

# СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КАТО ФАКТОР ЗА РАСТЕЖ НА МУЛТИПРОЕКТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Автор: Вяра Славянска<sup>1</sup>;

Неоспорим факт е, че съвременната организация все повече се ориентира към прилагане на проектен подход при изпълнение на голяма част от своите дейности. Това често води до наличието на множество разнообразни, едновременно реализиращи се проекти, което очертава измеренията на т.нар. мултипроектна среда.

Управлението на човешките ресурси има много важна роля в решаването на проблемите, присъщи на мултипроектната среда. Тъй като изконното му предназначение е да допринесе за достигане на организационните цели, а проектите са част от организационната стратегия, следователно от него се очаква да подпомага тяхното успешно изпълнение. В същото време, 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.

---

<sup>1</sup> проф.д.ик.н. Вяра Славянска; Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – гр. Пловдив

## Същност, характеристики и особености на мултипроектната среда

Проектноориентираната организация се идентифицира като организация:

- в която проектът е основна единица за производство, иновации и конкуренция, и където липсва формална функционална координация между проектите<sup>2</sup>;
- която силно привилегирова проектното измерение и изпълнява почти всичките си основни дейности под формата на проекти, т.е. функционира изцяло на проектен принцип<sup>3</sup>;
- която извършва работата си под формата на относително самостоятелни проекти, изпълнявани от групи квалифицирани изпълнители, които работят заедно върху сложни и иновативни задачи, за разнообразни клиенти и предназначения<sup>4</sup>;
- чийто служители работят основно по временни проектни начинания, но имат перманентни (постоянни) трудови отношения с нея<sup>5</sup>;
- която дефинира „управлението чрез проекти“ като своя стратегия, прилага проекти и програми за извършване на сложни процеси, управлява портфолио от разнообразни вътрешни и външни проекти, има специфична постоянна структура от типа на проектен офис за осъществяване на интегративни функции и се самоопределя като проектноориентирана<sup>6</sup>.

В светлината на представените дефиниции може да се твърди, че мултипроектната организация принципно и много съществено се различава от проектноориентираната, а това е важно. Мултипроектната организация също силно привилегирова проектното измерение и изпълнява множество дейности в проекти, т.е. проектната дейност също има рутинен характер, при това проектната документация и основния проектен процес често са стандартизирани. Но въпреки че във всеки конкретен момент в нея се изпълняват множество проекти, организацията запазва функционалния принцип на работа както по отношение на основните си дейности, така и по отношение на координацията между проектите и стационарните звена. Проектите са взаимосвързани и споделят общи ресурси (персонал, оборудване, инфраструктура и мениджмънт), технология, знания, продукти, обслужвани клиенти и т.н. с базовата функционална организация, и използват същите системи за комуникация, контрол и административно обслужване<sup>7</sup>. Това означава, че мултипроектната организация не е свързана с доминиране на проектните структури над функционалната структура, а напротив - тези структури временно я допълват, но без да я заместват. Множество дейности с

<sup>2</sup> Hobday, M., The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, 2000.

<sup>3</sup> Lindkvist, L., Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, 2004.

<sup>4</sup> Whitley, R., Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, 2006.

<sup>5</sup> Söderlund, J., Temporary organizing: consequences and control forms. In R. Lundin & Hartman, *Projects as business constituents and guiding motives*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

<sup>6</sup> Gareis, R., Management by projects: The Management Strategy of the „New“ Project - Oriented Company, *Handbook of Management by Projects*, R. Gareis. Manz, Vienna, 1990.

<sup>7</sup> Keegan, A., J. Turner, *Managing human resources in the projectbased organization*, *People in Project Management*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2003.

основен характер, т.е. насочени към създаването на продукти или услуги, формиращи приходи, се изпълняват като проекти, но по отношение на останалите дейности (напр. тези, свързани с управление на човешките ресурси) съществува някаква форма на функционална координация. При това, проектите винаги се реализират в подкрепа на основната функционална организация. В този смисъл, една мултипроектна организация може да включва както проектноориентирани отдели, така и функционални отдели, т.е. да съществуват проектноориентирани структури в рамките на организацията, въпреки че тя като цяло не е проектноориентирана.

Всички мултипроектни организации имат някои общи характеристики<sup>8</sup>.

