



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House - "Talent"
University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria

Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

ADAPTING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM TO THE MULTI-PROJECT ENVIRONMENT

Vyara Slavyanska

University of Agribusiness and Rural Development

Key words:

*multiproject environment
project
projectization
project-oriented structure
human resource
management system*

Abstract

The article examines the specific characteristics of the multiproject organization as a natural environment of the project management, emphasizing the problems connected with the management of personnel with the purpose to prove the necessity of adapting the human resource management to this context. Possible solutions for changing the content and structure of this system are formulated, accordingly to its ability to solve the identified problems.

АДАПТИРАНЕ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ КЪМ УСЛОВИЯТА НА МУЛТИПРОЕКТНАТА СРЕДА

Вяра Славянска

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Ключови думи:

*мултипроектна среда
проект
проектизация
проектно-ориентирана
структура
система за управление
на човешките ресурси*

Резюме

Статията разглежда специфичните особености на мултипроектната организация като естествена среда на проектния мениджмънт, като акцентира върху проблемите, свързани с управлението на персонала с цел обосноваване на необходимостта от приспособяване на системата за управление на човешките ресурси към този контекст. Формулират се възможни решения за промяна в съдържанието и структурата на тази система, с оглед възможностите ѝ да реши идентифицираните проблеми.

УВОД

Съвременната организация все повече се ориентира към прилагане на проектен подход при изпълнение на голяма част от своите дейности, което води до наличието на множество разнообразни, едновременно реализиращи се проекти - оказва се, че около 90% от всички проекти

се реализират в мултипроектна среда¹. Тъй като тази среда създава трудово обкръжение, твърде различно от обичайното, по тази причина е логично управлението на човешките ресурси също да бъде твърде различно от това в традиционната функционална или дивизионална организация.

¹ Payne J., Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review, International Journal of Project Management, Vol. 13, No. 3, 1995.

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, въпреки че мултипроектната среда е естествена трудова среда за 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. Освен това 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. Така че, въпреки своята неоспорима важност, управлението на човешките ресурси в новия контекст на проектноориентирано корпоративно структуриране се оказва една почти неразработена област на теоретични, и особено на емпирични изследвания².

НЕОБХОДИМОСТ ОТ ПРОМЕНИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Преди всичко е важно да се изясни, че мултипроектната организация е принципно различна от проектноориентираната. Тя също силно привилегирова проектното измерение и изпълнява множество дейности в проекти, тоест проектната дейност 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 обслужване³. Това означава, че за разлика от проектноориентираната, мултипроектната организация не е свързана с

доминиране на проектните структури над функционалната структура, а напротив - тези структури временно я допълват, но не я заместват. Множество дейности с основен характер, тоест насочени към създаването на продукти или услуги, формиращи приходи, се изпълняват като проекти, но по отношение на останалите дейности (например 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, тоест да съществуват проектноориентирани структури в рамките на организацията, въпреки че тя като цяло не е проектноориентирана.

Във всеки конкретен момент в мултипроектната среда се изпълняват множество разнообразни проекти (свързани с разработване на продукти, с организационно развитие, с маркетинг и др.) с различни характеристики и на различен етап от жизнения си цикъл. Всеки проектен мениджър се опитва да реализира своя проект в максимално кратък срок, но за съжаление твърде често без да взема под внимание останалите проекти, постоянната работа и капацитета на организацията. В същото време всяка мултипроектна организация има перманентна функционална структура, в рамките на която се интегрират временни проекти. Някои от тях са мащабни (изпълняват се от големи екипи и консумират много ресурси) или спешни и могат да се обезпечат със собствени ресурси, но повечето са малки, така че трябва да разчитат на общи. Въпреки че проектите не са основна организационна дейност, те споделят общи ресурси и системи с функционалната организация, което създава постоянно напрежение между статичната и динамичната (временната) структура.

Управлението на човешките ресурси има много важна роля в решаването на проблемите на мултипроектната среда. Тъй като изконното му предназначение е да допринесе за достигане на организационните цели, а проектите са част от организационната стратегия, то следователно от него се очаква да подпомага тяхното успешно изпълнение. Но мултипроектната организация има и цели, различни от тези на проектите – тя се нуждае преди всичко от компетентен и мотивиран персонал в дългосрочен план. Следователно управлението на човешките ресурси има и дългосрочни приоритети, свързани с потребностите на постоянната функционална организация. В тази връзка е необходимо съвместяване на проектните нужди от автономност и функционалните нужди от развитие на компетенциите чрез балансиране на властта между функциите и проектите и балансиране на дългосрочните цели на

² 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.

