

# ПРОБЛЕМИ НА КУЛТУРАТА НА ЕКИПИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

*Доц. д-р Илиан Минков*  
*Катедра „Индустиален бизнес“*  
*Икономически университет – Варна*  
*Симона Кунова*

## Резюме

Работата по проекти дава възможност на съвременните бизнес организации да повишат конкурентоспособността си чрез внедряване на различни иновации, повишаване на пазарната гъвкавост и адаптивност и др. Съществен проблем за ефективното осъществяване на работата по проекти е изграждането на екипи, които да споделят подходяща екипна култура и ценности. В доклада са разгледани ключовите проблеми пред ръководителя на екипа по управление на проекти при изграждането екипната култура, на основата на които могат да се предприемат конкретни мерки за нейното подобряване и повишаване на сплотеността на членове на екипа.

**Ключови думи:** проекти, екипи, екипна култура, управление на екипи, управление на проекти.

## PROBLEMS OF CULTURE OF PROJECT MANAGEMENT TEAMS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

*Assoc. prof. Ilian Minkov, PhD*  
*Department of Industrial Business*  
*University of Economics – Varna*  
*Simona Kunova*

## Abstract

Project work enables modern business organizations to increase their competitiveness by introducing different innovations, increasing market flexibility and adaptability, and more. A substantial problem for the effective implementation of project work is building teams, which share an appropriate team culture and values. The report examines the key issues facing the project management team leader in building a team culture, on the basis of which spe-

cific measures can be taken to improve it and to increase the cohesion of team members.

**Key words:** projects, teams, team culture, team management, project management.

В условията на глобална конкуренция и изключително динамична пазарна среда все повече бизнес организации осъзнават стратегическото значение на управлението на проекти в тяхното корпоративно развитие. Това е продиктувано от обстоятелството, че работата по проекти дава възможност за генериране на решения за нови продукти, нови технологии, организационно-управленски иновации и др., което допринася за повишаване на конкурентоспособността на компаниите в дългосрочен план. Последното мотивира множество висши ръководители и собственици на бизнес организации не просто да създават временни екипи за разработване и реализация на проекти, но и да „внедряват“ в организационно-управленската структура щатни звена за управление на тези дейности. Едно от големите предизвикателства при изграждането на подобни структурни формирвания е създаването на пълноценен и сплотен екип от специалисти, които да работят успешно заедно. Това е следствие на факта, че обикновено експертите по управление на проекти са компетентни и висококвалифицирани млади хора, с големи амбиции по отношение на кариерното си развитие, което предизвиква у тях подчертан стремеж към индивидуализъм в работата. Последното обаче е в противовес на необходимостта при работата по проекти да има сплотеност на хората и насоченост към екипно осъществяване на дейностите. Ето защо една от основните задачи на ръководителя на екипа по управление на проекти е да създаде и развие такава екипна култура, в която водещо място да заемат ценности като сплотеност на хората, плурализъм на мненията и равноправие. Във връзка с това, целта на доклада е да се идентифицират същностните характеристики и основните проблеми при изграждане на екипната култура на екипите по управление на проекти

в бизнес организациите. На тази основа биха могли да се адаптират обосновани мерки за повишаване равнището на тази култура с оглед подобряване на ефективността в работата по проекти на организациите.

В основата на методическия инструментариум на изследването стои постановката, че ръководителят на всеки екип желае достигане на определена степен на развитие на неговата култура. То се изразява в степента на съответствие между съществуващо и желано равнище на комплекса от показатели, служещи за оценка на културата. Тези показатели биха могли да приемат стойности<sup>1</sup> от 1 до 5:

- 1 – много ниско равнище на съответствие;
- 2 – ниско равнище на съответствие;
- 3 – средно равнище на съответствие;
- 4 – високо равнище на съответствие;
- 5 – много високо равнище на съответствие.

В този смисъл може да се приеме, че необходимата (желана) за всеки екип култура е „идеалната” култура, формирана на базата на максималните оценки на отделните показатели. На нейна основа се прави оценка на съществуващото ниво на културата и се определят несъответствията между желано и установено състояние по отделни области на оценяване.

Анализът на съществуващото равнище на екипната култура се осъществява на базата на пет основни групи показатели и операционализиращите ги подпоказатели (табл. 1).