- *Интензивност на знанието.* Мултипроектната организация априори възприема проектната форма като особено ефективна от гледна точка на стратегическите си цели. Повечето изследвания върху причините за въвеждане на проектния принцип на работа, гравитират около т.нар. „икономика на знанието” и нуждата от неговото интегриране по бърз и гъвкав начин, с оглед достигане на поставени цели в определен срок<sup>9</sup>. Всъщност интересът към проектноориентираните структури съществено се стимулира от появата на т.нар. „ресурсно-базирана” теория за организацията, според която стратегическата позиция на всяка организация се основава на ресурсите и способностите, които притежава, а не на продуктите и услугите, които предлага<sup>10</sup>. И тъй като единствено човешките ресурси са ценни, редки, трудни за имитиране и без алтернативни заместители, следователно само те могат да служат като устойчиво конкурентно предимство. Съответно това е свързано с промяна в управленските парадигми, основана на ново отношение към човешкия капитал, механизмите за управление на таланта и нарастващото значение на екипната работа<sup>11</sup>. Затова императивен характер придобиват въпросите за обучението на хората в редица направления, като работа в екип, гъвкавост, адаптивност, усет към иновации и т.н.<sup>12</sup> Оттук следват няколко основни неща, а именно - че компетенциите и уменията на служителите получават по-голямо значение, в сравнение с останалите ресурси, че голяма част от служителите са високо квалифицирани и че работата им включва решаване на сложни проблеми.

- *Крос-функционалност.* Използването на проектноориентирани структури означава, че съществена част от работата се извършва в т.нар. крос-функционални (мултидисциплинарни) екипи. Проектите интегрират компетенции, пресичайки функционалните граници на постоянно съществуващите отдели – те включват членове, които притежават различни специалности и компетенции.

- *Временен характер.* Във всяка мултипроектна организация проектната дейност е по-скоро рутина, отколкото изключение, което означава че определена

---

<sup>8</sup> Lee B., J. Miller, Multi-project software Engineering Analysis Using System Thinking, Software Process Improvement and Practice, 2004.

<sup>9</sup> Whitley, Цит. произв.

<sup>10</sup> Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, V. 5, 1984.

<sup>11</sup> Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, „Крисан-С”, С., 2012.

<sup>12</sup> Кузманова, М., Управление на промяната чрез проекти, *Бизнес посоки* №2, БСУ, 2007.

част от служителите изпълняват голяма част от работата си в проекти. Тъй като проектите са временни образувания, мултипроектната организация се характеризира най-общо с краткосрочна логика - винаги, когато стартира нов проект, възникват нови взаимоотношения между участниците.

- *Разнородност на трудовонаемните отношения.* В мултипроектната среда служителите се назначават в организацията, а не в конкретния проект, което означава, че трудовоправните отношения надхвърлят времевия обхват на проектите. В същото време не всички проектни участници са назначени на постоянен трудов договор в организацията. Организирането на част от работата като серии от периодично повтарящи се проекти често разчита на външни изпълнители за извършване на определени задачи, при запазване на една основна група от постоянни служители за инициране, организиране и изпълнение на проекти. Общо взето, с проектизирането на организациите консултантските дейности, изпълнявани от „външни” временни служители се увеличават<sup>13</sup>.

### **Необходимост от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда**

В светлината на многобройните дефиниции за управлението на човешките ресурси, то може да се приеме за съвкупност от всички управленски решения и действия, предназначени да повлияят върху „връзката” (взаимоотношенията) между организацията и служителите. Аналогично, системата за управление на човешките ресурси е „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”<sup>14</sup>. В основата на тази дефиниция е допускането за активна двустранна връзка между хората и организацията, т.е. служителите са активни участници в управлението на човешките ресурси, а не пасивни обекти на управленско въздействие<sup>15</sup>. В този смисъл, понятието „човешки ресурси” се отнася не до самите служители, а до нематериалния капитал, който те осигуряват - знанието, опита, преценката, интелигентността, взаимоотношенията с мениджмънта и т.н.<sup>16</sup> Това по-широко разбиране е много подходящо при изследването на хоризонталните, гъвкави и децентрализирани проектноориентирани структури<sup>17</sup>. В замяна на осигурената работна сила, компетенции, знания и опит, организацията компенсира служителите си с пари, предизвикателни задачи, приятна трудова атмосфера, възможности за кариера, личностно и професионално развитие и т.н. Следователно, управлението на човешките ресурси е свързано с управление на взаимодействието между хората, които осигуряват човешките ресурси, и организацията, която използва тези

<sup>13</sup> Ekstedt, E., *Contracts of work in a project-based economy*, 2002. В Sahlin-Andersson, K., A. Söderholm, *Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma*, Copenhagen Business School Press.