³ Keegan, A., J. Turner, Managing human resources in the projectbased organization, 2003, цит. в J. Turner, People in Project Management, Aldershot: Gower Publishing Limited.

функционалните отдели с по-краткосрочните цели на проектите. Именно съвместяването на тези краткосрочни и дългосрочни приоритети създава основните предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда.

Приспособяването на системата за управление на човешките ресурси към параметрите на организационния контекст (типа на организацията, организационната стратегия и структура) е отдавна осъзната необходимост⁴. Нещо повече - 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 и хоризонтални организационни структури⁵. 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.

Спецификата на мултипроектната среда изисква промени в управлението на човешките ресурси на различни равнища – както в политиките, принципите, програмите, процедурите, процесите, ролята и структурите (на най-високо равнище), така и в работните методи, подходи, средства, правила, критерии, стандарти и т.н. (на най-ниско равнище). 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.

Организациите имат различни възможности да адаптират системите си за управление на персонала така, че да подобрят дългосрочната ефективност и устойчивост на своите проектни дейности. Това означава нови дейности и механизми, адекватни на временното естество на работните процеси (проектите) и динамиката на трудовата среда. При всички случаи обаче, промените трябва да бъдат съобразени с тенденциите в съвременния трудов живот и управлението на човешките ресурси, с предназначението на управлението на човешките ресурси като функция, обслужваща

организационната стратегия, и с особеностите на мултипроектния контекст.

ПРОМЕНИ В СЪДЪРЖАНИЕТО НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Най-важните промени в съдържанието на системата за управление на човешките ресурси са свързани с дейностите по развитието на компетенциите, управлението на кариерата и възнаграждението (мотивирането) на персонала. Трябва да се отбележи, че голяма част от тези изменения могат да имат комплексен характер и да въздействат както върху развитието на компетенциите, така и върху кариерата и мотивацията.

Промени в процесите и дейностите, свързани с развитието на компетенциите. Изследователите твърдят, че всяка мултипроектна организация се нуждае от три типа способности/компенции⁶:

- стратегически способности, за да идентифицира, създава и експлоатира бизнес възможности, включително да напуска безперспективните и западащи пазари по-бързо, в сравнение с конкурентите;
 - функционални способности, за да създава и прилага технологии в специфични функционални области, необходими за основните организационни дейности;
 - проектни способности, за да извършва успешно проектни дейности.
- Разбира се, носители на всички тези компетенции са служителите.

Необходимо е да се подчертае, че 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, твърди се, че интензифицирането на знанието е в тясна връзка именно с нарастналото използване на проектноориентираните структури, които представляват бърз и гъвкав начин за неговото организиране⁷. 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

⁴ Begin, J., Identifying Patterns in HRM systems: Lessons from Organizational Theory, 1993, цит. в J. Shaw,, P. Kirkbridge, K. Rowland, International Human Resources Management.

⁵ Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996, Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol. 10, No. 5, 1999.

⁶ Davies, A., M. Hobday, The business of projects: Managing innovation in complex products and systems. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

⁷ Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial, Organization Studies, Vol. 25, No. 9, 2004.

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. Създаването на конкурентно предимство определено се затруднява, когато знанието е концентрирано в силно мобилни ресурси. Следователно тук стои въпросът 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 приоритетите на проектите цели обикновено доминират над дългосрочните планове за развитие.

От друга страна, въпреки че интензификацията на знанието подчертава значението на функционалните (технически) компетенции, крос-функционалността на проектите екипи отслабва принадлежността на участниците към „собствените“ им функционални отдели, което води до фрагментарност и им пречи да се специализират, тоест 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 (например, обучението тип „класна стая“), обуславят необходимостта от адекватни дейности, които да подпомогнат професионалното развитие на проектите участници. В тази връзка се подчертава значението на проектноориентираното обучение, тоест ученето

чрез участие в проекти⁸. Неслучайно проектите се оценяват като успешни не само когато приключват в срок, но и когато в тях се реализира учене. Това изисква въвеждане на нови инструменти и процеси за планиране, като например целенасочено включване на проектите в плановете за развитие на компетенциите (независимо дали формално или неформално).