**Таблица 1**

**Показатели и подпоказатели за оценка на екипната култура**

<b>Видове показатели</b>	<b>Подпоказатели за оценка</b>
1. Степен на развитие на ценностите,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Равнище на качество на работа на екипа</li> <li>- Равнище на спазване на трудовата дисциплина</li> <li>- Равнище на честност и етика във взаимоотношенията</li> </ul>

<sup>1</sup> Скалата за оценка на екипната култура би могла да бъде с различни степени, в зависимост от аналитичните потребности на фирменото ръководство.

	между хората в екипа - Степен на единство и сплотеност на колектива - Стремез на хората към повишаване на квалификацията - Степен на лоялност и отговорност на сътрудниците към екипа.
2. Равнище на създаване на герои в екипа	- Съществуване на хора, които са пример за останалите в екипа
3. Равнище на психологическа атмосфера в екипа по управление на проекти	- Честота на провеждане на ритуали в екипа (формални и неформални) - Честота на провеждане на церемонии в екипа
4. Равнище на използване на символни средства в екипа	- Степен на използване на специфични екипни символи - Специално оформление на физическото обкръжение
5. Адекватност на стила на управление	- Степен на ориентация към задачите на ръководителя на проекта - Степен на ориентация на ръководителя на проекта към хората - Степен на демократичност на ръководителя на проекта при вземане на решения - Степен на харизматичност на ръководителя

Въз основа на получените оценки за всеки от показателите се изгражда профил на екипната култура – на база степента на развитие на нейните елементи в съответствие със заложените приоритети.

Изследването е проведено в строителна компания от гр. Варна, реализираща крупни инвестиционни проекти, делът на приходите от които бележи непрекъснат растеж. Активната работа по проекти на компанията е наложила създаването на постоянно звено по тяхното управление, вградено в организационно-управленската структура.

Анализът на ценностите на екипа установи достигането на едно сравнително високо ценностно равнище – 4,23 (15,4% отклонение

ние от максималната оценка). Разглеждането им в по-дълбок разрез показва, че то се дължи преди всичко на високото качество на работа и в по-малка степен на ценности, свързани с хората – „равнище на честност и етика“ и „стремеж към повишаване на квалификацията“.

Качеството на работа безспорно е ключова ценност във формираното ценностно ядро на екипа – средна оценка 4,42. Този резултат се дължи на въведените стандарти за работа в организацията, които осигуряват едно много високо ниво на качество на работата по проекти и са възприети като приоритети в работата на сътрудниците.

Високо е равнището на развитие и на честните и етични взаимоотношения между хората в екипа – 4,28. Проведените интервюта показваха, че това се дължи преди всичко на лидерския стил на ръководителя на звеното, стремящ се да стимулира прозрачност и коректност във взаимоотношенията между сътрудниците. Независимо от този резултат обаче според тях съществуват резерви в това отношение, тъй като в много ситуации липсва единство и съгласуваност на мненията, което е предпоставка за възникването на конфликтни ситуации.

Същото равнище на оценка (4,28) бе получено и при ценностната категория „стремеж на хората към повишаване на квалификацията“. Този резултат е логично следствие на обстоятелството, че в екипа по управление на проекти работят предимно млади, квалифицирани и компетентни кадри, с голям потенциал и желание за себедоказване. Това рефлектира в непрекъснат стремеж от тяхна страна към повишаване на знанията и квалификацията, което ги превръща в много ценен за организацията актив. Във връзка с това е от изключителна важност ръководителите на фирмата да организират правилните обучения за тези сътрудници, за да поддържат мотивацията им на високо равнище и в същото време да избегнат опасността от тяхното напускане.

Прави впечатление, че най-слабо развита е категорията „сплотеност и единство на хората в екипа“, което е индикатор за липсата

на необходимия екипен дух между членовете – оценка 4,00. В резултат, липсва желаната степен на синергизъм между сътрудниците, което понижава ефективността при работата по проекти и води до непостигане на поставените цели. Това поставя сериозни предизвикателства пред ръководството на звеното, което следва да работи за изграждането на сплотен екип от хора, в който културните различия между отделните членове да са сведени до минимум. Последното е особено важно по отношение работата по проекти, изискваща сътрудниците да бъдат не просто сбор от добри специалисти, а хора работещи и мислещи като екип с високо чувство на сплотеност и колективен дух.

Като цяло за ценностите може да се заключи, че степента им на развитие в екипа по управление на проекти е на сравнително високо равнище, но със значителни резерви за повишение при някои категории имащи значение по отношение на дългосрочната стабилност, устойчивост и ефективна работа на звеното.

