

# УПРАВЛЕНИЕ НА ЕКИП – КЛЮЧЪТ КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

*гл. ас. д-р Надя Маринова*

*Нов български университет, ул. „Монтевидео”21, България*

*E-mail: [nmarinova@nbu.bg](mailto:nmarinova@nbu.bg)*

## TEAM MANAGEMENT – THE KEY FOR PROJECT MANAGEMENT

**Ass. Prof. Nadya Marinova phd.,**

*New Bulgarian university, „Montevideo”21str. Bulgaria*

*E-mail: [nmarinova@nbu.bg](mailto:nmarinova@nbu.bg)*

**Резюме.** *Екип на проекта е едно от главните понятия в управлението на проекта. Това са група сътрудници, непосредствено работещи за неговата реализация и са в подчинение на ръководителя на проекта. Именно екипът на проекта осигурява реализацията на неговия замисъл. Тази група се създава за периода на реализация на проекта и след неговото приключване се разпуска.*

**Ключови думи:** *екип, проекти, управление*

**Abstract:** *Project team is one of the main concepts in project management. This group of staff are directly employed in its implementation and in obedience to the project manager. That project team ensures the implementation of his plan. This group is created for the duration of the project after its completion shall be dissolved.*

**Key words:** *team, project, management*

Организацията на всяка дейност, в това число и работата по проект изисква решаването на две главни задачи – формиране на екип и организиране дейността на този екип.[1]

В зависимост от спецификата, мащабите и типа на проекта в неговата реализация могат да се привличат от една до десетки организации и отделни специалисти. В веки от тях има свои функции, степен на участие в проекта и степен на отговорност за неговата реализация. Специалистите и организациите е прието да се обединяват в конкретни категории участници в проекта поръчители, инвеститори, проектанти, доставчици на ресурси, предприемачи, консултанти, лицензиари, финансови институции (банки) и, накрая, екип на проекта начело с проект-мениджър (по приетата терминология на Запад) или ръководител на проекта.

---

<sup>1</sup> LEWIS, J. P., Team-based project management, New York : American Management Association, 1998, p. 98 - 108

Следва да се отчита, че участници в проекта е категория по-широка от екип на проекта.

Екип на проекта е едно от главните понятия в управлението на проекта. Това са група сътрудници, непосредствено работещи за неговата реализация и са в подчинение на ръководителя на проекта. Именно екипът на проекта осигурява реализацията на неговия замисъл. Тази група се създава за периода на реализация на проекта и след неговото приключване се разпуска.

Взаимоотношенията между членовете на екипа на проекта, създаван за неговото управление, разкрива неговата организационна структура. Съществуват два основни принципа за формиране екип за управление на проект.

*Първи* – водещите участници в проекта (клиент и предприемач) създават свои собствени групи, които се оглавяват от техни ръководители. Тези ръководители се подчиняват на общ ръководител на проекта. Той при всички положения има собствен апарат от сътрудници, координиращи дейността на всички участници в проекта.

*Втори* – създава се единен екип за управление на проекта начело с ръководител. В екипа влизат упълномощени представители на всички участници в проекта за осъществяване на функциите в съответствие с приетото разпределение на зоните за отговорност.

Системата за управление на създадения екип включва организационното планиране, кадровото обезпечение, а също така и функциите по контрола и мотивацията на трудовите ресурси за ефективна дейност и завършване на проекта.

Сложността и комплексността по управлението на проекта предполага висока техническа компетентност на участниците, притежаване на голям обем от икономически, правни и управленски знания.[2]

Същността на екипа се заключава в общото за всички членове задължение да вярват в своята мисия, която се състои в ефективната реализация на проекта.

За екипа на проекта е необходимо наличие у неговите членове комбинация от взаимно допълващи се навици – професионални, за решаване на проблеми, за междуличностно общуване.

Основните характеристики на екипа са неговият състав, структура и груповите процеси.