Изследванията категорично демонстрират, че най-добрият начин за учене е чрез практически опит - компетенциите се предават най-успешно, когато самият реципиент участва в процеса. Това е свързано с т.нар. наставничество, което се изразява в учене от реални хора в реално време – ментори, майстори, експерти, колеги и др. Проектният екип предлага идеална среда за осъществяване на този процес и съответно за придобиване не само на проектни, но и на функционални компетенции. Затова включването на участници в проектите дейности с цел обучение може да се разглежда като дългосрочна инвестиция в човешки капитал. Компетенции могат да бъдат създавани по множество начини – най-вече чрез междуличностно взаимодействие и споделяне на знания, но и чрез присъствие на групови заседания, осмисляне на наблюдавани действия, изучаване на документация (бази данни, спецификации, планове, отчети и шаблони от предишни проекти и т.н.).

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 само 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 отговорности⁹. Тази линия е много важна, тъй като от една страна, увеличената

⁸ 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.

⁹ Keegan, A., J. Turner., Цит. произв.

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.

Четвърта възможна линия на кариерата също би могла да се разглежда като алтернатива на традиционното възходящо движение в йерархията. Според някои изследователи класическото разбиране и логика за кариерата като „повишение в длъжност“ и „изкачване на стълбицата“ не е достатъчно, за да мотивира проектните участници и да подпомогне тяхното кариерно 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 ангажименти¹⁰.

Промени в процесите и дейностите, свързани с възнаграждението на персонала. Тези промени са тясно свързани с предишните, доколкото възнаграждението може да има не само външен, но и вътрешен характер. 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.

¹⁰ Larsen, H., Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a „Spaghetti Organization“, Human Resource Planning, Vol. 25, No. 4, 2002.

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)¹¹. За да бъдат достатъчно мотивиращи бонусите, трябва: да не бъдат символични по своя размер (защото все пак, преди всичко дават индикация колко важен за организацията е проектът); да бъдат обвързани с измерими резултати за постигане на междинни и крайни цели; да бъдат предварително оповестени пред проектния екип. Разпределянето на бонусите между участниците има различни вариации: еднолична отговорност на проектния ръководител; съвместно взето (чрез консенсус) решение от екипа; формално регламентирано в системата за възнаграждение в организацията.

Трябва да се отбележи, че мотивацията за участие в проекти обикновено има доминиращо вътрешен характер. На първо място, поради типичната за проектите крос-функционалност, често всеки проектен участник 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 временният 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, слабо 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 учене в проектите идва от възприемането на проектноориентираното обучение като капитал, който може да бъде инвестиран в настоящи или бъдещи проектни дейности, свързани с кариерното развитие¹². Затова, независимо от това дали тези бъдещи

¹¹ Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, С., Изд. комплекс УНСС, 2014.

¹² Arthur, Цит. произв.

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 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.

ПРОМЕНИ В СТРУКТУРАТА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Структурните промени в системата за управление на човешките ресурси са свързани с преразпределяне на ролите и ангажиментите между основните участници в този процес. Те са няколко основни – самите служители, проектните мениджъри, функционалните ръководители и отдела /специалистите по управление на персонала. Това по-широко разбиране е много подходящо при изследването на хоризонталните, гъвкави и децентрализирани проектноориентирани структури¹³. Промените в структурата са тясно свързани със съвременните тенденции на

индивидуализация и децентрализация на отговорностите по управлението на персонала. Всяка организация може да се справи по различен начин с тези предизвикателства.

От една страна, успехът на мултипроектната среда силно зависи от наличието на гъвкави и иновативни изпълнители, които имат компетенциите и инициативността да реагират в ситуации и по проблеми, възникващи внезапно. От друга страна, проектноориентираният начин на работа изисква хора, които са по-иновативни, активни и отговорни към собствената си кариера. В светлината на тенденцията за индивидуализация ролята на самите служители в управлението на собствените ресурси става изключително важна, защото от тях се очаква да поемат отговорност за развитието на компетенциите си, планирането на кариерата и осигуряването на нови проектни ангажименти. Това може да бъде важен източник на мотивация, но може също така да има и негативни последици. Например, личната отговорност към собственото обучение и развитие въз основа на проектноориентирана „учебна програма“ може да бъде много мотивираща за тези служители, които са способни да си съставят кариерен план, но за останалите, които предпочитат да следват плана, съставен от организацията за тях, тази ситуация би била сериозен източник на стрес.