Съществуването на хора – „герои“ в една организация или екип е индикатор за това дали има наличие на модели за поведение, олицетворяващи културните ценности. Получената оценка 3,28 е показателна, че ръководителят на екипа не държи на това да „извежда“ на преден план определени хора, като пример за подражание. В същото време в резултат на проведени интервюта с хора от екипа бе установено, че съществуват герои от неформален тип и това са сътрудниците с най-висока степен на експертност в работата по проекти. Характерното за тях е, че те са се изградили като такива в процеса на работа и са се доказали като „герои“ не само заради професионализма, но и благодарение на личностните си качества. Ценностите, които те съблюдават и предават на своите колеги са честност, почтеност, коректност, професионализъм, взаимно уважение и др. Считаме, че това е изключително важно, когато става въпрос за работа по различни проекти, тъй като „героят“ би следвало да има авторитет и да се ползва с уважението на останалите членове на екипа.

Психологическата атмосфера е изключително важна за един екип, тъй като от нея зависи качеството на работния климат, наличието или липсата на конфликти, степента на сплотеност между хората и в крайна сметка равнището на ефективност от съвместната им работа. Проучването показва, че психологическата атмосфера в екипа по управление на проекти е една от най-слаборазвитите характеристика на неговата култура – средна оценка 2,85, основна причина за което е рядкото провеждане на тим билдинги и неформални ритуали между сътрудниците – оценка 2,00. Според нас това е критичният елемент на екипната култура, който намира отражение и в горепосочената сравнително ниска степен на развитие на ценността „сплотеност и единство на хората в екипа“. Липсата на създадени традиции за провеждане на различни ритуали, в т.ч. работни, социални, неформални, тип „игри“ и др., води като резултат до неоползотворяване на потенциала за превръщане на звеното по управление на проекти от група от хора, просто работещи съвместно, в действителен екип от сплотени сътрудници. Във връзка с това следва да се отбележи, че и приносът на церемониите също не е достатъчно висок – оценка 3,42. Сътрудниците подчертаха, че тържества се организират обикновено за Коледа, като няма обичай да се празнуват редовно други официални празници, а също така не се организират и чествания по вътрешнофирмени поводи (фирмени и екипни успехи, годишнина от създаването на компанията и др.). На базата на казаното дотук може да се направи извода, че ръководителят на екипа не използва възможностите, които му предоставят поведенческите аспекти на екипната култура и именно в това се крият най-големите резерви за нейното усъвършенстване в посока интеграция и сплотеност на колектива.

Символните проявления на една култура демонстрират стремежа на ръководителите към визуализация на ключовите ценности и оттам изграждане на определен имидж в очите на деловите партньори от обкръжаващата среда. Изследването показва, че в екипа по управление на проекти в организацията създаването на символни

средства не е приоритет, като се осъществява нерегулярно и без ясни цели – средна оценка 2,42. Това индикира, че културата, която изгражда ръководителят на екипа е имплицитна, т.е. не се държи на нейната визуализация. В същото време следва да се отбележи, че изграждането на символната структура и оформянето на физическото обкръжение е в правомощията на висшето ръководство на компанията, от което следва че ръководителят на екипа е ограничен в своите действия в тази посока. В контекста на съвременните условия на бизнес, в които за фирмите е от съществено значение да разполагат с разпознаваеми брандове, фирмено лого и дизайн, специфично оформление на фирмените документи и тн., считаме че мениджърския екип би следвало да развива целенасочена политика на създаване и внедряване на отличителни в конкурентното пространство символни средства. Също така не е за пренебрегване и обстоятелството, че начинът, по който е оформено физическото обкръжение може да има значим принос към подобряване на сплотеността и интеграцията на екипа. Нещо, което към настоящия момент е съществена слабост на екипната култура – оценка 2,42.

Управленските проявления на екипната култура са особено важни за нивото ѝ на благоприятност, тъй като именно ръководителят чрез неговият стил на ръководство дефинира основните ценности и облика на културната среда, в която се осъществява работния процес. Направеното проучване очерта едно сравнително високо равнище на тези проявления – средна оценка 3,89, което рефлектира върху създаването на благоприятна работна среда в екипа по управление на проекти.

