционална организация), което е нереалистична ситуация. Мултипроектната организация силно привилегирова проектната дейност, но запазва функционалния си принцип на работа както по отношение на основните си дейности, така и по отношение на координацията между проектите и стационарните звена. Тъй като проектите винаги се реализират в подкрепа на основната функционална организация, проектните структури не са доминиращи, а временно допълват функционалната структура (без да я заместват). Те са взаимосвързани и споделят общи ресурси, технология, знания, продукти, обслужвани клиенти и т.н. с базовата организация, и използват същите системи за комуникация, контрол и административно обслужване. Мул-

тип проектните организации имат някои общи характеристики, като интензивност на знанието, крос-функционалност, временен характер на работата (краткосрочна логика) и разнородност на трудовонаемните отношения.

2. Структурното позициониране на проектния екип в мултипроектната организация има голямо значение за неговата ефективност, тъй като функционалната, матричната и чистата проектна структура предоставят различни възможности за влияние и контрол от страна на проектния мениджър. До голяма степен проблемите при управлението на екипите в мултипроектната организация произтичат от поставянето им в условията на матрична структура, която се оказва естествено свързана с този тип организация. Въпреки, че тя представлява по-гъвкав подход за вписване на проекта в общата схема на организацията, същевременно и поражда специфични отношения между основните участници в управлението на проектния екип. Тази специфика произтича най-вече от откритото нарушаване на т.нар. „принцип на единоначалието“ чрез налагането на т.нар. „двойствено“ подчинение, раздвояващо членовете на екипа между ангажиментите в проекта и тези във функционалния отдел. Освен това, в матричната структура априори е заложен тлеещ конфликт между проектните и функционалните ръководители, доколкото и двете страни се конкурират за привличането и използването на един и същи специалисти. Въпреки множеството препоръки от страна на изследователите, на практика се оказва че е почти невъзможно матричната структура да бъде балансирана, поради което тя обикновено клони към слаба или силна.

3. При позициониране на матричната структура в мултипроектна среда, връзката между функционалния и проектния мениджмънт става още по-комплексна, което създава допълнителни предизвикателства както за управлението на проектните екипи, така и за организацията като цяло. В резултат на силно динамичните пропорции между „функционалната“ и проектната дейност, трудностите да се раздели обичайната от проектната работа, едновременното реализиране на множество проекти, противоречивите приоритети на линейните и функционалните ръководители, и

конкуренцията между различните взаимодействащи и взаимозависими проекти, като основен стратегически проблем на мултипроектната среда се очертава интеграцията. С убеждението, че именно интеграцията между различните проекти в организацията, както и между проектната (временната) и функционалната (постоянната) дейност е източник на синергичен ефект и ключов фактор за производителност и конкурентоспособност, множество автори се насочват към изследване на различни аспекти на мултипроектната среда, като например: определяне на приоритети и класифициране на проектите в организационното портфолио, според стратегическата им значимост за бизнеса; разпределение на ресурсите между различните проекти, с цел намиране на най-доброто им приложение там, където и когато са необходими; хоризонтално интегриране на проектната дейност в съществуващите системи и структури на традиционно йерархичната (вертикално ориентирана) функционална организация, с цел да се синхронизират конфликтните нужди на временните проекти с тези на постоянната организация.

4. Мултипроектната среда създава няколко основни проблема на проектните мениджъри, на служителите и на организацията като цяло. От една страна, трудовата ситуация е много неблагоприятна за служителите, тъй като изключително интензивното трудово натоварване може да има силно негативни ефекти върху здравословното им състояние, професионалното развитие и възможностите за балансиране на трудовия и личния живот. От друга страна, изпълнението на проектите е силно затруднено, тъй като участниците са склонни да определят като приоритетна основната си рутинна работа и да negliжират проектните дейности, изпълнявайки ги като вторичен ангажимент, вмесен „между“ текущите задължения във функционалния отдел. Освен това, обучението на персонала и дългосрочното развитие на функционалните/техническите компетенции е силно затруднено, тъй като натоварващата трудова среда почти не оставя пространство за формално обучение, което освен че действа силно демотивиращо на служителите, поставя и под въпрос дългосрочната ефективност на организацията.

5. В контекста на мултипроектната среда всеки проектен екип трябва да обслужва не само нуждите на проекта, за чието изпълнение е формиран, а и личните нужди на своите членове, както и тези на организацията като цяло. Следователно, управлението на проектни екипи може да се счита за успешно, когато допринася за разрешаване на основните проблеми на мултипроектната среда чрез: 1) Успешно изпълнение на конкретния проект - т.е. краткосрочни ползи за организацията; 2) Повишаване на индивидуалните компетенции - личностно и професионално развитие чрез възможностите на формалното и най-вече неформалното обучение в процеса на проектните дейности, т.е. дългосрочни ползи за организацията; 3) Удовлетворение на участниците - следствие от получаваните възнаграждения, възможността да работят по задачи, които харесват, както и да усъвършенстват своите компетенции и/или да прогресират в кариерата. Изпълнявайки посочените критерии за ефективност, проектният екип съдейства за синхронизиране на краткосрочните цели на проектите и дългосрочните цели на функционалната организация, свързани с поддържането на висококвалифицирана и мотивирана работна сила.

6. За да изпълни своето предназначение, екипът се нуждае от оптимален състав, оптимална технология на управление и подкрепяща външна среда. Следователно в най-общ смисъл подобряването на ефективността на проектните екипи може да се търси в следните насоки: 1) Оптимизиране състава на екипите - разпределяне на човешките ресурси между проектите така, че да се намери най-доброто им приложение там, където и когато са необходими, съобразно конкретните характеристики на изпълняваните проекти; 2) Усъвършенстване на управленската технология - прилагане на компетенции и стил на ръководство, максимално подходящи за характеристиките на изпълняваните проекти; 3) Създаване на благоприятна външна среда - създаване на компетенции и мотивация за работа по проекти, чрез интегриране на проектната дейност в структурите и системите на функционалната организация.

7. Успешното кадрово осигуряване, т.е. обезпечаването на проекта с най-подходящите участници за изпълнение на включените дейности, е

предпоставка за ефективност на проектния екип. За разлика от функционалната организация, която може да разчита на последващо допълнително обучение, пренасочване към друга длъжност или препроектиране на настоящата в случай на избор на неподходящ изпълнител, проектите не могат да разчитат на тези стратегии, тъй като често не разполагат с време за обучение, нито с възможност за замяна на неподходящите участници или промяна в технологичните характеристики на задачите. Освен това, чрез усъвършенстване на процеса на кадрово осигуряване е възможно да се постигне оптимално разпределение на човешките ресурси между проектите в организацията, с което да се предотврати (или поне редуцира) прекомерното им трудово натоварване с всички произтичащи негативни ефекти върху техния психологически комфорт, производителност и развитие.

8. Усъвършенстването на кадровото осигуряване е свързано с прилагане на ситуационен подход, т.е. с адаптиране състава на екипите към спецификата на изпълняваните проекти, което е в абсолютен синхрон с нуждите на мултипроектната организация от правилно разпределяне на наличните човешки ресурси между различните проекти. Ситуационният подход към кадровото осигуряване се основава на принципа за максимално съответствие между компетенциите и личностните характеристики на участниците, от една страна, и сложността в съдържанието на проектите дейности, от друга. На първо място е необходимо професионалните/техническите компетенции да съответстват на изискванията на проектите задачи - самоцелното привличане на свръхквалифицирани кадри е ненужно и нежелателно, защото те по-скоро пречат на екипа и защото именно тяхното включване в почти всички проекти създава повечето от проблемите на мултипроектната среда. На второ място е необходимо личностните (психологическите) характеристики и предпочитания на участниците също да съответстват на типа на проектите задачи, тъй като успеха в изпълнението на една задача силно се влияе от синхрона или „химията“ между личността и задачата. В мултипроектната среда влиянието на личните предпочитания към определен тип дейност върху ефек-

тивността при нейното изпълнение, е особено силно. При липса на подходящи механизми за приоритетно ранжиране на разнородните проектни и текущи задачи, може да се очаква всеки служител да постави свои лични приоритети и е логично да предпочете задачите, които са свързани с получаване на най-силно удовлетворение, т.е. най-силно подкрепени от вътрешна или външна мотивация.

9. Редица проблеми, свързани с ефективността на проектните екипи, се дължат на неправилното определяне на техния размер. От една страна, с нарастване на размера всеки екип е склонен да се разпада на под-екипи и дори напълно да дегенерира. От друга страна, прекалено малкия екип излага на риск самия проект. Твърде често планирането се извършва на равнище единичен проект, без да вземат под внимание останалите проекти, постоянната работа и капацитета на организацията, като се приема априори, че участниците ще имат висока техническа квалификация, пълна ангажираност със задачата, подкрепяща трудова среда и т.н. В случай, че в следствие се окаже невъзможно да се осигури служител с необходимите компетенции или пълна заетост с проектната задача, това води до неизбежно просрочване на първоначалния план. Превключването между множество разнородни проекти (типично за мултипроектната среда) води до загуба на фокус и необходимост от пренастройване на мисленето, което предизвиква забавяне и увеличава времетраенето на изпълнението. Просрочването на един проект, по силата на лавинообразния ефект може да се отрази на всички засегнати проекти в организацията.

10. Усъвършенстването на кадровото осигуряване изисква както прилагане на ситуационен подход към състава на екипите, така и внимателно структуриране на целия процес като последователност от етапи с конкретно съдържание, включително идентифициране на основните участници и възможния практически инструментариум (вкл. психометрични инструменти), който би могъл да бъде използван. Една препоръчителна технология за осъществяване на процеса може да включва: 1) Дефиниране на ясни критерии за подбор на участници - максимално съответстващи на

уникалния профил на проекта като съвкупност от компетенции (технически и свързани с управлението на проекта) и личностни характеристики; 2) Набиране и подбор на участници - с цел формиране на банка от потенциални кандидати и в последствие избиране на тези, които в най-висока степен притежават необходимите компетенции в съответните функционални области и личностни характеристики. За съпоставяне профила на проекта с профила на потенциалните кандидати е възможно да се използват специализирани инструменти. Практическата реализация и ефективността на този етап силно зависят както от позицията на проекта в организационната структура, която определя възможностите на проектния мениджър да влияе върху състава на екипа, така и от уменията на проектния мениджър да преговаря с този, който в момента „притежава“ необходимия ресурс. 3) Избор и формиране на екипа - въз основа на демонстрираната от кандидатите мотивация за участие в проекта, както и освободеността им от други ангажименти (проектни и текущи).

11. Еволюцията на подходите към ръководството на проектните екипи следва последователността при възникването на традиционните (общоприети) подходи към лидерството. Авторите най-напред се съсредоточават върху изготвяне на списъци с компетенции на успешния проектен мениджър, с течение на времето се опитват да групират тези компетенции, да ги степенуват по значимост и да класифицират проектните мениджъри според тях – това много наподобява подхода на характерните черти. В последствие започват да разглеждат управлението на екипа като съвкупност от дейности/поведения и съответно формулират предписания за универсално ефективно поведение, „гарантиращо“ успешно изпълнение на проектите във всички ситуации - това много наподобява поведенческия подход към лидерството. Едва през последните десетилетия се наблюдават опити да се установи кога и при какви обстоятелства са по-важни определени компетенции и дейности.