Ролята на функционалните ръководители се нуждае от най-сериозно преосмисляне. Твърди се, че тя става все по-сложна, защото новите организационни структури (проектни, виртуални и мрежови) имат по-неясно дефинирани ангажименти, в сравнение с традиционните йерархични, бюрократични организации, които поставят линейния мениджър винаги на първо място¹⁴. Делегирането на ангажименти към тях е в синхрон с разбирането, че управлението на човешките ресурси е обща управленска отговорност, а не само на специалистите по персонала. Причините са основно две. Първо, крос-функционалността и временния характер на проектите по дефиниция създават по-краткотрайни и функционално разпръснати работни структури. Това влияе върху възможността на традиционния, линейно ориентиран отдел по персонала, да бъде близо и да следи трудовото изпълнение и развитието на служителите. Затова е логично голяма част от тази отговорност да се трансферира към линейните ръководители.

Второ, проектната ориентация на организацията предполага управлението на техническите дейности и решаването на проблемите да стане до известна степен задача на проектите мениджъри. В този случай ролята на линейния ръководител става по-ориентирана към управлението на

¹³ Larsen, Цит. произв.

¹⁴ Larsen, H., C. Brewster, Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, Employee Relations, Vol. 25, No. 3, 2003.

човешките ресурси, тоест към координиране и подпомагане на краткосрочното и дългосрочно развитие на проектите участници. Разбира се, в зависимост от степента на проектизация и технологичните изисквания, ролята на линейния мениджър може да включва различни степени на ориентация към управлението на човешките ресурси. Определено ролята му е по-съществена, когато проектите участници са физически локализирани в неговия отдел (както е например в матричната структура).

Всъщност, с превръщането на функционалните отдели в т.нар. „мрежи от компетенции“, ролята на линейния мениджър съответно трябва да се трансформира от „надзирател“ и технически експерт в „мениджър на компетенциите“, фокусиран върху дългосрочното развитие, оценяване на изпълнението, подкрепа на служителите, включително чрез планиране на участието им в проекти и балансиране на личния и трудовия им живот. Тоест новата му роля изисква от него да се справи с дългосрочните HR въпроси, с които не могат да се справят нито временния проектен мениджър, нито самите проектни участници¹⁵.

В същото време трябва да се има предвид, че повишеното внимание към аспектите на управлението на човешките ресурси не означава тотално negliжиране на техническата ориентация. Напротив, линейните ръководители трябва да поддържат своята осведоменост относно съвременните достижения в тяхната функционална област, за да играят ролята на ментори за проектите участници (при необходимост).

Дългосрочното планиране на компетенциите има връзка с изграждането на стратегически компетенции, особено необходими за организацията като цяло. Това е много трудна задача, предвид дистанцията, която създават проектите между проектите участници и техния линейен мениджър, и най-вече трудностите да се намери време за реализиране на програми за развитие на компетенциите. По тази причина линейните ръководители трябва да използват проектите като стъпки в процеса на развитие на компетенциите на проектите участници и да подпомагат участието им в проекти, които съответстват на нуждите им от развитие и са подходящи за тяхната кариера.

От една страна е ясна нарастналата отговорност на служителите да бъдат активни в изграждането на собствените си кариери, но от друга страна, линейните мениджъри трябва активно да ги подкрепят в процеса на тяхното планиране и развитие. Следователно е необходимо развитието на компетенциите и кариерата да се планира

съвместно. Отговорност на линейните ръководители е да съдействат на служителите за получаване на интересни и предизвикателни проектни задачи, които могат да ги мотивират и развиват. В тази връзка е дори възможно да насърчават отличните изпълнители да напуснат организацията (временно или за постоянно) и да поемат участия в проекти, ако смятат че това би било добре за кариерата им.

Линейните мениджъри трябва да запазят ангажимента си към оценяването на трудовото изпълнение, но да го реализират по различен начин, а именно – чрез събиране на информация от множество източници. Тъй като в повечето случаи те нямат директни (собствени) впечатления, съответно надеждността и ефективността на системата за оценяване става силно зависима от сътрудничеството от страна на проектите мениджъри и останалите членове на проектния екип при осигуряването на необходимата информация. Възможно е, например, след приключване на проекта мениджърът на проектния екип да попълва формуляр за представянето на всеки негов участник и да го предава на функционалния ръководител (или в краен случай на отдела по персонал). Така след събиране на всички оценки в края на отчетната година, става възможно да се направи обобщаваща оценка на неговата проектна дейност.