<sup>14</sup> Beer, M., B. Spector, etc., *Managing Human Assets*, New York: Free Press, 1984.

<sup>15</sup> Paauwe, J., *HRM and performance: achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press, 2004.

<sup>16</sup> Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991.

<sup>17</sup> Larsen, H., C. Brewster, *Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?*, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 2003.

ресурси. В интерес на всяка организация е така да управлява връзката си със служителите, че да получи от тях това, от което има нужда.

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 организационния контекст, спецификата на проектната дейност като стратегически избор общо взето остава извън полезрението на специалистите по управление на човешките ресурси.

Факт е, че човешките ресурси са много по-различни от всички останали ресурси и тази тяхна специфика принципно затруднява управлението им във всяка организация, но наред с присъщите „класически“ затруднения, извършването на голяма част от трудовата дейност в т.нар. „временни“ организационни форми, прибавя и проблеми от различен тип. В същото време липсват задълбочени разработки 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. 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.

Преди всичко е важно да се уточни, че приспособяването на системата за управление на човешките ресурси към параметрите на организационния контекст е отдавна осъзната необходимост<sup>18</sup>. Ситуационната парадигма отхвърля универсалния подход, т.е. разработването на стратегия за управление на човешките ресурси независимо от бизнес стратегията на организацията. Въпреки, че една такава стратегия би могла да фокусира вниманието си върху въпроси и дейности, които са принципно важни за персонала и за фирмата (напр., обучение на персонала или увеличение на заплащането с цел повишаване на компетенциите и мотивацията), възможно е да се окаже твърде далеч от императивите на бизнеса като цяло и съответно да затрудни внедряването на общата бизнес стратегия<sup>19</sup>. Затова се препоръчва всяка организация да прилага специфични дейности за управление на персонала, съобразявайки се с редица фактори на външната среда (т.нар. контекстуални), като бизнес стратегия, тип на дейността, фаза от жизнения цикъл, структура и т.н. Особеностите на персонала са също важен контекстуален фактор. Безспорно хората и по-точно техните интелектуални и физически способности, демографски характеристики, знания, умения, опит, физиологични и

<sup>18</sup> Begin, J., Identifying Patterns in HRM systems: Lessons from Organizational Theory, 1993, цит. в J. Shaw., P. Kirkbridge, K. Rowland, *International Human Resources Management*; Delery, J., D. Doty, Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996.

<sup>19</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, February 1998.

психологични потребности, интереси, мотивация, очаквания, възприятия, нагласи, ценности, култура и т.н., са най-важното условие за успешната реализация на всяка бизнес стратегия. Организационните цели и стратегии за тяхното достигане имат смисъл единствено когато са налице служителите, достатъчни като количество и качество, с подходящите способности и желание да ги реализират. Следователно, съдържанието на системата за управление на човешките ресурси трябва да включва дейности, които са насочени към постигането и поддържането както на общоорганизационните стратегически позиции, така и на удовлетвореността на заетите<sup>20</sup>.

В контекста на ситуационния подход, множество изследователи демонстрират убеденост, че управлението на човешките ресурси в мултипроектните организации се нуждае от специално внимание, защото от него се очаква да осигури уменията и „спойката“, необходими за да заработят ефективно децентрализираните хоризонтални организационни структури. Те твърдят, че мултипроектната среда в много отношения поставя на изпитание традиционните схващания за управлението на човешките ресурси и в тази връзка е необходимо да се усвоят нови подходи и методи, съвместими с един организационен контекст, в който служителите изпълняват множество дейности и прекарват голяма част от работното си време във временни проекти. Въпреки наличието на убеденост, че процесите, ролевите структури и дейностите, съставляващи системата за управление на човешките ресурси, трябва да бъдат съвместими с проектноориентираната/мултипроектната среда, общо взето почти липсват задълбочени и изчерпателни изследвания, фокусиращи се конкретно върху проблемите или промените в съдържанието и структурата на тази система. В тази връзка се подчертава нуждата от активизиране в тази област<sup>21</sup>.