12. Компетентностният подход води до множество списъци с компетенции и личностни качества на проектния мениджър, които: често взаимно се изключват като съдържание; са толкова обемни и подробни, че

губят всякаква практическа полезност; нямат връзка с практиката, т.е. не са емпирично валидизирани; не са ситуационно ориентирани, т.е. не конкретизират кога точно са приложими съответните компетенции; не степенуват компетенциите по важност, т.е. допускат еднаква значимост на всяка единица компетенция, въпреки че в реалността някои компетенции са по-важни от други; не идентифицират връзки между отделните компетенции. Основен недостатък е неотчитането на ситуационния контекст, т.е. спецификата в съдържанието на проектните дейности – не става ясно дали посочените компетенции са еднакво важни за всички типове проекти и за всички фази от жизнения им цикъл. Това означава, че компетентностните модели и оттук - професионалните стандарти в проектния мениджмънт, не са общовалидни.

13. В контекста на поведенческия подход се твърди, че ориентацията към взаимоотношенията (т.е. лидерството) е по-важна от ориентацията към задачата (т.е. административното ръководство), затова проектният мениджър трябва да преди всичко да управлява междуличностните отношения и да сплотява екипа, да мотивира членовете чрез участие във вземането на решения, и т.н. Едва ли обаче може да се твърди, че във всички ситуации лидерството е по-важно от административното ръководство на екипа по множество причини. Затова, аналогично на компетентностните модели, с течение на времето поведенческите теории също са отхвърлени с убеждението, че без съобразяване с контекста е немислимо да се предписва успешно лидерско поведение – както управлението на различните типове проекти и екипи се нуждае от различен микс от „мекки“ и „твърди“ умения, така и логично се нуждае от различен микс от „лидерство“ и „администриране“.

14. Понастоящем ситуационния аспект остава много слабо изследван в теоретичното и емпирично пространство. Общо взето липсват ясни указания и на практика все още не са известни конкретните елементи на ситуацията, които правят проектния мениджър ефективен. Следователно са необходими много повече и по-задълбочени изследвания на съвкупността от фактори или ситуационни характеристики, които обуславят необхо-

димостта от притежаване на една или друга съвкупност от качества и компетенции, или прилагане на един или друг ръководен стил.

15. Проектите твърде много се различават помежду си по своите характеристики, за да бъдат управлявани от едни и същи мениджъри и с еднаква технология. Ефективното управление на проектния екип се базира на убеждението, че проектът, екипът и процесът (технологията) на управление формират система, която трябва да бъде балансирана. Следователно усъвършенстването на управлението на екипите следва да се търси в прилагането на ситуационен подход, т.е. адаптиране управлението на екипа към характеристиките (типа) на изпълнявания проект, включително към фазите от неговия жизнен цикъл. Например, нискотехнологичните проекти трябва да стартират с мениджър тип „изследовател“ в първоначалната си концептуална фаза, да продължат с „координатор“ в плановата фаза, да се придвижат към агресивен „водач“ във фазата на изпълнение и да завършат с „администратор“ във финалната си фаза. За разлика от тях, високотехнологичните проекти трябва да бъдат управлявани през целия си жизнен цикъл от „изследовател“ и да преминат към „координатор“ едва във фазата на приключване. Моделът на ръководство и взаимодействие в екипа може да се разглежда като едно от проявленията на лидерския стил на проектния мениджър – съответно всеки модел е подходящ за определен тип проект. Например т.нар. „йерархичен“ модел със своята силна централизация е подходящ за управление на проекти, които са прости, рутинни, нискотехнологични и/или се изпълняват от малки и хомогенни екипи. Същевременно, проектите с много сложно (уникално) съдържание изискват активно участие на екипа в процеса на управление през целия жизнен цикъл на проекта (т.е. децентрализиран модел на ръководство), както по-усъвършенстван инструментариум и методология.

16. Външната среда, в която се осъществява кадровото осигуряване и управлението на проектните екипи, е важен фактор за ефективността на тези процеси. Мултипроектната среда често създава редица затруднения:

- 1) Структурни ограничения, които възпрепятстват осигуряването на под-

ходящите хора в екипа и неговото сплотяване; 2) Прекомерна ангажираност на проектните мениджъри, която възпрепятства качествено управление на екипа; 3) Прекомерна ангажираност на проектните участници, която възпрепятства техния физически контакт както с мениджъра, така и между тях самите и съответно затруднява прилагането на децентрализирани модели на ръководство; 4) Недостиг на време, което възпрепятства управлението на междуличностните отношения чрез реализиране на интервенции за подобряване на социалното взаимодействие в групата; 5) Ограничен бюджет на проекта, който възпрепятства обучението на членовете както в технически, така и в екипни умения; 6) Липса на възнаграждения, което демотивира членовете на екипа; 7) Липса на мотивация за управление от страна на проектния мениджър – следствие от липсата на вътрешни и външни възнаграждения за ефективно изпълнение на проекта. Всички тези затруднения налагат целенасочено управление на външната среда, т.е. нейното усъвършенстване.

17. Външната среда на проектните екипи се оформя основно от съществуващата система за управление на човешките ресурси в организацията, която представлява съвкупност от процеси, дейности и ролеви структури, насочени към управление на връзката между служителите и техния организационен контекст по такъв начин, че да се създават условия за ефективно реализиране на организационните цели. Тази система има много важна роля в решаването на проблемите на мултипроектната среда. Тъй като изконното ѝ предназначение е да допринесе за достигане на организационните цели, а проектите са част от организационната стратегия, следователно от нея се очаква да подпомага тяхното успешно изпълнение. Но управлението на човешките ресурси има и „собствени“ дългосрочни приоритети, свързани с потребностите на постоянната функционална организация. Всъщност, именно съвместяването/ балансирането на краткосрочните приоритети на проектите и дългосрочните цели на функционалните отдели създава основните предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда.

18. Системите за управление на човешките ресурси са обект на дългогодишен значителен научно-изследователски и чисто практически интерес, което се отразява в осезаемото им присъствие в специализираната литература от десетилетия наред. Свидетели сме на пространни дискусии относно стратегическата значимост на тези системи и препоръчителната съвкупност от елементи, които трябва да включват. Но въпреки наличието на твърда убеденост, че те следва при всички случаи да обслужват организационната стратегия и да бъдат адаптирани към параметрите на организационния контекст, спецификата на проектната дейност като стратегически избор общо взето остава извън полезрението на специалистите по управление на човешките ресурси. Всъщност от десетилетия редица изследователи афишират мнението, че в мултипроектната организация от нея се очаква да осигури уменията и „спойката“, необходими за да работят ефективно децентрализираните хоризонтални организационни структури. В тази връзка е необходимо „пренастройване“ чрез усвояване на нови подходи и методи, съвместими с една организационна среда, в която служителите извършват голяма част от трудовата си дейност в т.нар. „временни“ организационни форми. Но въпреки наличието на известни фрагментарни опити в тази насока, общо взето почти липсват задълбочени и изчерпателни изследвания, фокусиращи се конкретно върху проблемите или промените в съдържанието и структурата на тази система. Остава неясно как точно да бъдат синхронизирани системите на функционалната организация с контекста на мултипроектната среда така, че да подпомагат стратегическата цел, свързана с ефективното изпълнение на проектите. Така на практика се оказва, че независимо от огромното количество теоретичен и емпиричен материал, акумулиран във връзка с ефективното управление на проектните екипи, от една страна, и ефективното управление на човешките ресурси в организацията, от друга, свързващото звено между тях липсва.

19. Независимо от множеството вариации в степените на детайлизация, в сърцевината на управлението на човешките ресурси винаги се намират дейностите по подбор, оценяване, развитие и възнаграждаване на

персонала. По тази причина най-важните промени в съдържанието на системата за управление на човешките ресурси следва да се търсят във връзка с дейностите по развитие на компетенциите, управление на кариерата и възнаграждаване (мотивиране) на персонала. Тези промени са предназначени да създадат необходимите компетенции и мотивация на проектните екипи, както и да усъвършенстват подбора и обучението на проектни ръководители.

20. В мултипроектната организация развитието на компетенциите е затруднено, тъй като: временният характер на проектите създава силно интензивна трудова среда, в която служителите много трудно могат да намерят време за формално обучение и развитие на своите умения и способности; крос-функционалността на проектните екипи отслабва принадлежността на участниците към „собствените“ им функционални отдели, което води до фрагментарност и им пречи да се специализират, т.е. да задълбочат знанията си в конкретната функционална област посредством взаимодействие с други колеги от същата област; краткосрочните приоритети на проектните цели обикновено доминират над дългосрочните планове за развитие на компетенциите. Невъзможността за участие във формални програми за обучение, в съчетание с неефективността на множество от традиционните методи, обуславят необходимостта от адекватни дейности, които да подпомогнат професионалното развитие на проектните участници. Промените в процесите и дейностите за развитие на компетенциите следва да акцентират върху придобиване и усъвършенстване на проектни компетенции (необходими за изпълнение на текущите и бъдещи проекти) и балансиране на краткосрочните нужди на проектите с дългосрочното развитие на стратегически организационни компетенции. В тази връзка се подчертава значението на проектноориентираното обучение, т.е. ученето чрез участие в проекти, което изисква институционализиране (регламентиране) чрез въвеждане на формална програма за менторство. По отношение на проектните мениджъри се акцентира върху обучението в неформални условия, което допринася за

развитие не само на аналитичните, но и на концептуалните и емоционалните им умения.

21. В мултипроектната организация линиите на кариерата често остават свързани с еднопосочно движение към по-високите управленски постове в рамките на постоянното измерение на организационната структура. Следователно са необходими нови линии на кариерата, свързани не само с традиционното възходящо прогресиране в линейния мениджмънт, но и с развитие в проектния мениджмънт (натрупване на знания, умения и опит в координирането и интегрирането на компетенции между различните функционални отдели), със задълбочаване на функционалните/технически компетенции в конкретна област, а също и с личното усещане за неформална проектноориентирана кариера (създаване на репутация чрез лично формиране на портфолио от интересни и предизвикателни проекти и непрекъснат процес на учене в хода на тяхното успешно изпълнение).

22. Като елемент на стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, системата за възнаграждение на работата по проекти е изключително важна, тъй като мотивацията за участие в проекти е директно свързана с мотивацията за развитие на компетенциите с оглед повишаване шансовете за участие в бъдещи проекти. Всъщност мотивацията за участие в проекти обикновено има доминиращо вътрешен характер по множество причини. На първо място, поради типичната за проектите крос-функционалност всеки проектен участник често трябва самостоятелно да представлява и защитава своята област на функционални компетенции в проектния екип, което води до по-големи възможности за директно влияние върху общия резултат, а това често създава силна ангажираност и мотивация. На второ място, крос-функционалността и временния характер на ангажиментите създават възможности за разширяване на компетенциите и изправяне пред нови предизвикателства, което също е атрактивно и мотивиращо. На трето място, когато един служител изгражда своята кариера на базата на проектите, в които е работил и проектните ангажименти, които могат да му бъдат предложени в бъдеще,

то за него участието в интересни и предизвикателни проекти е силно мотивиращо. Освен че развива неговите компетенции, всеки успешен проект добавя към неговата професионална репутация, което поддържа атрактивността му за бъдещи проектни ангажименти и увеличава вероятността отново да бъде включен в интересни и развиващи проекти. На четвърто място, мотивацията за обучение в проектите идва от възприемането на проектноориентираното обучение като капитал, който може да бъде инвестиран в настоящи или бъдещи проектни дейности, свързани с кариерното развитие. На пето място, мултипроектната среда увеличава вероятността хората често да работят заедно по различни проекти, което създава дълготрайни взаимоотношения между проектите участници, а те са предпоставка за изграждане на доверие, което също възможен източник на удовлетворение. Ако вътрешната мотивация се създава чрез работа по задачи, възприемани като достатъчно интересни, значими, предизвикателни, съдействащи за реализация или за повишаване на личния потенциал и т.н., то външната изисква използване на различни типове материални и нематериални стимули (заплащане за изпълнение на проектите ангажименти, признание, повишение и т.н.). В тази връзка внимание привлича системата за оценяване на трудовото представяне (като механизъм за разпределяне на заплащането и други стимулиращи фактори), която често остава елемент на постоянната структура и обхваща единствено компетенции и поведения, демонстрирани в рамките на функционалните отдели. Тъй като голяма част от изпълнението реално се случва в проектите, следователно са необходими промени в дейностите, инструментите, критериите и източниците на информация във връзка с оценяване на трудовото представяне, с акцент върху проектната работа.