В същото време важен ангажимент на линейните ръководители е да ограничават интензивността на работата на проектите участници чрез регулиране на трудовото им натоварване (особено на по-амбициозните и „популярни“ от тях), което подпомага балансирането на личния и трудовия им живот.

Въпреки че отделът за управление на човешките ресурси е обект на най-много изследвания в „класическата“ литература в тази област, по отношение на мултипроектните организации неговата роля е изключително неясна. От една страна се твърди, че знанията, уменията и нагласите, от които се нуждае този отдел, наред с всичко друго, зависят и от избраната организационна стратегия. В този смисъл мултипроектните организации поставят изисквания и към уменията за управление на проекти, с оглед осигуряване на пълноценна подкрепа на линейните ръководители и на екипите, сформирани на матричен принцип¹⁶. Като основна функция на специалистите се вмениява осигуряването на подкрепа в специфични области на компетенции, като кадрово осигуряване, обучение, синдикални отношения, законодателство и др., тоест поемане ролята на вътрешни консултанти, подпомагащи

¹⁵ Hobday, M., The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, Research Policy, Vol. 29, No. 7/8, 2000.

¹⁶ Mayrhofer, W., M. Morley, C. Brewster, Convergence, Stasis, or Divergence?, цит. в C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley, Human Resource Management in Europe - Evidence of Convergence? Oxford: Elsevier, 2004.

линейните мениджъри. Освен това често се препоръчва отделът по персонал да намали своя размер, да се реструктурира, да се създадат нови длъжности (и титли).

От друга страна се подчертава, че ролята на този отдел е различна, когато структурата е матрична (тоест проектите участници работят едновременно по различни проекти - фрагментарно), и когато е чиста проектна (участниците работят само по един проект, на пълен работен ден, тоест фокусирано). Установява се, че връзката между отдела и линейните мениджъри губи своята значимост в организациите, които разчитат на автономни екипи, където проектите мениджъри и участници сами управляват подбора и назначаването, заплащането, дисциплината и разпределението на ресурсите¹⁷.

Други автори твърдят, че в организациите, изградени на матричен принцип, функцията по управление на човешките ресурси не се среща в нейния класически вид или е силно модифицирана. Често се осъществява от специализирано звено, което се занимава с проблемите на проектната дейност, включително с тези, свързани с човешките ресурси.

Управлението на проектния екип включва три основни дейности – планиране, формиране и развитие. Какво ще бъде участието или разпределението на ролите между проектния мениджър и линейния ръководител зависи от типа на структурата, в която е разположен проектът. Проектният мениджър може да има различна титла (ръководител, координатор, лидер на проекта и т.н.), но винаги е лично отговорен за осъществяването на цялостния цикъл по управлението на проекта – от планирането до контрола. 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 успешното изпълнение на проекта силно зависи от неговите знания, умения и компетенции във връзка с управлението на проектната интеграция, обхвата, качеството, времето, разходите, комуникациите, доставките, човешките ресурси и риска. Разбира се, управлението на различните типове проекти се нуждае от различен микс от т.нар. „меки“ и „твърди“ умения. Освен това, предвид изключително разнородните управленски ангажименти на проектния мениджър, които поглъщат голяма част от времето и усилията му, ако заедно с това той продължава да върши и обичайната си работа във функционалния отдел, лесно може да се стигне до умствено и нервно претоварване, неуспехи на едното или другото място и дори до срив. Затова част от съдействието и поддръжката на висшето ръководство се изразява в

облекчаването или дори цялостното му освобождаване от други ангажименти извън проекта.

Както бе отбелязано, участието на линейния ръководител в управлението на проектния екип зависи от типа на структурата. Например в една функционална проектна структура проектът е локализиран в рамките на един функционален отдел и се ръководи от служител, принадлежащ към същия отдел (в краен случай от функционалния мениджър). Това е много рядко срещана ситуация, тъй като обикновено проектите включват изпълнение на разнородни дейности и съответно участници от различни функционални отдели. Тук линейният ръководител има пълен контрол, но и голям ангажимент към проектите човешки ресурси.