Все пак съществуват известни фрагментарни опити в тази насока. Например, още през 1970-те и 1980-те години някои от изследователите на матричните структури споменават, че е необходимо „пренастройване“ на съществуващите управленски системи в организацията към новите структури<sup>22</sup>. Те идентифицират две особено опасни области - управлението на информацията и контролните системи, и управлението на персонала. В тази връзка твърдят, че трансформацията към гъвкави проектноориентирани структури трябва да бъде съпроводена от промени в оценяването на трудовото представяне и в линиите на кариерата, и че е необходим силен отдел по персонала, който да подпомага този процес. В противен случай е налице реална опасност съществуващите системи повече да навредят, отколкото да помогнат.

Преди повече от двадесет години един автор насочва вниманието си към възможните модели на системи за управление на персонала в условията на различни организационни структури, използвайки като база типологията на

---

<sup>20</sup> Hax, A., N. Majluf, *Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

<sup>21</sup> Huemann, M., A. Keegan, J. Turner, *Human resource management in the project-oriented company: A review*, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 3, 2007.

<sup>22</sup> Knight, K., *Matrix management: a crossfunctional approach to organisation*. Westmead, Farnborough, Hants.: Gower Press, Teakfield, 1977.

Минцберг<sup>23</sup>. Т.нар. „адхокрация” е доста сходна с проектните структури, тъй като е представена като силно органична и зависи от изключително компетентни професионалисти, групирани във функционални единици, но периодично разпределяни във временни екипи за извършване на иновационни дейности. Публикува заключения, че гъвкавостта, сложността и интензивността на знанието, характерни за тази организационна форма, изискват системата за управление на човешките ресурси да бъде съвместима с тези условия<sup>24</sup>. По-конкретно, адхокрацията се нуждае от прилагане на такива дейности, които да осигуряват организационна гъвкавост, интеграция при минимален конфликт, високо компетентни и мотивирани служители. Но в това изследване все още не става въпрос конкретно за мултипроектни или проектноориентирани организации.

Приблизително по същото време други автори застават на противоположна позиция с твърдението, че е принципно трудно да се установи директна връзка между успеха на един проект и системите за управление на човешките ресурси в организацията, особено в условията на матрична структура. Няколко години по-късно те отново потвърждават, че фактора „персонал” няма никакво влияние върху успеха на проекта<sup>25</sup>. Авторите се затрудняват да си обяснят как една административна функция, представяна в литературата като фундаментална за успеха на всяка организация, няма никакво влияние върху успеха на проектите, има ли управлението на човешките ресурси в контекста на проектния мениджмънт някакви специфични характеристики, които го различават от традиционното управление, възможно ли всичко това да се обясни с трудностите при измерването на приноса на тази функция за организационния успех (широко застъпени в управленската теория) и т.н. Например, едно от възможните обяснения би могло да бъде свързано с възприемането на управлението на човешките ресурси като ангажимент предимно на специализирания отдел, а не на линейните ръководители или на проектните мениджъри, което е твърде ограничена гледна точка. Въпреки липсата на емпирични доказателства, изследователите все пак са категорични, че е необходим различен подход към управлението на човешките ресурси в мултипроектните организации и че е погрешно тази система да се моделира съобразно логиката на традиционните функционални организации<sup>26</sup>.

С течение на времето се акумулират доста изследвания, но за съжаление нито едно от тях не е достатъчно изчерпателно. Вероятно защото повечето попадат на проблеми, свързани с управлението на човешките ресурси, изучавайки други аспекти на мултипроектната среда, или се концентрират върху конкретна дейност, без да правят директна връзка с контекста, в който тя се осъществява.

## **Промени в съдържанието на системата за управление на човешките ресурси**

<sup>23</sup> Mintzberg, H., *Structure in Fives*, New York: Prentice Hall, 1983.

<sup>24</sup> Begin, J., Цит. произв.

<sup>25</sup> Belout, A., C. Gauvreau, Factors influencing project success: the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 1, 2004.

<sup>26</sup> Engwall, M., A. Jerbrant, The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, 2003.

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.

*1) Промени в процесите и дейностите, свързани с развитието на компетенциите.*

Интензифицирането на знанието и фокусирането върху компетенциите на служителите е всеобща тенденция, характерна не само за мултипроектната организация, но при нея наред с развитието на функционални компетенции, се поставят и два допълнителни акцента: 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 компетенции. Всъщност се твърди, че интензифицирането на знанието е в тясна връзка именно с нарастналото използване на проектноориентираните структури, които представляват бърз и гъвкав начин за неговото организиране<sup>27</sup>. А успехът на проектите е силно зависим от компетенциите на всеки участник.