Най-съществен принос в тази посока имат загрижеността на ръководителя на екипа от една страна към точното, качествено и стриктно изпълнение на задачите, а от друга – към професионалните и личните проблеми на хората (оценки 4,00). Това е показателно, че той държи на акуратното изпълнение на трудовите задължения, резултат от което е постигането на високо равнище в качеството на работа, идентифицирано при анализа на ценностите. В същото вре-



ме се наблюдава и сравнително високият му стремеж да има потесни и непосредствени отношения с неговия екип. Последното е продиктувано както от характера на работата по проекти, така и от индивидуалността на самия ръководител, който както вече бе посочено има подчертан лидерски подход към управлението на екипа.

В потвърждение на лидерските умения на ръководителя на екипа са получените резултати по отношение на способността му да вдъхновява хората – оценка 3,86 и демократичността, която проявява при вземането на решения (3,71). Тези резултати свидетелстват, че той притежава харизмата да увеличи хората след себе си и да ги мотивира успешно в процеса на работа. Освен това, ръководителят оценява високо потенциала и квалификацията на своите сътрудници в екипа и ги включва в процеса на обсъждане и вземане на решения. Това е продиктувано до голяма степен и от обстоятелството, че работата по проекти е екипна дейност и изисква равнопоставеност на отделните сътрудници в качеството им на експерти. Последното поставя изискване пред ръководителя да бъде по-скоро координатор на процесите, за сметка на отказване от някои негови контролни функции.

В резултат на получените средни оценки за отделните елементи на екипната култура на звеното по управление на проекти в компанията, може да се изгради нейният профил (фиг. 1). Той показва, че най-висок принос за изграждането на тази култура имат ценностите и стилът на управление на ръководителя на екипа, като слабите места, които могат да се открият касаят символите, ритуалите и церемониите на екипа, което е причината за липсата на достатъчно висок колективен дух и синергия в него.



**Фиг. 1. Профил на екипната култура на компанията**

На базата на получените резултати от изследването могат да се направят следните основни изводи:

1. Равнището на културата на екипа по управление на проекти е недостатъчно високо, тъй като са налице слабости по отношение развитието най-вече на поведенческите аспекти - ритуали и церемонии. Това е причината за липсата на синхрон и добра комуникация между сътрудниците.

2. Основните ценности на екипа са фокусирани върху качеството на работа, спазване на трудовата дисциплина и повишаване квалификацията на сътрудниците, което е обективно обусловено от характера на проектната дейност и необходимостта от постигане на неговите цели.

3. Положителни характеристики на културата на екипа са нейните отвореност и адаптивност, което се приема добре от работещите в него сътрудници. Това е типична култура на задачите<sup>2</sup>, в която хората имат висока степен на свобода и неструктурираност на тру-

<sup>2</sup> Според класификацията на Харисън и Ханди, които разграничават четири културни типа: власт, роля, задачи и индивид. За повече информация, виж: Минков, И. Управление на фирмената култура. Унив. изд. „Наука и икономика“, Варна, 2009, с. 54 – 55.

довите задължения.

В заключение може да се каже, че по отношение на диагностицираните слабости могат да се предприемат редица мерки, реализирането на които ще допринесе за подобряване на морално-психологическия климат в екипа в дългосрочен аспект, което ще намери своето отражение в повишаване на ефективността при разработването и реализацията на бъдещите проекти на фирмите.

### **Използвана литература**

1. Гешева, М. Фирмената култура. Горекс Прес, София, 1996.
2. Димитрова, Я. Корпоративната култура като конкурентно предимство. Акад. изд. "Проф. М. Дринов", София, 2012.
3. Димитров, К. Фирмена култура. Издателски комплекс - УНСС, София, 2012.
4. Емилова, Е. Възможности за управление на организационната култура. библ. "Стопански свят", Свищов, 2012.
5. Каменов, К., Е. Захариев, Организационно поведение. Свищов, 1998.
6. Минков, И. Управление на фирмената култура, Унив. изд. „Наука и икономика“, Варна, 2009.
7. Паунов, М. Организационна култура. София, 1996.
8. French, W.L. and Hollman, R.W. Management by Objectives: The Team Approach. *Management Review*, 1975,
9. Hayes, J.L. Teamwork. *Management Review*, 1977.

### **Контакти:**

Доц. д-р Илиан Иванов Минков

E-mail: [minkov@ue-varna.bg](mailto:minkov@ue-varna.bg)

Симона Кунова

E-mail: [simona\\_kunova@mail.bg](mailto:simona_kunova@mail.bg)