23. Структурата на системата за управление на човешките ресурси включва разпределението на ролята между различните участници с ключово значение за изпълнението на тази функция - самите служители, отдела/специалистите по управление на човешките ресурси, линейните ръководители (ръководители на функционални единици) и проектите мениджъри. Промените в структурата са свързани с преразпределяне на ро-

лите и ангажиментите на участниците с цел подпомагане на проектната дейност, същевременно в синхрон със съвременните тенденции на използване на променлива работна сила, индивидуализация и децентрализация на отговорностите по управлението на персонала.

24. Съвременният модел на трудов живот се характеризира с индивидуализация и честа смяна на работодателите и трудовите ангажименти (длъжности). Това определено изисква солидна база от компетенции, което провокира нарастваща лична отговорност от страна на самите служители да се обучават, за да поддържат своята конкурентоспособност и атрактивност на трудовия пазар. Тъй като всеки служител е до голяма степен отговорен за управлението на ресурсите, които осигурява на своята организация (съответно за поддържането и развитието на тези компетенции, от които тя се нуждае), неговата роля става изключително важна, защото от него се очаква да поеме отговорност за развитието на компетенциите си, планирането на кариерата и осигуряването на нови проектни ангажименти.

25. Отделът за управление на човешките ресурси е получил голямо внимание в изследванията и множество автори се опитват да дефинират неговата роля, свързана с постигане на баланс чрез съвместяване на множество (в общия случай) противоречиви очаквания от страна различни групи - висш мениджмънт, работници и служители, линейни ръководители. Повечето препоръки гравитират около необходимостта от децентрализиране на отговорностите за управление на човешките ресурси чрез делегирането им към линейните ръководители, и съответно от намаляване размера на отдела по персонал. Паралелно с това обаче нараства неговото значение както като стратегически партньор на бизнеса, така и като своеобразен обслужващ център на линейните ръководители. Въпреки че отдела за управление на човешките ресурси е обект на много изследвания в „класическата“ литература, по отношение на мултипроектните организации неговата роля остава твърде неясна (до степен да се постави под въпрос съществуването му изобщо). Общо взето, като основна функция му се вменява осигуряването на подкрепа (специализирана ек-

пертиза) при практическото решаване на възникващите проблеми в областта като кадрово осигуряване, обучение, синдикални отношения, законодателство и др., т.е. поемане ролята на вътрешен консултант, подпомагащ линейните мениджъри. В добавка, мултипроектните организации поставят изисквания и към уменията за управление на проекти, с оглед осигуряване на пълноценна подкрепа на линейните ръководители и на проектните екипи.

26. В сравнение с традиционните йерархични, бюрократични организации, в мултипроектните организации ролята на функционалните ръководители става по-сложна и се нуждае от най-сериозно преосмисляне. На първо място, крос-функционалността и временния характер на проектите създават по-краткотрайни и функционално разпръснати работни структури, което намалява възможностите на традиционния, линейно ориентиран отдел по персонала да следи отблизо трудовото изпълнение и развитието на служителите. Затова е логично голяма част от тази отговорност да се трансферира към линейните ръководители. В същото време е необходимо трудовото изпълнение да се оценява по различен начин, а именно – чрез събиране на информация от множество източници. Следователно надеждността и ефективността на системата за оценяване стават силно зависими от сътрудничеството от страна на проектните мениджъри и членовете на проектните екипи. На второ място, проектната ориентация на организацията предполага управлението на техническите дейности и решаването на проблемите да стане задача на проектните мениджъри, а линейните ръководители да се ориентират повече към управлението на човешките ресурси, т.е. към координиране и подпомагане на краткосрочното и дългосрочното развитие на проектните участници. Това включва както планиране и осигуряване на участието им в проекти, съответстващи на нуждите им от развитие и са подходящи за тяхната кариера, така и ограничаване интензивността на работата им чрез регулиране на трудовото им натоварване (което подпомага балансирането на личния и трудовия им живот). Същевременно линейните ръководители трябва да поддържат своята осведоменост за съвременните достижения в тяхната функци-

онална област, за да играят ролята на ментори за проектните участници (при необходимост).

27. Участието или разпределението на ролите между проектния мениджър и линейния ръководител в управлението на проектния екип, зависи от типа на структурата, в която е разположен проекта. Например, във функционалната проектна структура, линейният ръководител има пълен контрол, но и голям ангажимент към проектните човешки ресурси. В чистата проектна структура, проектният мениджър управлява самостоятелно екипа си, но същевременно се нуждае от помощ, за да се справи с всички възникващи проблеми в областта на управлението на човешките ресурси. В слабата матрична структура проектният мениджър няма реална власт над проектните участници, защото трудовото им изпълнение обикновено се оценява единствено въз основа на работата, която извършват в собствения си отдел. В балансираната матрична структура проектният мениджър планира и контролира проекта, а функционалният мениджър се ангажира с управлението на човешките ресурси, т.е. той има по-активна роля. В силната матрична структура линейният ръководител има силно подкрепяща и консултираща роля по отношение на кадровото осигуряване и управлението на проектния екип и подпомага изпълнението на проекта, осигурявайки на участниците информация в специализираната функционална област, включително програми за обучение (в случай на необходимост от придобиване на определени компетенции, важни за проекта).

28. Проектният офис, като структурен елемент на системата за управление на човешките ресурси, има много важна роля за подобряване управлението на проектните екипи. Неговото основно предназначение е да осигурява централизирано и координирано управление на проектите, в съответствие с организационната стратегия и визия, посредством: разработване на единна методология за управление на проекти; изграждане на умения за управление на проекти чрез обучение и инструктиране; одитиране на проекти и проектна дейност; създаване и поддържане на база от данни за „най-добри“ практики. Този офис е особено полезен за

координиране и разпределение на общия кадрови резерв на проектите. Поддържането на актуална информация за уменията, компетенциите и текущата заетост на проектните мениджъри и всички потенциални членове на проектни екипи, дава възможност за тяхното централизирано синхронизиране в хронологичен план и оптималното им разпределяне между различните проекти от гл.т. на потребностите от тях.

Глава трета. Управление на проектни екипи в мултипроектна среда (на примера на „СКФ Берингс България“ ЕАД и „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД)

Провеждането на емпирично изследване във връзка с управлението на проектни екипи в мултипроектна организация има много важно предназначение и роля в настоящия дисертационен труд, а именно – да демонстрира приложимостта на теоретичните хипотези в практиката на две големи стопански организации. Съответно тази глава изпълнява ангажиментите, произтичащи от **шестата поставена изследователска задача**.

1. Концептуална рамка на емпиричното изследване

В този параграф се дефинира концептуалната рамка на изследването, включваща цел, задачи, обект, методология, инструментариум, времеви обхват и ограничения.

1.1. Цел и задачи на изследването

Тук се обосновава изследователския интерес, конкретизира се целта на изследването, както и поставените във връзка с нейното достигане задачи.

Най-общо изследователският интерес е насочен към установяване на факторите, които благоприятстват или затрудняват управлението на проектните екипи, в т.ч. дали и какви изменения са настъпили в системите за управление на човешките ресурси и в каква степен понастоящем те подпомагат краткосрочните нужди на проектите и дългосрочните нужди на

постоянната организация, свързани с осигуряване на компетентна и мотивирана работна сила.

Конкретната *цел на изследването* е да установи проблемите, с които се сблъсква управлението на проектните екипи в организациите, и да предложи варианти за тяхното преодоляване.

Във връзка с постигането на целта се формулират следните *задачи*:

1. Да се идентифицира стратегическата значимост на проектната дейност за изследваните организации;
2. Да се оцени ефективността на проектните екипи от гл.т. на критериите за успех в мултипроектна среда, в т.ч. краткосрочна ефективност на проектите и дългосрочна ефективност на организацията като цяло;
3. Да се проследи процеса на кадрово осигуряване на екипите и да се идентифицират евентуални проблеми;
4. Да се представи технологията за управление на екипите и да се идентифицират евентуални проблеми;
5. Да се изследва степента на благоприятност на външната среда и по-конкретно настъпилите съдържателни и структурни изменения (или тяхната липса) в системата за управление на човешките ресурси в следствие на „проектизацията“ на организациите;
6. Да се формулират изводи, аргументиращи евентуална необходимост от подобряване на кадровото осигуряване, технологията на управление на проектните екипи и организационната среда, както и да се предложат варианти за подобряване на процесите и за постигане на по-добро съответствие между системата за управление на човешките ресурси и мултипроектната среда, чрез извършване на целесъобразни промени в нейната структура и съдържание.

Интересът към конкретните организации, като обект на изследване, не е случаен - предварителните очаквания на изследователя бяха свързани с ефективно управление на проектните екипи и наличие на добре развити и усъвършенствани системи за управление на човешките ресурси, сполучливо адаптирани към мултипроектния контекст. От една страна,

както „СКФ Берингс България“ ЕАД, така и „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД притежават всички характеристики на мултипроектните организации. Те акцентират върху знанието, научно-изследователската дейност и разрешаването на сложни проблеми. В тях функционират временни крос-функционални екипи, които се опитват да интегрират знанието по ефективен и гъвкав начин, работейки по различни проекти. Не са оригинални мултипроектни организации, а са преминали през процес на трансформация от функционалноориентирани към проектноориентирани структури. Тъй като фокусът върху проектите никога не е бил толкова силен, колкото е сега, те се опитват да подобряват своите проектни дейности и се предполага, че са осъзнали необходимостта както от прилагане на усъвършенствана управленска технология по отношение на проектните екипи, така и от ефективното интегриране на проектната дейност в дейността на стационарните структурни звена, включително чрез поддържане на силни системи за управление на човешките ресурси.

От друга страна, и двете организации са мултинационални компании, опериращи в световен мащаб, а е известно, че този тип организации са ефективно средство за трансфер на иновативни управленски практики. Те априори притежават по-добри системи за управление в сравнение с местните организации, които съответно се опитват да ги копират от своите глобални конкуренти. И двете компании имат дългогодишна история и репутация на желани работодатели, което им позволява да набират и задържат топ таланти служители, чрез предлагане на по-добри възможности от останалите. Въпреки че изследванията върху влиянието на размера са противоречиви, интуитивно се предполага (а и практиката демонстрира), че по-големите организации е по-вероятно да притежават и съответно да инвестират повече ресурси в създаването на ефективни системи за управление, включително за привличане, мотивиране и задържане на способни служители.

1.2. Методология и инструментариум на изследването

В т. 1.2. се аргументира избора на изследователска методология и се дефинира времевия обхват на проучването, което е важно с оглед изясняване на обстоятелствата, при които са получени съответните резултати.

Причините да се изследват две организации са две. От една страна, в случай, че обект на изследване е само една организация, резултатите стават твърде зависими от нейните специфични особености, което намалява възможността за генерализиране на заключенията. По тази причина за предпочитане е провеждане на сравнително изследване. От друга страна, при голям брой организации е възможно концентрацията и задълбочеността на изследването да пострадат.

Поставените цел и задачи предопределят до голяма степен и използвания изследователски *инструментариум*. Изследването се провежда на принципа на казусния метод, допълнен с анкетен метод. Основни източници на информация са линейни мениджъри, проектни мениджъри, специалисти от HR отделите на организациите, членове на проектни екипи и документация (статии в пресата, книги за компаниите, уеб сайтове, презентации, обяви за работа, атестационни формуляри и др.), а основни методи за събиране на информация – интервюиране, анкетиране, проучване на документация, публикации, интернет-сайтове.