Все повече организации се опитват да разрешат проблема с балансираното развитие на различните типове компетенции чрез интензивно използване на временни служители - външните консултанти са вече обичайно явление в проектните екипи. Но при този подход съществува риск от изпадане в твърде голяма зависимост от консултантите, и оттук – невъзможност организацията да създаде собствени ключови компетенции. Концентрирането на знанието в силно мобилни ресурси определено затруднява създаването на конкурентно предимство. Следователно тук стои въпроса как да се намали риска от загуба на ключови компетенции и да се подобри стратегическата полза от консултантите от гледна точка на развитието на собствения персонал.

Развитието на компетенциите в мултипроектната среда е силно затруднено по няколко основни причини. Преди всичко, 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. Участниците непрекъснато биват прехвърляни от един проект в друг, всеки от които акцентира предимно върху спазване на крайния срок, който при това непрекъснато се променя. Независимо дали организацията предлага формални програми за развитие на компетенциите (което обикновено е характерно за гъвкавите организации, ориентирани приоритетно към знанието) или не, участието в тях се оказва много трудно, тъй като краткосрочните приоритети на проектните цели обикновено доминират над дългосрочните планове за развитие на компетенциите.

---

<sup>27</sup> Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, 2004.



От друга страна, въпреки че интензификацията на знанието подчертава значението на функционалните (технически) компетенции, 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.

В същото време, временният характер на проектите и крос-функционалността на екипите, въпреки че затрудняват развитието на компетенциите, от друга страна създават нови възможности. Това е и една от причините проектите да се разглеждат като ефективен начин за организиране и интегриране на организационните ресурси. Невъзможността за участие във формални програми за обучение, в съчетание с неефективността на множество от традиционните методи (напр., обучението тип „класна стая“), обуславят необходимостта от адекватни дейности, които да подпомогнат професионалното развитие на проектните участници. В тази връзка се подчертава значението на проектноориентираното обучение, т.е. ученето чрез участие в проекти<sup>28</sup>. Неслучайно проектите се оценяват като успешни не само когато приключват в срок, но и когато в тях се реализира някакъв тип учене. Това изисква въвеждане на нови инструменти и процеси за планиране, като например целенасочено включване на проектите в планове за развитие на компетенциите (независимо дали формално или неформално).

## *2) Промени в процесите и дейностите, свързани с управлението на кариерата.*

В една мултипроектна организация голяма част от служителите се оказват непрекъснато ангажирани в проекти, а в същото време линиите на кариерата често остават свързани с еднопосочно движение към по-високите управленски постове в рамките на постоянното измерение на структурата. Следователно този тип организация се нуждае от нови линии на кариерата, при това свързани не само с повишение в длъжност, но и със задълбочаване на компетенциите.

Традиционната кариера в линейния мениджмънт е една от възможностите. Друга линия на кариера би могла да бъде свързана с проектния мениджмънт и съответно с натрупването на знания, умения и опит в координирането и интегрирането на компетенции между различните функционални отдели. Трета кариерна линия би могла да бъде предназначена за развитие на специалисти и експерти - задълбочаване на техните функционални/технически компетенции в една конкретна област, тоест тясна специализация, но без управленски отговорности<sup>29</sup>. Тази линия е много важна, тъй като от една страна увеличената интензивност на знанието, в комбинация с увеличената крос-функционалност на екипите, наистина изискват проектни участници, високо компетентни в своята функционална област. От друга страна, кариерата в линейния или проектния мениджмънт предполага в известен смисъл да се „изостави“ задълбочаването на функционалните компетенции. Съществува и четвърта възможност, която също би

<sup>28</sup> Arthur, M., R. DeFillippi, C. Jones, Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-financial Capital, *Management Learning*, Vol. 32, No. 1, 2001.

<sup>29</sup> Keegan, A., J. Turner, Цит. произв.