Съставът, това е съвкупността от характеристиките на членовете на екипа, важни за неговия анализ като единно цяло (например, численост, възраст, пол и т.н.).

Структурата се разглежда от гледна точка на функциите, изпълнявани от отделните членове на екипа, а също от гледна точка на междуличностните отношения в него.

Към груповите процеси се отнасят такива показатели на динамиката, като процеса на развитие, сплотяване на групата, процеса на групов натиск, на разработване на решения.

Съвкупността от показатели, определящи положението на човека в екипа, включва системата от груповите очаквания и системата от статуса и ролите на членовете на групата.

Всеки член на групата има своя система на очаквания. Поведение, съответстващо на груповите норми и правила, се поощрява, а несъответствието - се наказва.

---

<sup>2</sup> WONG, Z., Human factors in project management : concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation, San Francisco : Jossey-Bass, 2007, p. 38 - 68

Статусно-ролевите отношения отразяват системата от взаимовръзки, формиращи се в групата. Всеки член заема определено положение в групата: по вертикала – ръководство и подчинение; по хоризонтала – сътрудничество. Това се отразява върху статуса на всеки член. Статусът се реализира чрез система от роли, т.е. функции, изпълнявани от човека в съответствие с неговото положение в групата.

Екипът на проекта се формира въз основа на определени принципи, които зависят от няколко основни фактора.[3]

Първо – от спецификата на проекта. Екипът на проекта се организира за неговата реализация, поради което такава характеристика, като специфика на проекта, е една от главните при формирането на екипа. Спецификата определя формалната структура на екипа, която се утвърждава от ръководството – ролеви състав; определяне на знанията, уменията и навиците, които са длъжни да притежават членовете на екипа; сроковете, етапите и видовете дейности по проекта.

Второ – организационно-културната среда. Тя се подразделя на външна и вътрешна. Външната включва околната среда за проекта във всички нейни аспекти. Вътрешната среда, или организационната култура на самия екип, включва такива характеристики като: приемане и разпределение на нормите между участниците; способите за разделение на властовите позиции; сплотеността и връзката между членовете на екипа; характерните способности за организация на екипното взаимодействие (координация, комуникация, разрешаване на конфликти, приемане на решения); организация на ролевого разпределение.

Трето – особености на личния стил на взаимодействие на ръководителя или лидера с останалите членове на екипа. Съвременната концепция за лидерство подчертава такава негова ценност, като способността му да повишава у подчинените способността към саморъководство. Най-адекватен лидер е този, който е в състояние да ръководи другите в такава насока, че те сами да се ръководят. Хора с такива способности се определят като свръх лидери.

Управлението на екипа на проекта е свързано с необходимостта да се създава рационална структура, с осигуряване висока степен на професионализъм на сътрудниците, със сложността за постигане на оптимално съотношение между външния контрол и независимостта на екипа. Мениджърът на проекта следва да бъде гъвкав и уверен в себе си и в своите сътрудници. Влиянието в командата е основано не на статуса или положението, а на професионализма и компетентността.

При реализирането на проекта спецификата на управление на екипа се заключава в това, че той, като правило, не е традиционна самостоятелна организация. Съответната организационна форма се подбира индивидуално в съответствие с конкретен проект. При формирането на екипа могат да възникнат *два варианта* – проектът да се реализира *в рамките на организацията* и проектът да се реализира *извън организацията*.

Първи – проектът да се реализира *в рамките на организацията*, например, в случай на реструктуриране, разширяване или диверсификация на неговата дейност и др. При това съществуват три възможности:

- работа върху проекта като допълнителна задача, при което управлението на проекта се включва в обичайния ритъм на работа;
- класическа организация на проект (отделна структура в рамките на предприятието);

---

<sup>3</sup> POPCHEV, I.; VLADIMIROVA, K.; PANAYOTOV, D.; STEFANOV, N.; MARINOVA, N.; PENCHEV, R.; DRAMALIYEVA, V.; KHADZHIYEV, K., Menidzhmant i liderstvo, NBU 2008, p. 82-83

- смесени форми, когато се назначава освободен от други видове дейности опитен мениджър на проекта и се привличат специализирани сътрудници, които паралелно се занимават със своята обикновена дейност.