Основната причина за избора на казусния метод е свързана с естеството на изследователската цел и по-конкретно:

- Този метод се счита за особено подходящ при изследване на проблем, който се намира в началните етапи на своето теоретично разработване (за разлика от тестването на вече съществуващи теории).
- Тъй като целта е свързана най-вече с подобряване на разбирането за проблема, със създаване на теоретичен модел, с установяване на концептуални връзки, много по-ценно е изучаването на опита и мнението на работещите в организацията, отколкото статистическите анализи.
- Желаната задълбоченост се постига чрез интервюиране на твърде ограничен брой лица, което прави неадекватно използването на статистически методи и процедури за обработване на информация.

- Изследваният проблем предполага обекта да се изучава емпирично в неговата реална среда, тъй като е трудно отделим от своя контекст, т.е. външните условия са изключително значими.

- Този подход е по-интересен, защото включва социално взаимодействие с изследваните лица, което би могло да облагодетелства и тях (напр., в хода на дискусиата все пак се обменят идеи).

Интервюто е особено подходящ метод предвид типа на необходимата информация. Например, тъй като най-вероятно проблемите, с които се сблъсква управлението на проектните екипи не се дължат единствено на системата за управление на човешките ресурси в организацията, а на множество други вътрешни и външни фактори, единствено в хода на интервюирането е възможно да се установи кои проблеми са свързани именно с нея.

Избраните обекти на интервюиране (линейни мениджъри, проектни мениджъри и специалисти от HR отделите) не са случайни – хора, които от една страна принципно носят отговорност за управлението на човешките ресурси, а от друга страна имат сравнително дълъг стаж в организацията и могат да коментират промените, които са настъпили с времето.

Моделът на изследването, структурата и съдържанието на интервютата и анкетната карта са разработени въз основа на задълбочения литературен обзор на целите и проблемите, с които се сблъсква управлението на проектните екипи в мултипроектната организация, т.е. теоретичните постановки, представени в предишните глави на дисертацията.

Подготовката за интервюто включва създаване на предварителна структура (теми и въпроси за дискутиране), която да фиксира основните насоки на разговора, без да навлиза в детайли. Интервютата са дълбочинни полуструктурирани, т.е. провеждат се в по-свободен стил, с преобладаващо отворени въпроси с аналитичен характер, което предоставя възможност на интервюираните да споделят това, което считат за най-интересно и съществено. Тяхната средна продължителност е около 1 час. Въпреки изключителната добронамереност и отзивчивост на интервюираните, в последствие се налагат някои допълнителни уточнения по те-

лефон и имейли. В „Лукойл” са интервюирани 4 линейни ръководители, 5 проектни мениджъри и 1 специалист от отдела по персонал, а в „СКФ” - 3 линейни ръководители, 6 проектни мениджъри и 2 специалисти от отдела по персонал.

Основната причина за включването на анкетния метод е, че когато се интервюират малко на брой ръководители във връзка с извършването на определени дейности, винаги съществува риск някои дейности, макар и убедително описани от тях по време на интервюто, да съществуват само „на хартия” или в сферата на добрите намерения на ръководството. Твърде възможно е те да не се възприемат по същия начин от персонала поради грешки в самата им реализация от страна на ръководителите. Затова пренебрегването на впечатленията на служителите е съществен недостатък, който може да рефлектира в деформирани резултати.

За целите на анонимното анкетно проучване е разработен инструментариум във вид на анкетна карта, включваща 25 въпроса. Затвореният характер на въпросите улеснява статистическата обработка на данните. Анкетата обхваща общо 75 души - бивши и настоящи членове на проектни екипи (40 респондента от „Лукойл” и 35 от „СКФ”). Въз основа на доброволността на участието, квотата на възвръщаемост е 100%, при това с нищожни пропуски и грешки в попълването на анкетната карта. За по-голяма достоверност и обективност на получената информация, респондентите разполагат с една седмица за обмисляне на своето мнение, след което всеки връща картата си в запечатан плик.

По отношение на изследването се представят следните *ограничения*:

1. Не се изследват проблемите при осъществяване на проектната дейност в детайли, а само тези аспекти, които имат връзка с кадровото осигуряване и управлението на проектните екипи;

2. Не се изследват задълбочено всички аспекти на съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси, а само тези, които касаят проектната дейност, т.е. управлението на проектните участници.

3. Изследването не обхваща целите компании, а се фокусира върху отдели, които са силно зависими от проектите в своите операции (дейности) и съответно прилагат проектноориентирани структури.

4. Анкетата в никакъв случай не претендира за представителност и генерализация на резултатите, поради малкия размер на извадката. Принципно изследователският акцент е върху интервюирането, а анкетата има предимно допълващи функции.

5. Изследването е проведено в стопански организации от частния сектор, но няма причини заключенията да не са валидни и за нестопанските организации или за публичния сектор. Въпреки, че мултипроектните организации варират значително по отношение на типовете продукти и услуги, които произвеждат, равнището на пазарна и технологична несигурност, с което трябва да се справят, и организационната си сложност, тяхното разграничаване не е обект на разглеждане.

2. Проблеми на мултипроектната среда и ефективност на проектните екипи

Целта на този параграф е да се разкрие значението на проектната дейност за изследваните организации (което съответно обуславя интереса към успешното управление на проектните екипи), да се представят проектноориентираните структури, в които са позиционирани проектните екипи и да се анализира тяхната ефективност.

2.1. Проектната дейност като стратегически организационен приоритет

Тук се представят организациите – обект на изследване и се аргументира значението на проектната дейност като стратегически приоритет и основен източник на конкурентно предимство.

Понастоящем „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД е най-голямото предприятие на Балканския полуостров по преработвателни мощности на нефт, чиято номенклатура включва над 250 нефтопродукти и химически суровини (моторни, реактивни, котелни и битови горива, смазочни материали

и т.н.). Необходимостта от проектна дейност възниква още при строителството на Нефтохимическия комбинат (НХК) и по тази причина през 1962 г. е създадено т.нар. Проектно бюро, което в продължение на десетилетия активно работи по проекти с все по-голям обхват и сложност. След закупуването на Рафинерията от „Лукойл“ и създаването на „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД през 1999 г. проектната дейност получава още по-голям приоритет и се очаква тази тенденция да се запази и в бъдеще.

Концернът „SKF“ е водещ глобален доставчик на продукти, решения и услуги в областта на лагерите и лагерни възли, уплътненията, мехатрониката, услугите и системите за смазване. През 2002 г. той участва в интензивно протичащия в нашата страна приватизационен процес, придобивайки Лагерния завод от ВМЗ и така се създава производствената единица „СКФ Берингс България“ ЕАД, включваща три площадки – Сопот, Калюфер и Кърнаре, обслужвани понастоящем от над 1500 души. Като свои „движещи сили“ компанията определя рентабилността, качеството, нововъведенията, скоростта и устойчивото развитие. Тъй като подчертаният акцент върху нововъведения и ориентация към клиента изисква непрекъсната изследователска дейност в технологично развитие, за целта е изградила силна глобална мрежа от научно-изследователски центрове и поддържа сътрудничество с водещи университети и лаборатории.

2.2. Структурно позициониране на проектните екипи в мултипроектната среда

Тук се конкретизират условията, в които функционират проектните екипи и се очертават измеренията на мултипроектната среда.

Оказва се, че в „Лукойл“ непрекъснато се работи по разнородни проекти, като за приоритетни се считат тези, които водят до икономии на средства в краткосрочен и дългосрочен план. Преобладават сравнително простите проекти, съответно свързани с малък риск. В повечето случаи са насочени към някаква производствена необходимост (напр., свързани с някакъв нов стандарт за бензин) или към реализиране на съществени икономии с конкретен и измерим резултат. Имат кратък (едногодишен)

срок за изпълнение, включват малки екипи (3-4 души), предполагат сравнително елементарни проблеми и решения (т.е. имат до голяма степен рутинен характер) и нямат стратегическо влияние върху цялата организация, а са свързани предимно с целите на отделите, за чиито нужди се инициират. Най-общо, проектният подход е възприет като ефективен инструмент за разрешаване на проблеми и решаване на задачи, изискващи участието на по-широк кръг от специалисти. Повечето проекти се изпълняват в условията на матрична структура, като съответно преобладава частичната заетост на служителите (на непълно работно време), която не се регламентира с официален договор и няма стриктен формат.

Средата в „СКФ“ също се очертава като мултипроектна. Някои от проектите са свързани с повишаване на капацитета чрез проектиране на т.нар. технологичен маршрут (последователност на действията в технологичните/ производствени процеси), други - с трансфер на технологии (въвеждане на нови процеси и машини), а трети – с преодоляване на възникнали проблеми и отклонения от нормалното състояние (напр., увеличаване % на бракувани изделия, повреди, дефекти и др.). Всички тези проекти се осъществяват от кросфункционални проектни екипи и се ръководят от специално обучени и сертифицирани професионалисти, притежаващи т.нар. „черен“ или „зелен“ колан. Обичайната продължителност на проектите е от 3 до 6 месеца, но се реализират и едногодишни проекти за подобрения. Екипите са малки и включват между 3-6 участници. Въпреки че назначаването на работа по проект също не е официално регламентирано с договор, характерна особеност е че участникът се освобождава от обичайните си ангажменти във функционалния отдел и се пренасочва към друго работно място, където работи само по проекта. В изключително редки случаи се работи по съвместителство, но дори тогава линейният ръководител с нареждане освобождава участника от „функционалните“ му ангажменти. Това означава, че за разлика от „Лукойл“, проектната дейност в „СКФ“ се извършва основно в чиста проектна структура, т.е. почти няма съвместяване на функционални и проектни дейности.

2.3. Ефективност на проектните екипи

Тук се коментира ефективността на проектните екипи от гледна точка на основните критерии за оценяване успеха на проекта – качествено изпълнение (т.е. в регламентирания срок, бюджет и изисквания към качеството на крайния резултат), удовлетворение на проектните участници и реализиране на обучение. Особено внимание се обръща на негативните ефекти от частичната заетост в „Лукойл“, където участието в проекти се приема като някакъв вид странична дейност, която не отменя трудовите задачи на служителя в отдела. На тази основа се оформя заключението, че проектните екипи са по-ефективни в „СКФ Берингс България“ ЕАД.

3. Управление на проектните екипи

В този параграф се разглеждат важни аспекти, свързани с управлението на проектните екипи в организациите – механизъм за стартиране на проектите, технология на кадрово осигуряване и модели на ръководство в екипите. Тези процеси имат пряко отношение към ефективността на проектните екипи.

3.1. Стартиране на проектите

Представя се последователността от действия, чрез които се иницират проектите.