могла да се разглежда като алтернатива на традиционното възходящо движение в йерархията. Според някои изследователи, класическата логика и разбиране за кариерата като „повишение в длъжност” и „изкачване на стълбицата” не е достатъчно, за да мотивира проектните участници и да подпомогне тяхното развитие. Много от тях не се интересуват от повишение в този смисъл, а по-скоро се стремят към репутация на отлични изпълнители, към създаване на лично портфолио от интересни и предизвикателни проекти. Това подсказва съществена промяна в гледната точка – кариерата вече не се разглежда като поредица от повишения, а като непрекъснат процес на учене в хода на успешното изпълнение на проекти. Същевременно, този тип предимно неформални проектноориентирани кариери не следват точно установени линии, а са по-скоро въпрос на лично виждане/усещане за кариерно развитие, въз основа на знания и проявена инициативност при изпълнение на серия от краткосрочни (проектни) трудови ангажименти<sup>30</sup>.

3) *Промени в процесите и дейностите, свързани с възнаграждението на персонала.* Външната мотивация за ангажиране с проектни дейности може да бъде създавана чрез различни типове материални и нематериални стимули - заплащане за изпълнение на проектните ангажименти, признание, повишение и т.н, а вътрешната мотивация е свързана с работа по задачи, възприемани като достатъчно интересни, значими, предизвикателни, съдействащи за реализация или за повишаване на личния потенциал и т.н. Системата за възнаграждение на работата по проекти, като елемент на стратегията за управление на човешките ресурси в организацията, 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. Затова неслучайно един от критериите при оценяване успеха на проекта е свързан с удовлетворението на проектните участници.

Според някои автори, системата за възнаграждение на проектния екип следва да включва три основни компонента: основно (месечно) възнаграждение, допълнителни възнаграждения с постоянен характер и бонуси (парични премии)<sup>31</sup>. За да бъдат достатъчно мотивиращи, бонусите трябва да бъдат: достатъчни по своя размер (защото все пак, преди всичко дават индикация колко важен за организацията е проекта); обвързани с измерими резултати за постигане на междинни и крайни цели; предварително оповестени пред проектния екип. Разпределянето на бонусите между участниците може да има различни вариации: еднолична отговорност на проектния ръководител; съвместно взето решение от екипа (чрез консенсус); формално регламентирано в системата за възнаграждение в организацията.

Всъщност, мотивацията за участие в проекти обикновено има доминиращо вътрешен характер. На първо място, поради типичната за проектите крос-

<sup>30</sup> Larsen, H., Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a „Spaghetti Organization”, Human Resource Planning, Vol. 25, No. 4, 2002.

<sup>31</sup> Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, ИК УНСС, С., 2014.

функционалност всеки проектен участник често трябва самостоятелно да представлява и защитава своята област на функционални компетенции в проектния екип (защото няма друг от същата област). Това води до по-големи възможности за директно влияние върху общия резултат, което често създава силна ангажираност и мотивация. Освен това, крос-функционалността и временния характер на ангажиментите създават възможности на „работниците на знанието“ да разширят своите компетенции и да се изправят пред нови предизвикателства, което също е атрактивно и мотивиращо.

На второ място, ако 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 очевидно участието в интересни и предизвикателни проекти би било силно мотивиращо заради убеждението, че ако се представи добре, това ще повиши вероятността следващите му ангажименти също да бъдат интересни; аналогично, слабото представяне ще намали шансовете му. Тоест, освен че развива неговите компетенции, всеки успешен проект добавя към неговата професионална репутация. Така той поддържа своята атрактивност за бъдещи проектни ангажименти и увеличава вероятността отново да бъде включен в интересни и развиващи проекти.

Аналогично, 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<sup>32</sup>. Затова, независимо дали тези бъдещи проектни дейности ще се случат в същата или в друга организация, подкрепата при управлението на кариерата е от критично значение с оглед привличане и задържане на служителите, които са необходими на работодателя.

Временните проектни екипи често се състоят от хора, които не са работили заедно преди и най-вероятно няма да работят отново заедно. В такава ситуация е трудно да се създаде климат на доверие, в който участниците могат открито да споделят своето мнение и проблеми. Но в същото време мултипроектната среда увеличава вероятността хората да работят отново заедно по някакъв проект, така че е твърде възможно те да се познават или да могат да получат информация един за друг чрез общите си колеги. Тези дълготрайни взаимоотношения между проектните участници са предпоставка за изграждане на доверие, а доверието е също възможен източник на удовлетворение.