Втори - проектът да се реализира *извън организацията*, т.е. екипът се формира преимуществено от представители на различни организации. Това се отнася за нови строителни проекти, крупни териториални проекти и т.н. В такива случаи се създават специфични структурни формации.

Ефективността в дейността на екипа може да се характеризира с общоприетите критерии за ефективност на всяка организационна структура. Обаче, съществуват и някои специфични черти, присъщи само на екип. Ефективността се разграничава от позициите на професионалната дейност по проекта и от позициите на организационно-психологичния климат.

В професионално отношение ефективността е свързана с ориентацията на целия екип към крайния резултат, с инициативата и творческия подход за решаването на задачите.

От позициите на организационно-психологичния климат ефективен може да се нарече такъв екип, в който:

- съществува неформална атмосфера;
- задачата е добре разбрана и приета;
- членовете на екипа се вслушват един в друг;
- при обсъждане на задачите участват всички членове;
- конфликтите и споровете се отнасят до идеите, а не до личностите;

Методите за формиране на екипа на проекта разграничават четири основни подхода: *а) целепологащ (основан на цели); б) междуличностен; в) ролеви; г) проблемно ориентиран.*

Целепологащият подход позволява на членовете на екипа по-добре да се ориентират в процесите на избора и реализацията на общите групови цели на проекта.

Междоличностният подход е фокусиран върху подобряване на междуличностните отношения в екипа. Той повишава ефективността в дейността на членовете на екипа. Негова цел е да се увеличи груповото доверие, да се поощрява съвместната подкрепа, а също и вътрешно екипната комуникация.

Ролевият подход е свързан с провеждане на дискусии и разговори сред членовете на екипа за техните роли.

Проблемно ориентираният подход предполага организиране на предварително планирани серии от срещи с група специалисти в рамките на екипа, имащи общи организационни отношения и цели.

Главна цел при формиране на екипа е самостоятелност на управлението и преодоляване на собствените проблеми.

В хода на съвместната работа се определят най-важните екипни проблеми, при което групата може да достигне ново равновесно състояние, което установява по-високо ниво на лично участие в общата дейност.

Организационната култура представлява интегрална характеристика на екипа на проекта като организационна структура, включваща такива елементи като система от ценности, образци на поведение, способности за оценка на резултатите, типове на управление. В състава на организационната култура влизат:

- осъзнаване на всеки член мястото му в екипа;
- ценности и норми на поведение;

- обичаите на деловата практика;
  - комуникационна система и култура на общуване;
  - критерии и правила за разпределение на пълномощията и отговорностите, въпросите на статута и властта;
  - правила на неформални отношения;
  - формиралите се в екипа привички и традиции;
  - взаимоотношенията между хората;
- трудовото и деловата етика.

В зависимост от това как се приемат и по какъв начин се реализират управленските решения се говори за типове на управление. Те следва да съответстват на организационната структура на екипа на проекта. Обикновено се разграничават следните типове на управление:

- колективна форма с еднолични решения от лидера на колектива – сътрудниците са послушни изпълнители и главен лост е авторитетът на ръководителя;
- пазарна форма на управление – решенията се приемат в съответствие със законите на пазара и те се явяват основна мярка за тяхната ефективност;
- бюрократична форма на управление – решенията се приемат, като правило, от висшестоящото ръководство (главен лост за въздействие са преките силови методи);
- демократична форма на управление – характеризира се с присъствието на професионалисти, които, от една страна са ориентирани към постигане на резултата, а от друга страна, се стремят към собствено професионално развитие (за постигане целите на групата е необходимо да бъдат установени определени правила на поведение);
- диалогова форма на управление – характеризира се с разпределение на управленските функции, които могат да бъдат ефективно реализирани само при активно, равноправно участие на всички субекти на управление (основна особеност е използване на знанието в качеството на основен лост за управление).