Установява се, че механизмът за стартиране на проектите е до голяма степен аналогичен в двете изследвани организации, но има и някои съществени различия. Общото е, че проектите винаги се иницират във връзка с разрешаване на някакъв възникнал проблем (напр., завишено равнище на бракувани изделия) или с реализиране на някакви подобрения (икономии), водещи до постигане на целите, заложи в стратегическите планове за развитие на организациите. Необходимостта от реализиране на съответния проект се аргументира с проектно предложение, което се подава за одобрение от Централата (съответно ОАО „Лукойл – Русия“ и „АБ СКФ Швеция“). Това предложение е предназначено да обоснове икономическа целесъобразност на проекта и може да включва кратко

излагане на идейната концепция, която описва предназначението и целите на проекта, разходите и ползите от нововъведението, а също така и икономическия ефект от неговото въвеждане в производствения процес, или подробен бизнес план, в който се дефинира проблема, целта и очаквания ефект от проекта, обхвата, рисковите фактори, предполагаемата продължителност, необходимия бюджет и ресурси, имената на проектите участници и др. Инициативата за стартиране на проект идва или от конкретен функционален ръководител (на отдела, където ще се осъществява основната част от проектите дейности), или от самите служители – напр., групата Six Sigma в „СКФ“ са длъжни ежегодно да подават предложения за проекти. Съществената разлика между двете организации е, че в „Лукойл“ проектното предложение се изготвя от работна група от служители, достатъчно компетентни в съответната област, а в „СКФ“ – съвместно от ръководителите на отделите, които ще участват в проекта. Проектът стартира официално след назначаването на проектен мениджър, който в „Лукойл“ се избира обикновено от ръководителя на ресурса, за чийто нужди се иницира проекта, а в „СКФ“ – съвместно от линейните ръководители.

3.2. Кадрово осигуряване на проектите екипи

Тук се представя технологията за формиране на проектите екипи и на основата на очертаните различия между двете организации се оформя заключението, че в „Лукойл“ процесът на кадрово осигуряване е по-неефективен.

3.3. Модели на ръководство в проектите екипи

Представят се моделите на ръководство и взаимодействие между участниците в проектите екипи, което позволява да се заключи, че в „Лукойл“ те са по-неефективни.

4. Външна среда на проектните екипи

В този параграф се анализира средата, в която функционират проектите екипи, оформена основно от съществуващата система за управление на човешките ресурси в организацията.

4.1. Управлението на човешките ресурси като стратегически организационен приоритет

Тук се разкрива значението на системата за управление на персонала и се обобщава, че управлението на човешките ресурси е основен стратегически приоритет и в двете изследвани организации.

4.2. Степен на адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към мултипроектната среда

С убеждението, че колкото по-добре е адаптирана системата за управление на човешките ресурси към проектната дейност, толкова по-благоприятна е външната среда за проектните екипи, тук се проследява дали и какви изменения са настъпили в съдържанието (дейностите по развитие на компетенциите, кариерата и мотивирането на персонала) и в структурата (разпределението на ролята между основните участници – служители, линейни ръководители, проектни мениджъри и отдел за УЧР) на тези системи, след интегрирането на проектната дейност в работата на функционалните звена и преминаването към проектноориентирани структури. Оформя се заключението, че и в съдържателно, и в структурно отношение УЧР системата в „СКФ“ е по-добре адаптирана към изискванията и условията на мултипроектната среда.

5. Обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите

В синхрон с поставените изследователски цели, в този параграф се обобщават резултатите от проведеното емпирично изследване и на тази основа се формулират препоръки към ръководствата на организациите.

Основни обобщения:

1) *Проектната дейност е стратегически приоритет и в двете организации.* „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД е създадена като функционална организация. В продължение на около 50 години работата по проекти е обособена в самостоятелен отдел, но понастоящем е интегрирана във функционалните звена, т.е. реализира се в условията на матрична структура. Въпреки ликвидирането на чистата проектна структура, проектната дейност в организацията понастоящем е по-важна от всякога, и тенденцията за извършване на част от организационните дейности под формата на проекти вероятно ще се запази и в бъдеще поради спецификата в предмета на дейност на Дружеството и динамиката на неговата външна среда. Като осъзната стратегическа необходимост проектите получават силна подкрепа от висшето ръководство – проектните мениджъри са пряко подчинени на изпълнителния директор, т.е. имат равен статут с ръководителите на Дирекции. Стратегическата цел на „Лукойл“ е да поддържа постоянен оптимален работен цикъл, като непрекъснато модернизира производствените технологии и представя пазарно ориентирано поведение, осигуряващо рентабилност и печалба. В контекста на силно динамичната външна среда това означава постоянно адаптиране към стремително изменящите се условия на пазара, чрез непрекъснато усъвършенстване на системата за управление на качеството и развитие на база от знание и иновации. Тъй като проектите се възприемат като средство за реализация на стратегическите цели, понастоящем в организацията непрекъснато се работи по множество проекти с различен обхват, размер, сложност, продължителност и бюджет, което прави средата мултипроектна. Те са насочени най-вече към подобряване на дейността и процесите чрез разработване на нови технологии и системи за производство на продукти, отговарящи на европейските норми за качество.

Мисията на „СКФ Берингс България“ ЕАД е да поддържа имидж на водещ световен доставчик на технологии, да печели и запазва клиенти посредством предлагане на водещи в сектора продукти, услуги и висо-

костойностни решения, основани на познанието. Основна стратегическа цел на компанията е да бъде новатор – непрекъснато да разработва нови технологии, които да използва за създаване на нови продукти. Тя също осъзнава, че силно динамичната външна среда налага нейното непрекъснато адаптиране към нуждите на пазара и на клиентите, за да запази водещите си конкурентни позиции. Това означава да бъде все по-бърза и гъвкава във всички свои дейности, което определено изисква интензивна изследователска дейност в технологично развитие. Проектната дейност в компанията е организирана съобразно принципите на т.нар. концепция Six Sigma, която в контекста на проектната среда представлява програма за непрекъснати подобрения във всички бизнес процеси. В рамките на тази програма се осъществяват разнообразни проекти, които водят до ускоряване на процесите, повишаване качеството на продуктите и услугите, намаляване на рисковете, съкращаване на производствените и трудови разходи, разнообразяване на продуктовата гама, увеличаване обема на продажбите, усъвършенстване използването на производствените мощности, управлението на запасите и на доставките, повишаване степента на удовлетвореност на клиентите и съответно – повишаване на печалбата на организацията.

Дефинирането на проектната дейност като стратегически приоритет - акцентирането върху иновациите като ключов компонент на ежедневните операции и съответно възприемането на успешно реализираните проекти като начин за придобиване на конкурентно предимство, дава основание да се очаква силна подкрепа на проектната дейност от страна на всички функционални системи и структури и в двете изследвани организации.

2) Проектните екипи са по-ефективни в „СКФ Берингс България“ ЕАД. Ефективността на проектната дейност е различна в двете организации. Определено повече проблеми има в „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД, където работата по проекти създава затруднения на проектните мениджъри, на функционалните мениджъри и на членовете на проектните екипи. Проектните екипи не отговарят на критериите за ефективност, за-

щото не реализират проектите в срок и не обслужват нуждите на функционалната организация, свързани с развитие на компетенциите на работната сила. В Дружеството преобладава частичната заетост по проекти (на непълно работно време), която не регламентира точните времеви периоди за извършване на различните проектни дейности и не освобождава персонала от ангажиментите, свързани с перманентната работа във функционалните отдели. Служителите разпределят капацитета и времето си между проектните и ежедневните си текущи задължения, което провокира опити за „вместване“ на проектните задачи между рутинните дейности, в следствие на което повечето проектни участници не успяват да се справят с ежедневните си ангажименти в отдела в рамките на работния ден, както и с ангажиментите си по проекти в регламентирания срок. По тази причина: проектите непрекъснато изостават от своя график; проектната дейност нарушава обичайния ритъм на работа във функционалните отдели; трудовата среда е натоварена и напрегната за проектните участници; прекомерната ангажираност води до неефективност на работното място и/или до прехвърляне на голяма част от задълженията в извън работно време, което нарушава баланса между личен и професионален живот. Въпреки това участието в проекти носи удовлетворение на служителите. В същото време, предпочитаната форма на ангажираност е пълната заетост (на пълно работно време) и това има своето логично обяснение предвид по-добрите възможности, които предлага, включително и за избягване на натоварването, създавано от частичната заетост.

Мултипроектната среда в „СКФ“ е много по-благоприятна, тъй като не създава напрежение за проектните участници, позволява изпълнение на проектните ангажименти в срок и предоставя добри възможности за реализиране на учене в хода на проектните дейности. За разлика от „Лукойл“, в „СКФ“ почти няма съвместяване на функционални и проектни дейности, тъй като проектите се реализират в условия на чиста проектна структура. Следователно не съществуват предпоставки за раздвояване на вниманието, усилията и времето на служителите. По тази причина проектните участници се чувстват удовлетворени и за разлика от „Лукойл“ кате-

горично приемат проектната дейност за ефективен източник на знания, умения и опит.

3) Процесът на кадрово осигуряване на екипите е по-ефективен в „СКФ“. В двете изследвани организации се наблюдават съществени различия както по отношение на използваните критерии за избор на членове на проектните екипи, така и във връзка с пълномощията и ангажиментите на основните участници в процеса по кадрово осигуряване. Всъщност от тук произтичат и голяма част от вече представените различия в ефективността на проектните екипи. В „Лукойл“ проектните мениджъри са в силна позиция и имат почти неограничена възможност да влияят върху състава на проектните екипи, но въпреки това в проектните дейности се ангажира твърде ограничен брой хора – единствено т.нар. „перспективни ръководители“, които са не повече от 30% от персонала във функционалните отдели. В същото време характерът на проектните задачи често е такъв, че те могат успешно да бъдат изпълнени и от други служители, следователно е съвсем неоправдано винаги да се ангажират хора с ръководен потенциал и висока квалификация. Проектните мениджъри не се съобразяват с равнището на сложност и конкретните умения, необходими за изпълнение на проектните задачи, а единственият критерий за избор на участници в проектите, е принадлежността към списъка на „перспективните“, в съчетание с личните предпочитания, препоръки и предишен опит в съвместната работа на проектния мениджър със съответния служител. Неподходящите критерии за избор на проектни участници водят до неравномерно разпределяне на ангажираността в проектите, въпреки сравнително равномерното разпределение на компетенциите в отделите. На практика, една и съща ресурсна банка се оказва еднакво важна както за отделите, така и за проектите. Участниците се оказват заети в твърде много проекти, което определено създава напрежение и води до централизирани модели на ръководство в екипите, тъй като прекомерната ангажираност в множество проекти възпрепятства интензивното взаимодействие между членовете на екипа. Освен това, най-често от функционалните ръководители се изисква ресурсът да бъде осигурен в много кра-

тък срок, което пречи на отделите да планират дейността си така, че да разпределят по-равномерно натоварването на служителите. Тъй като проектите стартират по различно време, това възпрепятства координираното разпределяне на човешките ресурси между тях и прави невъзможно съвместното управление на ресурсната банка, която е обща за всички проекти.

Разпределението на участниците между различните проекти в „СКФ“ е принципно различно и вероятно по тази причина проектната дейност не създава проблеми в работата на стационарните звена. Съставът на проектните екипи се определя съвместно от всички линейни ръководители, участващи в разработването на проектното предложение. Това е голямо предимство като се има предвид, че от една страна те са в състояние най-добре да преценят равнището на необходимите компетенции за изпълнение на проектните задачи и съответно да формулират точни критерии за избор на участници, а от друга страна са способни да изберат тези служители, които отговарят на изискванията на проекта по отношение на конкретни технически умения, тъй като са добре запознати с качеството на своите подчинени. При това могат да се съобразят не само с техните технически компетенции, но и с целите на развитието и кариерата им, както и с натовареността им в други проекти и в самия отдел.

Като недостатък, характерен и за двете организации може да се посочи следното - въпреки, че част от мениджърите са запознати с концепцията за екипните роли и личностните типологии и осъзнават влиянието на личните предпочитания върху трудовата ефективност, те рядко се съобразяват с това при избора на участници в проектния екип.