По отношение на външната мотивация, внимание привличат дейностите по оценяване на трудовото представяне, доколкото те осигуряват механизъм за разпределяне на заплащането и други стимулиращи фактори. Преди всичко крос-функционалността, съпътстваща проектната работа, създава една „разпръсната“ организация, в която компетенциите и трудовото представяне на проектните участници стават много трудни за наблюдение и оценяване. При това най-често се оказва, че системите за оценяване остават елемент на постоянната структура и обхващат единствено компетенции и поведения, демонстрирани в рамките на функционалните отдели, независимо че голяма част от изпълнението реално се

<sup>32</sup> Arthur, Цит. произв.

случва в проектите. По тази причина са необходими промени в дейностите и инструментите за оценяване на трудовото представяне, с акцент върху проектната работа, тоест краткосрочните цели на проектите. Наред с промените в критериите, следва да се променят и източниците на информация за трудовото представяне.

\*\*\*

Факт е, че мултипроектната организация създава трудова среда, твърде различна от обичайната. Затова е логично управлението на човешките ресурси също да бъде твърде различно от това в традиционната функционална или дивизионална организация. Това означава нови дейности и механизми, адекватни на временното естество на работните процеси (проектите) и динамиката на трудовата среда. Организациите имат различни възможности да адаптират системите си за управление на персонала така, че да подобрят дългосрочната ефективност и устойчивост на своите проектни дейности – промени както в политиките, принципите, процедурите, процесите, ролите и структурите (на най-високо равнище), така и в работните методи, подходи, средства, правила, критерии, стандарти и т.н. (на най-ниско равнище). Тъй като едва ли може да се очаква еднозначно решение, при всички случаи са необходими повече изследвания с цел акумулиране на теоретичен и емпиричен материал.

### Използвана литература

1. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, ИК УНСС, С., 2014.
2. Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. Теория и практика, „Крисан-С”, С., 2012.
3. Кузманова, М., Управление на промяната чрез проекти, *Бизнес посоки* №2, БСУ, 2007.
4. Arthur, M., R. DeFillippi, C. Jones, Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-financial Capital, *Management Learning*, Vol. 32, No. 1, 2001.
5. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991.
6. Beer, M., B. Spector, etc., *Managing Human Assets*, New York: Free Press, 1984.
7. Begin, J., Identifying Patterns in HRM systems: Lessons from Organizational Theory, 1993, цит. в J. Shaw, P. Kirkbridge, K. Rowland, *International Human Resources Management*; Delery, J., D. Doty, Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996.
8. Belout, A., C. Gauvreau, Factors influencing project success: the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 1, 2004.
9. Ekstedt, E., Contracts of work in a project-based economy, 2002. В Sahlin-Andersson, K., A. Söderholm, *Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma*, Copenhagen Business School Press.
10. Engwall, M., A. Jerbrant, The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, 2003.
11. Gareis, R., Management by projects: The Management Strategy of the „New” Project - Oriented Company, *Handbook of Management by Projects*, R. Gareis. Manz, Vienna, 1990.
12. Hax, A., N. Majluf, *Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991.

13. Hobday, M., The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, 2000.
14. Huemann, M., A. Keegan, J. Turner, Human resource management in the project-oriented company: A review, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 3, 2007.
15. Keegan, A., J. Turner, Managing human resources in the projectbased organization, *People in Project Management*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2003.
16. Knight, K., Matrix management: a crossfunctional approach to organisation. Westmead, Farnborough, Hants.: Gower Press, Teakfield, 1977.
17. Larsen, H., C. Brewster, Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 2003.
18. Larsen, H., Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a „Spaghetti Organization”, *Human Resource Planning*, Vol. 25, No. 4, 2002.
19. Lee B., J. Miller, Multi-project software Engineering Analysis Using System Thinking, *Software Process Improvement and Practice*, 2004.
20. Lindkvist, L., Governing project-based firms: Promoting market-like processes within hierarchies, *Journal of Management and Governance*, Vol. 8, 2004.
21. Mintzberg, H., *Structure in Fives*, New York: Prentice Hall, 1983.
22. Paauwe, J., *HRM and performance: achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press, 2004.
23. Söderlund, J., Temporary organizing: consequences and control forms. In R. Lundin & Hartman, *Projects as business constituents and guiding motives*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
24. Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, 2004.
25. Ulrich, D., A new Mandate for Human Resources, *Harvard Business Review*, February 1998.
26. Wernerfelt, B., “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, V. 5, 1984.
27. Whitley, R., Project-based firms: new organizational form or variations on a theme, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15, No. 1, 2006.