На съвременния етап все по-голямо значение придобива способността за работа в екип, където тясно са обединени два компонента – материален и духовен. Материалният компонент са хората, обединени в екип, а духовният – идеологията и психологията.

Идеологията на екипа се формира от идеите и възгледите, отразяващи крайните цели по изпълнение на трудовите функции (например, стремеж към обогатяване, служене на обществото или на определени идеи и т.н.).

Психологията на екипа се изразява в съвкупността от социално-психологически особености, проявяващи се в хода на неговото създаване и развитие, въз основа на взаимодействието на членовете на екипа, формите и способите за взаимно удовлетворяване на потребностите. Това предполага формиране на морално-психологически климат, съвместен опит, обществено мнение, а също и решаване на въпросите за лидерството, разбиране природата на вътрешно груповите конфликти и т.н. Голямо значение при това имат личните качества на всеки индивид, проявяващи се в индивидуалните психологически характеристики на личността, които съвместно със социално-психологическите качества определят поведението на човека в организацията.

Системата за управление на човешките ресурси не би могла да функционира ефективно без разработване на съответен модел за мотивация, тъй като тя подбужда конкретния индивид и екипа, като цяло, за постигане на личните и общите цели.

Мотивацията е процес на стимулиране на човека или група от хора с цел активизиране на тяхната дейност в организацията. Съвременните теории за мотивацията се базират на данни на психологичните изследвания. Това става въз основа на структурата на потребностите на хората.

Разработването на система от мотиватори е един от главните резерви за повишаване ефективността на управлението. Позитивният подход за мотивация екипа на проекта включва:

- определяне структурата на индивидуалните фактори за мотивация, които в най-голяма степен влияят върху поведението на работника;
- положителния климат в екипа;
- възможността за пълна реализация на силите, разкриване на творческия потенциал и професионалния ръст на всеки;
- ясно определяне на целите в работата;
- ясни критерии за определяне на успеха;
- възнаграждение за ефективния принос в общите резултати от дейността;
- еднакви възможности за постъпване на работа и служебно развитие, зависещи само от професионализма на сътрудниците, резултатите от тяхната дейност, компетенции, опит;
- условия за удовлетворяване нуждите от контакти.

Формирането на атмосфера на сътрудничество и взаимодействие в екипа не изключва възможността от конфликти. Мениджърите следва да разбират, че без конфликти, без противоречия, явяващи се източник за развитие, няма движение напред. Затова той трябва да познава същността на конфликтите и възможностите за тяхното управление, позволяващи му не само да ги разрешава, но и да извлича полза за проекта.

В психологичен план конфликтът е сблъсък на несъвместими, противоположни тенденции, отделни епизоди в съзнанието на човека в междуличностните или между груповите отношения, свързани с остри емоционални преживявания. От това следва, че основа на конфликтите са сблъсъците на несъвместими интереси, мнения, потребности, ценности, различни представи за начините за постигане на целите.

Конфликтите се подразделят на вътрешно личностни, междуличностни, между личност и група, между групи.

В основата на конфликта лежат три групи причини, обусловени от:

- трудовия процес;
- психологичните особености във взаимоотношенията на хората (симпатии, антипатии, културни и други различия);
- личностни особености на членовете на групата (наличие или отсъствие на самоконтрол, комуникативност, агресивност, грубост и т.н.).

Динамиката на конфликта включва четири основни стадия:

- възникване;
- осъзнаване;
- конфликтни действия;
- прекратяване или разрешаване на конфликта.