4) Прилаганите в „СКФ“ модели на ръководство са по-ефективни. В „Лукойл“ повечето проекти се изпълняват като съвкупност от независими работни пакети, техните участници се намират (с малки изключения) основно в своите функционални отдели и не поддържат ежедневен контакт помежду си, съответно липсва сътрудничество при вземането на решения, разрешаването на проблеми и изпълнението на задачи. Проектните мениджъри възлагат някаква работа на членовете на екипа и те просто я

добавят към обичайната си трудова заетост в отдела, т.е. делегират различни проектни задачи на функциите. Освен това, членовете на екипите не участват в управлението на проектите, а то е ангажимент единствено на проектните мениджъри. Предпочитанията към централизирани модели на ръководство могат да се обяснят най-вече с липса на време и съответно възможности за редовни заседания и съвместно вземане на решения от екипа. Междинните срещи обикновено са максимално кратки и са свързани единствено с отчитане на проектните задачи. При това, ръководството често се изразява в индивидуално (предимно неформално) взаимодействие в рамките на диадата „ръководител – член на екипа“. Въпреки, че централизираният модел на ръководство в много случаи не създава проблеми, той става неадекватен при управление и изпълнение на сложни проекти, изискващи сътрудничество и взаимодействие при изпълнение на проектните дейности – т.е. понастоящем в „Лукойл“ съществуват условия за изпълнение единствено на сравнително прости проекти. Освен това липсата на интензивен междуличностен контакт възпрепятства обучението чрез наставничество. Тясна връзка с модела на ръководство имат компетенциите и дейностите на проектния мениджър. Очевидно в „Лукойл“ доминиращо значение имат административните аспекти на управлението, свързани с ориентацията към задачата и от проектния мениджър се изисква най-вече да умее да съставя планове и графици, да разпределя задачи между участниците, да инструктира, да координира дейностите и изразходването на ресурсите, да сключва договори, да контролира изпълнението, да води проектната документация и т.н.

Ситуацията в „СКФ“ е принципно различна. Там екипите заседават задължително един път седмично, както и при възникване на някакъв проблем. На тези заседания се обсъжда подробно работата на всеки участник, графика на проекта, отчита се напредъка, попълва се т.нар. Форма за проследимост и т.н. Децентрализираните модели на ръководство акцентират върху лидерските умения, т.е. от проектния мениджър се очаква да разбира хората, да умее да убеждава, насърчава и вдъхновява чрез личния си пример, да поддържа добри взаимоотношения в екипа,

да разрешава неизбежно възникващите конфликти и т.н. Разбира се, колкото по-сложни са проектите, толкова по-високи изисквания поставят към професионалните и личностни качества както на проектните мениджъри, така и на проектните участници.

5) Управлението на човешките ресурси е стратегически приоритет и в двете изследвани организации. Ръководството на „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД напълно осъзнава, че най-ценния актив на Дружеството са неговите служители – от тях зависи дали то ще бъде сред водещите европейски нефтопреработвателни предприятия. Успешното въвеждане и експлоатация на нова техника и технологии изискват знаещи и можещи работници, специалисти и ръководители. Затова инвестициите в развитието на персонала се приемат за най-надеждното капиталовложение и водещ елемент на политиката е както своевременното обезпечаване с квалифициран персонал, така и постоянното подобряване на неговия качествен състав.

Аналогично, грижата за персонала е дефинирана като основен приоритет в мисията на „СКФ Берингс България“ ЕАД. Стратегическа цел на компанията е да бъде предпочитан работодател „посредством създаване на удовлетворяваща и безопасна работна среда, в която се зачитат усилията, ценят се идеите и се уважават правата на служителите“. Компанията признава, че дължи своя успех на знанията на своите служители и по тази причина се стреми непрекъснато да подобрява социалното им положение и да улеснява развитието на компетенциите и уменията, като предпоставка за лично удовлетворение и професионалното израстване.

Дефинирането на управлението на човешките ресурси като основен стратегически приоритет дава основание за прогнозиране на добре изградени и функциониращи системи за управление на персонала и в двете организации.

6) В съдържателно отношение системата за управление на човешките ресурси в „СКФ Берингс България“ ЕАД е по-добре адаптирана към изискванията и условията на мултипроектната среда. Въпреки, че за целите на проектната дейност и в двете организации са въведени

множество успешни изменения, по отношение на съдържателното интегриране на системата за управление на човешките ресурси и проектната дейност се наблюдават някои съществени пропуски и грешки в дейностите по развитие на компетенциите, управление на кариерата и мотивиране на персонала (най-вече в „Лукойл“, където на практика проектите съществуват до голяма степен в изолация от функционалната организация). Във връзка с обучението на персонала, положителното е, че се предлагат множество варианти за повишаване на компетенциите, включително проектните. Съществен пропуск е, че първо, те не са достъпни за всички работещи – от една страна в „Лукойл“ проектното обучение е привилегия само на настоящия и бъдещия ръководен персонал, а в „СКФ“ – на т.нар. Six Sigma група, а от друга страна – служителите нямат възможност да участват в предлаганите обучения поради липса на време. Второ, проектите не се възприемат като формален инструмент за обучение на персонала както в технически, така и в проектни компетенции. Придобиването на компетенции по управление на проекти в „Лукойл“ е част от обучението на всички функционални ръководители, както и на т.нар. „перспективни“ ръководители. Но не съществува практика участниците да бъдат обучавани във връзка с конкретния проект, в който биват назначени, а освен това не се практикува обучение чрез наставничество в проектите. В „СКФ“ проектите се обслужват от т.нар. група Six Sigma, която бива регулярно изпращана на обучения в чужбина по методика за управление и изпълнение на проекти, където получава задълбочена подготовка във връзка с прилагането на качествени и количествени инструменти за усъвършенстване на процесите. В същото време е рядкост да се организира обучение по повод на конкретен проект, и освен това проектите не се използват за целите на практическото обучение. Следователно, и в двете организации при планиране на нуждите от обучение на персонала, потребностите на проектите не се вземат под внимание, което води до приспособяване на тяхната сложност към равнището на притежаваните в отделите компетенции.

Във връзка с кариерата, положителното е че и двете организации предоставят възможности за кариера чрез ориентацията си към вътрешно набиране на персонал. Негативно е, че „Лукойл“ не предлага кариера в областта на проектния мениджмънт. В „СКФ“ линията на кариерата в проектния мениджмънт следва последователността бял/жълт колан, зелен колан, черен колан и майстор на черния колан.

Във връзка с мотивацията за участие в проектни дейности, и в двете организации тя се създава преобладаващо чрез вътрешни възнаграждения (немонетарни стимули), адресиращи т.нар. вторични потребности на служителите. Съществената разлика е в това, че в „Лукойл“ атестирането на персонала формално не включва ефективността при изпълнението на проектните задачи, съответно възнаграждението на служителите се формира изключително въз основа на трудовото им представяне във функционалния отдел, а проектната дейност има незначителен дял. Работещите по проекти получават различни по размер суми за свършена работа или постоянна месечна надбавка в хода на изпълнението на проекта, а при неговото приключване екипът получава т.нар. „целева награда“. Посочените възнаграждения имат по-скоро символичен характер, затова основен стимул за проектните участници са признанието, възможностите за кариера и повишение в длъжност, както и за създаване на контакти със служители и мениджъри на други отдели, които им предоставя работата по проекти. В „СКФ“ системата на заплащане е ориентирана към трудовите резултати, постигнати при изпълнението на различните проектни задачи. При това положение възнаграждението на проектните участници се поставя в зависимост от изпълнението на проектните ангажименти и постигането на междинни цели, като за целта се използват атестационни формуляри с показатели, свързани с проектната дейност. Тъй като размерът на възнаграждението не превишава обичайната работна заплата, в основата си мотивацията за участие в проекти също има вътрешен характер. Служителите виждат в проектите начин за подобряване на своите умения (технически и в областта на проектния мениджмънт), както и за усвояване на нови, което при всички случаи подпомага както ежедневна-

та им дейност във функционалния отдел, така и бъдещото им участие в проекти. Това се отразява на оценките на трудовото им представяне и от тук – на заплащането. Освен това, участието в проекти им дава чувство за признание, престиж, постижения и свобода, а също така възможност да сменят обстановката и да избягат от рутината на ежедневните си дейности чрез изпълнение на по-интересни и разнообразни задачи.

7) В структурно отношение системата за управление на човешките ресурси в „СКФ Берингс България“ ЕАД също е по-добре адаптирана към изискванията и условията на мултипроектната среда. В структурно отношение също се наблюдават различия във връзка с разпределението на ролите между различните участници в управлението на проектните екипи. Във връзка с кадровото осигуряване на проектните екипи, в „Лукойл“ проектните мениджъри имат доминираща роля, а линейните ръководители са в подчинена (пасивна) позиция и не са в състояние да отклонят техния избор, дори да е неправилен. В същото време, отделът за управление на човешките ресурси взема активно участие с предложения за конкретни участници в екипите. Въпреки че реално голяма част от дейностите, които се извършват в отделите, имат проектен характер, функционалните ръководители не се считат за ангажирани по никакъв начин с тяхното управление, а възприемат като свой ангажимент единствено доставянето на компетенциите, от които се нуждаят проектите. Управлението на проектния екип се счита за основна отговорност на проектния мениджър, който контактува с функционалните ръководители единствено при възникване на някакъв сериозен проблем в проекта. Линейните ръководители не се намесват пряко в управлението на екипите, освен ако не са призовани като експерти при вземането на конкретно решение, но дори и тогава техните препоръки имат по-скоро неформален, отколкото задължителен характер.

В „СКФ“ отново ситуацията е различна. Успешните структурни изменения тук са свързани с по-силната ангажираност и участие както на проектите ръководители, така и на отдела за управление на персонала в процеса на формиране и управление на проектните екипи. На първо място,

тук линейните мениджъри избират проектните участници. На второ място, въпреки че проектният екип е на пълно подчинение на своя проектен мениджър (поради чистата проектна структура), линейните ръководители остават на разположение и винаги се стремят да подпомагат проектните участници при необходимост от специализирани знания. На трето място, отделът за управление на човешките ресурси се грижи за цялостната оценка на работата им, включваща периодите, през които работят както по проекта, така и в своя постоянен отдел. Той е пряко заинтересован от успешното изпълнение на проектите - от една страна, проектната дейност (Six Sigma) присъства в направлението, свързано с организационното развитие, а от друга страна, системата за стимулиране на специалистите по персонала включва тяхното оценяване и по показатели, свързани с проектната дейност (брой на предложенията за подобрения, намаляване равнището на бракувани изделия и т.н.).

Посочените положителни структурни изменения в системата за управление на човешките ресурси съдействат от една страна за създаването на екипи от най-подходящите за конкретните проектни задачи участници, същевременно неангажирани в други проекти, а от друга – за успешната работа на тези екипи.

С увереност се обобщава, че управлението на проектните екипи е свързано с много повече проблеми в „Лукойл“ поради две основни причини. От една страна, позиционирането на проектната дейност във функционалните звена прави една и съща ресурсна банка еднакво важна и за отделите, и за проектите, а на този етап очевидно организацията не разполага с ефективни механизми за балансиране на матричната структура, в която функционират проектните екипи. От друга страна, системата за управление на човешките ресурси не е достатъчно успешно приспособена към мултипроектния контекст и чрез своето съдържание и структура не изпълнява предназначението си да подкрепя проектната дейност като стратегически организационен приоритет. Затова, въз основа на резултатите от емпиричното изследване, **препоръките** за усъвършенстване на

управлението на проектните екипи и на тяхната външна среда (системата за управление на човешките ресурси) по обясними причини следва да бъдат адресирани основно към ръководството на „Лукойл“.