Ръководителят на проекта следва да прогнозира възможностите за поява на конфликтни ситуации, да анализира цялата система от връзки на хората в дадена група, да умее да управлява конфликтите и да намира начини да ги превърща в конструктивни. [4]

Смята се, че конструктивното разрешаване на конфликта е възможно, ако:

- конфликтът се възприема от страните адекватно, т.е. оценката на постъпките и намеренията както на собствените, така и на опонента не е изкривена от лични пристрастия;
- участниците са готови за открито и ефективно общуване, всестранно обсъждане на проблема, откровено излагане на своите възгледи за ставащото и търсене на пътища за излизане от конфликта;
- е създадена на атмосфера на сътрудничество и взаимно доверие.

---

<sup>4</sup> SPIESS, W.; FELDING, F., Conflict prevention in project management : strategies, methods, checklists and case studies, Berlin : Springer, 2008

Методите за управление на конфликтните ситуации могат да се подразделят на *структурни и междуличностни*.

За преодоляване на конфликта спомагат следните структурни методи:

- изясняване изискванията към работата;
- използване на координационни и интеграционни механизми;
- формиране на общо организационни комплексни цели;
- прилагане на система за възнаграждения.

Междуличностните методи за управление на конфликтните ситуации се базират върху пет основни стила на поведение:

- изглаждане;
- компромис;
- сътрудничество;
- игнориране;
- противодействие.

*Стильт на изглаждане* се реализира в действия, насочени към създаване на нормална работна атмосфера. Прилагането на този стил е оправдано, ако главното е възстановяване на спокойствието и стабилността, а не разрешаване на конфликта, а също ако предметът на разногласие е важен за другата страна, но не особено важен за лицата, използващи този стил.

*Стильт на компромиса* е свързан със стремеж за регулиране на разногласията чрез взаимни отстъпки. Умението да се използва компромиса позволява да се разрешава конфликтът достатъчно бързо, но това не винаги спомага за постигане на оптимално решение.

*Стильт на сътрудничество* се характеризира с това, че страните се разминават в мненията си, но са готови да се изслушват един друг, за да изложат своите позиции, да разберат причините за конфликта и да разработват дългосрочно взаимно изгодно решение. Този стил е труден, тъй като изисква уменията да се съдържат емоциите, ясно да излагат своите желания, внимателно да изслушват опонентите.

*Стильт на игнориране* означава, че човек не защитава своята гледна точка, с никой не сътрудничи за изработване на решение, а просто излиза от конфликта, избягвайки разногласията и не желае да разрешава проблема. В този случай няма конфликт, но проблемът в редица случаи остава неразрешен. Този стил може да се използва за отсрочване решаването на проблема с цел печелене на време за събиране на допълнителна информация, изучаване на ситуация.

*Стильт на противодействие* е свързан с изключителна ориентация върху собственото мнение без отчитане мнението на другите. Обикновено се използва от хора, притежаващи висок авторитет, власт, силна воля. Този стил може да бъде прилаган в този случай, ако ръководителят открита борба за своите интереси, смятайки, че предлаганото от него решение е най-добро, или ако е необходимо да се приеме непопулярно решение.

Правилното използване на един или друг стил на поведение при конфликт позволява ефективно да се управлява ситуацията, да се ограничава или да се предотвратява конфликта, да способства за неговото разрешаване.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. LEWIS, J. P., Team-based project management, New York : American Management Association, 1998, p. 98 - 108
2. WONG, Z., Human factors in project management : concepts, tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation, San Francisco : Jossey-Bass, 2007, p. 38 – 68

3. POPCHEV, I.; VLADIMIROVA, K.; PANAYOTOV, D.; STEFANOV, N.; MARINOVA, N.; PENCHEV, R.; DRAMALIYEVA, V.; KHADZHIYEV, K., Menidzhmant i liderstvo, NBU 2008, p. 82-83
4. SPIESS, W.; FELDING, F., Conflict prevention in project management : strategies, methods, checklists and case studies, Berlin : Springer, 2008