1) Създаване на проектен офис. Едно от най-добрите възможни решения е да се отделят компетентните в областта на проектното управление в самостоятелен проектен офис, където да се занимават само с управлението на проектите и съответно централизирано да разпределят общата ресурсна банка между тях. Това означава разделяне на проектните дейности на такива, които са свързани с управлението на проектите и такива, които са свързани с тяхното изпълнение, с цел максимално използване възможностите на потенциалната ресурсна банка. За целта е необходимо одобряването и финансирането на всички проекти да става по едно и също време, т.е. да бъде възможно синхронизирането на нуждите на различните проекти в хронологичен план. Централизираното разпределяне на ресурсите ще възпрепятства назначаването на „правилните хора“ в „погрешен проект“ и ще осигурява оптимално разпределяне на ресурсите между проектите от гл.т. на потребностите от тях.

2) Регулиране натоварването на проектните мениджъри. Друга възможност е от групата на „перспективните“ да се избират само проектни мениджъри, които да не се ангажират в други проекти като членове на екипи, а да се занимават единствено с управление на собствените проекти. В колкото повече проекти са включени, толкова по-неефективни ще бъдат, тъй като е логично да определят като приоритетна задача управлението на собствения си проект.

3) Усъвършенстване на кадровото осигуряване. Ресурсната банка на проектите са „перспективните ръководители“, но в същото време е абсолютно погрешно проектните мениджъри да използват същите критерии при избора на членове за проектния екип, които използват функционалните мениджъри при избора на служители за ротация. Следователно е необходимо подобряване на критериите за избор на членове, както и на самия процес на формиране на екипи. Проектните мениджъри следва да се насочват към служители, които притежават необходимите технически

компетенции за изпълнение на конкретните проектни задачи и същевременно не са ангажирани в множество проекти. Освен това, ако служителите с компетенции в проектното управление биват включвани само в по-сложните проекти, това ще позволи по-пълноценното им използване, тъй като ще им предостави възможност да взаимодействат повече и да се концентрират само върху изпълнението на съответния проект. Освен според техническите си компетенции, членовете на проектните екипи трябва да се избират и според предпочитанията към конкретен тип дейност, защото там те са най-ефективни. Факт е, че служителите приоритизират проектните задачи според своите личностни нагласи и предпочитания. Разширяването на ресурсната банка ще даде възможност за избор според личните предпочитания на служителите и така „правилният ресурс“ ще бъде насочен към „правилния проект“. Формирани по този начин, екипите ще осигурят по-равномерен достъп на служителите до проектите. От една страна, това ще създаде по-равномерно трудово натоварване, ще повиши мотивацията в отделите и съответно производителността. От друга страна ще позволи усъвършенстване на технологията на управление на екипите чрез прилагане на децентрализирани модели на ръководство.

4) Въвеждане на проектноориентирано обучение. От една страна, прекомерната ангажираност на проектните участници затруднява включването им в предлаганите формални програми за обучение в организацията. От друга страна, управлението на проекти е специфична област, която се нуждае от специфични умения – твърде различни от техническите аспекти на обичайните трудови ангажименти. Например, участието в сложни проекти, включващи взаимно зависими задачи, висока степен на взаимодействие и децентрализирани модели на ръководство, изисква изключителни знания и умения в областта на проектния мениджмънт. Те се придобиват изключително трудно чрез формално обучение (курсове и лекции). По тази причина е препоръчително професионалното развитие не само на проектните участници, а и на останалите служители във функционалните отдели, да се подпомогне чрез т.нар. проектноориентирано

обучение, т.е. учене чрез участие в проекти. Наставничеството би могло да съдейства за разрешаване на проблемите, възникващи заради неравномерното разпределение на компетенциите, както технически, така и проектни. Усвояването на знания и умения от повече служители ще предостави повече възможности за избор на най-подходящите членове за бъдещите проектни екипи, ще разпредели по-равномерно компетенциите в организацията, ще намали натоварването на определени членове, които поради притежаването на специфични и уникални компетенции се оказват включени в множество проекти, а други в същото време бездействат. Тоест на практика ще съдейства за по-пълноценно оползотворяване на организационните ресурси. Разбира се, използване на проектите за целите на обучението предполага целенасоченото им включване в индивидуалните планове за развитие на компетенциите.

5) *Предлагане на проектноориентирани линии на кариерата.* По настоящем системата за оценяване на трудовото представяне е елемент на постоянната структура и обхваща единствено компетенциите и поведението, демонстрирани при изпълнението на рутинните задачи в рамките на функционалните отдели. Тъй като голяма част от изпълнението реално се случва в проектите, препоръчително е дейностите и инструментите за оценяване да акцентират върху проектната работа. Очевидно не за всички служители съществуват възможности за кариера във функционалната управленска йерархия или в конкретна техническа област. Освен това интензивната ангажираност с проектна дейност предполага получаване на подobaващо „възмездие“. Затова е препоръчително организацията да предлага възможности за кариерно развитие в областта на проектния мениджмънт, които да отразят натрупаните знания, умения и опит в тази област. Това предполага развитие чрез предварително планирано и целево структурирано портфолио от интересни и сложни проекти.

6) *Подобряване на сътрудничеството между проектните мениджъри, функционалните ръководители и отдела по персонал при управлението на проектните екипи.* Очевидно в условията на крос-функционалност, краткотрайни трудови ангажименти и разпръснати ра-

ботни структури, отделът по персонал трудно може да следи трудовото изпълнение и развитието на служителите. Затова е логично да трансферира голяма част от тази отговорност към линейните ръководители, същевременно запазвайки функциите си на обслужващ център, към който те могат да се обръщат за подкрепа. В същото време е препоръчително линейните ръководители да засилят ориентацията си към участие в управлението на проектните екипи, като поемат силно подкрепяща и консултираща роля. Например, те трябва да бъдат активно включени в процеса на кадрово осигуряване, като помагат при установяване равнището на необходимите компетенции за изпълнение на проектните задачи, а също така определят служителите, притежаващи необходимите технически умения съобразно изискванията на проекта. Все пак те са в състояние да изберат най-подходящите проектни участници, в зависимост от техните компетенции, цели на кариерата, но и натовареност в други проекти и в самия отдел. По този начин, от една страна те ще подпомагат развитието на служителите чрез планиране на участието им в проекти, които водят до усъвършенстване на техните компетенции, а от друга – ще съдействат за по-добро балансиране на личния и трудовия им живот, чрез ограничаване интензивността на работата и регулиране на трудовото им натоварване. Линейните ръководители следва да запазят ангажимента си към оценяването на трудовото изпълнение, но тъй като в повечето случаи нямат директни впечатления, е препоръчително да включат повече източници на информация и най-вече проектните мениджъри. Така част от оценката на своята работа в организацията участниците ще получават от проектните мениджъри, за които са работили. Ангажимент на функционалните мениджъри следва да бъде и осигуряването на информация, съвет и съдействие на участниците при разрешаване на възникващите проблеми в специализирана техническа област, включително програми за обучение, в случай на необходимост от придобиване на определени компетенции, важни за проекта.

Въпреки че проектната дейност и системата за управление на човешките ресурси в „СКФ” са адекватно интегрирани понастоящем, възможно е да се препоръча формално регламентиране на обучението в проектите, с цел увеличаване броя на служителите с проектни компетенции в организацията. Понастоящем тези компетенции са концентрирани в групата Six Sigma, която е достатъчна за извършване на проектните дейности, но е твърде възможно в бъдеще да възникне недостиг на ресурси. Все пак чистата проектна структура временно лишава функционалната организация от служители (при това, както се оказва - от най-ценните експерти). Това би могло да провокира преход към матрична структура (аналогично на „Лукойл”), което ще постави въпроса за наличието на достатъчно хора, способни да работят по проекти.

Заключение

Тук се синтезират в обобщен вид основните изводи, произтичащи от дисертационното изследване, и се открояват по-значимите приносни моменти.

Обобщава се, че представените в дисертацията резултати от теоретичния обзор и проведеното емпирично изследване доказват формулираните хипотези и съответно потвърждават основната изследователска теза, а именно – че управлението на проектните екипи в мултипроектна среда се сблъсква със специфични проблеми. В светлината на тенденцията на всеобща „проектизация”, значението на проектната дейност все повече нараства и това обуславя необходимостта от откриване на начини за усъвършенстване на екипната дейност. Възможно е тези начини да се търсят както във връзка с прилагането на подходяща технология за кадрово осигуряване и управление на екипите, така и с осигуряване на благоприятна външна среда за тяхното функциониране. Традиционните системи за управление на човешките ресурси са неадекватни за мултипроектната организация, която се нуждае от ефективни механизми за управление на персонала по такъв начин, че да съдейства както за постигане на

дългосрочните стратегически цели на организацията, свързани с нейната основна „постоянна“ дейност, така и за реализиране на краткосрочните цели на „временната“ проектна дейност.

Дисертационният труд последователно разкрива концептуалната същност на проектния мениджмънт и неговата стратегическата роля за конкурентоспособността на съвременната организация, представя характеристиките на ефективния проектен екип като критичен фактор за успеха на проекта, идентифицира компетенциите, необходими за успешното управление на проектни екипи, изследва съдържанието на управленската дейност по отношение на екипите, с оглед успешното изпълнение на проектите, очертава основните проблеми на мултипроектната организация, на фона на нейната специфика като естествена среда на проектите екипи, идентифицира основните критерии и фактори за ефективност на проектите екипи в този тип организация, включително влиянието на системата за управление на човешките ресурси. На тази основа се предлагат възможни решения за усъвършенстване на кадровото осигуряване и на управлението на проектите екипи в мултипроектна среда, аргументира се необходимостта и се предлагат алтернативни варианти за извършване на целесъобразни изменения в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси в организацията, с оглед осигуряване на благоприятна среда за управлението на проектите екипи. Проведеното емпирично изследване демонстрира приложимостта на теоретичните хипотези, проследявайки ефектите от прилагането на подходящи и неподходящи механизми за кадрово осигуряване и управление на проектите екипи, и от наличието на подходяща и неподходяща система за управление на персонала върху ефективността на проектната дейност в две големи мултипроектни организации, и потвърждава, че неадекватната управленска технология и външна среда създават големи затруднения пред управлението на проектите екипи и изпълнението на проектите и съответно възпрепятстват реализирането на стратегическите цели и приоритети на изследваните организации.

По този начин, посредством комплексния и задълбочен теоретичен анализ на фундаментални концепции в областта на проектния мениджмънт, управлението на човешките ресурси и организационната психология, обобщаването и критичното осмисляне на световния опит, както и формулирането на изводи и възможни решения за подобряване на управленската технология и за промяна в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси в емпирично изследваните организации, дисертацията постига поставената си цел във връзка с изследване спецификата при управлението на проектни екипи в мултипроектна среда, с оглед идентифициране на фактори, определящи неговата ефективност, както и възможни решения за тяхното повлияване.

ОБОБЩЕНИ ИЗВОДИ

В работата по дисертацията се оформиха следните по-важни изводи с обобщаващ характер:

1. В светлината на концептуалната същност на проектния мениджмънт и стратегическата роля на проектната дейност за конкурентоспособността на съвременната организация, проектният екип се оформя като критичен фактор за успеха на проекта. Това обуславя интереса към инструментите за неговото ефективно управление.

2. Възприемането на проектния мениджър като основен фактор за ефективност на екипа, поставя сериозни изисквания към неговите компетенции и дейностите, които извършва във връзка с успешното административно ръководство и лидерство на проектния екип.

3. Мултипроектната организация е естествена среда на съвременните проектни екипи, което изисква познаване на нейната специфика и основни проблеми, свързани с интеграцията между множеството различни проекти, както и между проектната (временната) и функционалната (постоянната) дейност. Разрешаването на тези проблеми съществено се усложнява от позиционирането на проектните екипи в условията на матрична структура.

4. Усъвършенстването на кадровото осигуряване е един от начините за подобряване ефективността на проектните екипи в мултипроектна среда. То е свързано с прилагане на подходящи критерии за избор на участници, съобразно спецификата на конкретните проекти, както и на структурирана технология за осъществяване на самия процес.

5. Усъвършенстването на управлението, включително моделите на ръководство в проектните екипи, е друг вариант за подобряване на тяхната ефективност в мултипроектна среда. То също изисква съобразяване със спецификата на изпълняваните проекти.

6. Системата за управление на човешките ресурси в организацията е основен фактор за ефективност на проектните екипи. Това налага нейното адаптиране към условията на мултипроектната среда посредством извършване на целесъобразни изменения в нейното съдържание и структура, с оглед осигуряване на благоприятна среда за управление на проектите екипи. Основните съдържателни изменения следва да се търсят по отношение на дейностите за формиране на компетенциите, развитие на кариерата и мотивиране на персонала, а основните структурни изменения касаят разпределението на ролите между основните участници – самите служители, линейните ръководители, проектните мениджъри и отдела за управление на човешките ресурси.

7. Практиката потвърждава, че неадекватната управленска технология (включително за кадрово осигуряване и ръководство) и недобре адаптираната система за управление на човешките ресурси създават големи затруднения пред управлението на проектните екипи, понижават ефективността на проектната дейност и съответно възпрепятстват реализирането на стратегическите цели и приоритети на организациите.

ОСНОВНИ ПРИНОСИ

Резултатите от теоретичното и емпирично изследване, проведени в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд, могат да се синтезират до следните по-конкретни основни приноси:

Научни приноси

Приносни моменти с потенциал за обогатяване на теорията, чрез обобщаване и систематизиране на знания от различни области:

1. Изследвани са редица слабо разработени области, свързани с управлението на проектните екипи (особено по отношение на тяхното кадрово осигуряване и външна среда) и са идентифицирани и анализирани множество фактори, влияещи върху неговата ефективност – компетенции и дейности на проектните мениджъри, тип/сложност на изпълняваните проекти, тип на проектноориентираната организационна структура и адекватност на системата за управление на човешките ресурси в организацията.

2. Предложени са възможни решения (методики) за усъвършенстване на процесите по кадрово осигуряване и управление на проектни екипи, чрез тяхното по-добро структуриране и прилагане на подходящи инструменти, при отчитане спецификата на проекта и критериите за ефективност на екипа в мултипроектна среда. В тази връзка е аргументирана необходимостта и са демонстрирани възможности за приложение на множество идеи и психометрични инструменти от поведенческите науки, които са с по-нетрадиционен и непопулярен характер в областта на проектния мениджмънт.

3. Обоснована е необходимостта от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда (на основата на нейните специфични особености и идентифицирани възможни проблеми) и са предложени алтернативни варианти за извършване на целесъобразни съдържателни и структурни изменения, с оглед осигуряване на благоприятна среда за управлението на проектните екипи. Изясняването и осмислянето на тази актуална и значима проблематика с явен дефицит на съществуващото знание в българската (а до голяма степен и в световната) литература, допринася от една страна за научното знание в областта на проектния мениджмънт, тъй като се концентрира върху един съществен, но слабо изследван фактор за успешното реали-

зиране на проектната дейност, а от друга страна - за теоретичната област на управлението на човешките ресурси, тъй като разглежда възможното приложение на съществуващите управленски подходи и методи в специфичен „нетрадиционен“ организационен контекст.

Практико-приложни приноси

Приносни моменти, свързани с приложение на съществуващо знание към изследването на конкретен обект:

4. Извършено е емпирично изследване, което демонстрира и потвърждава приложимостта на теоретичните хипотези в практиката на две големи мултипроектни организации, и генерира резултати с потенциал да усъвършенстват българската практика по управление на проектни екипи в мултипроектна среда.

НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

I. Монографии

1. Славянска, В. 2015. Управление на човешките ресурси в мултипроектна среда. „Макрос“, П. ISBN 978-954-561-387-6.

II. Студии

2. Славянска, В. 2014. Ситуационен подход към ръководството на проектния екип – необходимост и практико-приложни аспекти. *Бизнес управление*, СА „Д.А.Ценов“ – Свищов, год. XXIV, кн. 4, с. 92-112. ISSN 0861-6604.

3. Славянска, В. 2015. Проблеми при адаптирането на системата за управление на човешките ресурси към мултипроектната среда (на примера на „СКФ Берингс България“ ЕАД и „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД). *Годишник на ВУАРР*, Том III, с. 9-56. ISSN 1314-9113.

4. Славянска, В. 2017. Управление на проектни екипи в мултипроектна среда. *Годишник на ВУАРР*. ISSN 1314-9113. (под печат)

III. Научни статии

Публикувани в България

5. Славянска, В. 2007. Модел за съгласуваност между екипа и изпълнявания от него проект. *Бизнес посоки*, Бургаски свободен университет (БСУ), бр.1, с. 59-69. ISSN 1312-6016.

6. Славянска, В. 2007. Организационната структура като фактор за ефективността на проектния екип. *Управление и устойчиво развитие*, Лесотехнически университет (ЛТУ), бр. 3-4, с. 31-35. ISSN 1311-4506.

7. Славянска, В. 2007. Избор на проектен мениджър според типа на изпълнявания проект. *Годишник на БСУ*, том XVII, с. 101-108. ISSN 1311-221-X.
8. Славянска, В. 2008. Специфика при управлението на проекти според типа на изпълнявания проект. *Бизнес посоки*, БСУ, бр. 1, с. 42-51. ISSN 1312-6016.
9. Славянска, В., К. Минева. 2008. Организационна култура и ефективност на проектния екип. *Управление и устойчиво развитие*, ЛТУ, бр.1, с. 363-368. ISSN 1311-4506.
10. Славянска, В. 2008. Влияние на личните характеристики върху ефективността на проектния екип. *Годишник на БСУ*, том XIX, с. 252-260. ISSN 1311-221-X.
11. Славянска, В. 2009. Управлението на човешките ресурси като функционална област на проектния мениджмънт. *Годишник на БСУ*, том XXI, с. 130-137. ISSN 1311-221-X.
12. Славянска, В. 2010. Специфика при управлението на проектен екип в мултипроектна организация. *Управление и устойчиво развитие*, ЛТУ, бр. 3-4, с. 67-72. ISSN 1311-4506.
13. Славянска, В. 2010. Лидерство в проекта – актуалност и концептуални основи. *Бизнес посоки*, БСУ, бр. 1-2, с. 98-103. ISSN 1312-6016.
14. Славянска, В. 2010. За някои проблеми при селекцията на проектни мениджъри. *Годишник на БСУ*, том XXIII, с. 60-65. ISSN 1311-221-X.
15. Славянска, В. 2014. Комуникациите в проектния екип. *Списание Бизнес посоки*, БСУ, бр. 1, с. 24-34. ISSN 1312-6016.
16. Славянска, В. 2014. Мотивиране на проектния екип. *Списание Икономика и управление*, Югозападен университет, Год. X, бр. 2, с. 79-84.
17. Славянска, В. 2015. Адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда. *Списание за наука Ново знание*, ВУАРР, Vol. 4, No. 3. ISSN 2367-4598.
18. Славянска, В. 2017. Компетенциите на проектния мениджър като основен фактор за ефективност на екипа *Списание за наука Ново знание*, ВУАРР. ISSN 2367-4598 (под печат).

Публикувани в чужбина

19. Slavyanska, V. 2014. Team meetings as a basic mechanism for project management. *Journal of economy and entrepreneurship Экономика и предприемателство*, Высшая аттестационная комиссия Российской Федерации (ВАК РФ), Vol. 8, No. 9 (50), pp. 533-535, ISSN 1999-2300.
20. Slavyanska, V. 2014. Project management as a collection of qualities and characteristics. *Збірник наукових праць Соціально-трудова отношения: теория и практика*, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, No. 2 (8), с. 264-268. KB17714-6564PP.
21. Slavyanska, V. 2015. Project manager as communicator. *Коллективна монография Стан та проблеми розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ*, Уманський Національний Університет, pp. 155-159. ISBN 978-966-304-115-5.

IV. Научни доклади

Публикувани в сборници от научни форуми, проведени в България

22. Славянска, В. 2005. От мениджър на проекти към лидер на проекти. *Сборник с доклади от научна конференция „Съвременни управленски практики III”*, БСУ, том II, с. 106-114.
23. Славянска, В. 2006. Формиране на проектен екип чрез инструмента HBDI. *Сборник с доклади от международна научна конференция и кръгла маса „Управленски, информационни и маркетингови аспекти на икономическото развитие на балканските страни”*, Университет за национално и световно стопанство, с. 212-221.
24. Славянска, В. 2007. Основни фактори за успеха на проектния екип. *Сборник с доклади от научна конференция „Съвременни управленски практики V”*, БСУ, том II, с. 349-359.
25. Славянска, В. 2010. Менторството като фактор за ефективност на екипите в мултипроектната организация. *Сборник с доклади от VIII международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг ‘10”*, Технически университет - София, с. 294-303. ISSN 1310-3946.
26. Славянска, В. 2010. Относно планирането на човешките ресурси в проекта. *Сборник с доклади от международна конференция „Предизвикателства пред висшето образование и научните изследвания в условията на криза”*, БСУ, том II, с. 281-284.
27. Славянска, В. 2010. Относно успешната реализация на проекти в „Лукойл Нефтохим Бургас” АД. *Сборник с доклади от първа международна научно-практическа конференция Икономика и мениджмънт’ 2010 на тема „Бизнесът и публичният сектор в икономическа криза – проблеми и перспективи”*, Технически университет - Варна, с. 190-192.
28. Славянска, В. 2010. За компетенциите в проектното управление. *Сборник с доклади от юбилейна международна научно-практическа конференция „Хоризонт 2020 пред икономическото знание и бизнеса”*, С. А. „Д. А. Ценов” - Свищов, том II, с. 11-16.
29. Славянска, В. 2012. Един съвременен концептуален поглед върху обучението на лидери. *Сборник с доклади от X международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг ‘12”*, Технически университет - София, с. 211-221. ISSN 1310-3946.
30. Славянска, В. 2014. За някои проблеми при управлението на проектните екипи. *Сборник с доклади от единадесета международна научна конференция „Интелигентна специализация на България”*, Международно Висше Бизнес Училище – Ботевград, с. 351-356. ISBN 978-954-9432-64-0.
31. Славянска, В. 2014. Управление на конфликтите в проектния екип. *Сборник доклади от международна научна конференция Съвременни управленски практики VIII „Целесъобразност и риск в бизнес проектите”*, БСУ, с. 69-75. ISSN 1313-8758.
32. Куртева, Г., В. Славянска. 2014. Проектите като инструмент за създаване на знание. *Сборник доклади от международна научна конференция Съвременни*

управленски практики VIII „Целесъобразност и риск в бизнес проектите“, Бургаски свободен университет, с. 58-68. ISSN 1313-8758.

Публикувани в сборници от научни форуми, проведени в чужбина

33. Slavyanska, V. 2012. Human resource management in the multiproject organization (after the example of “Lukoil Neftohim” JSC). *Сборник научных трудов „Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект“*, Донецкий национальный университет, часть I, с. 350-355.
34. Slavyanska, V. 2014. Situational approach towards project team management. *Сборник материалов международной научно-практической конференции Развитие инновационной экономики: результаты, проблемы, перспективы*, Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины", с. 233-235. ISBN 978-985-540-206-1.
35. Slavyanska, V. 2015. Strategies and methods for project team motivation. *Сборник материалов юбилейная научно-практическая конференция, Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины*, с. 117-119. ISBN 978-985-577-029-0.
36. Slavyanska, V. 2015. Problems of human resource management in a project environment. *Сборник материалов X международной научно-практической конференции Актуальные проблемы социально-экономических исследований*, Махачкала, с. 142-143. ISSN 2305-4484.