В чистата проектна структура проектът се „отделя“ от останалата организация и за определен период от време съществува като самостоятелно звено, изцяло подчинено на проектния си мениджър. Това са проекти с особено висок приоритет за организацията. От една страна, линейният ръководител изцяло „губи от поглед“ служителите, тъй като те временно напускат отдела. От друга страна, няма гаранции, че проектният мениджър ще бъде достатъчно компетентен, за да се справи с всички възникващи проблеми в областта на управлението на човешките ресурси и вероятно ще има нужда от помощ, която няма как да му бъде отказана предвид стратегическата важност на проекта.

В повечето случаи проектите са позиционирани в матрична структура заради предимствата, които осигурява във връзка със своята гъвкавост. Служителите остават по работните си места във функционалните отдели, но работят и по проекти. В слабата матрична структура проектният мениджър може да възлага задачи и да контролира проектите участници, но няма реална власт над тях. Трудовото им изпълнение обикновено се оценява единствено въз основа на работата, която извършват в собствения си отдел.

В балансираната матрична структура проектният мениджър планира проекта и контролира неговото изпълнение според плана (тоест определя какво и кога трябва да се свърши), а функционалният мениджър трябва да се ангажира на практика с управлението на човешките ресурси (тоест да определя как и от кого ще бъде извършено). Част от оценката на своята работа в организацията участниците трябва да получават от проектите мениджъри, за които са работили. Необходимо е да информират своя функционален мениджър за възникващите проблеми, както и да получат съвет и съдействие при тяхното разрешаване, тоест той има по-активна роля.

В силната матрична структура линейният ръководител е „субконтрактор“ на проекта. Той има

¹⁷ Larsen, H., C. Brewster, Цит. произв.

силно подкрепяща и консултираща роля по отношение на планирането, формирането и развитието на проектния екип. Например, трябва да помага при установяване равнището на необходимите компетенции за изпълнение на проектните задачи, тъй като е експерт в съответната функционална област и може да формулира точни критерии за избор на участници (разбира се, когато проектът има рутинен характер и е сходен с обичайните трудови ангажименти в отдела). Също така да определя служителите, способни в една или друга степен да задоволят изискванията на проекта по отношение на конкретни технически умения, тъй като е добре запознат с качеството на своите подчинени. Линейният ръководител може да избере най-подходящите служители, които да бъдат включени в проекта – в зависимост от техните компетенции, цели на кариерата, но и натовареност в други проекти и в самия отдел. Може да 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. Трябва да се грижи за цялостната оценка на работата им (в проекта и в отдела). Освен това може да избере служители, които да бъдат включени в проекта с цел учене и т.н.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тенденцията на всеобща „проектизация“ предполага фундаментална промяна в начина и логиката на мислене, свързана с промяна в системите за управление, в това число на човешките ресурси. Преходът на една организация към проектен принцип на работа в условията на мултипроектна среда изисква разглеждане на проблемите, свързани с трудовия живот, от друг ъгъл и съответно преразглеждане на традиционните модели и практики за управление на персонала. Следователно са необходими изменения в системата за управление на човешките ресурси като съвкупност от участници, процеси, дейности и инструменти, насочени към постигане на съответствие между краткосрочните цели на „временните“ проекти и дългосрочните цели на „постоянната“ организация. Въпреки че едва ли са възможни еднозначни решения на този проблем, всеки изследователски опит заслужава безспорни адмирации, предвид огромната липса на теоретичен и емпиричен материал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, С., Изд. комплекс УНСС, 2014.
2. 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.
3. Begin, J., Identifying Patterns in HRM systems: Lessons from Organizational Theory, 1993, цит. в J. Shaw,, P. Kirkbridge, K. Rowland, *International Human Resources Management*.
4. Davies, A., M. Hobday, The business of projects: Managing innovation in complex products and systems. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
5. 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.
6. Hobday, M., The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, *Research Policy*, Vol. 29, No. 7/8, 2000.
7. Keegan, A., J. Turner, Managing human resources in the projectbased organization, 2003, цит. в J. Turner, *People in Project Management*, Aldershot: Gower Publishing Limited.
8. Larsen, H., C. Brewster, Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 2003.
9. Larsen, H., Oticon: Unorthodox Project-Based Management and Careers in a „Spaghetti Organization“, *Human Resource Planning*, Vol. 25, No. 4, 2002.
10. Mayrhofer, W., M. Morley, C. Brewster, Convergence, Stasis, or Divergence?, цит. в C. Brewster, W. Mayrhofer, M. Morley, *Human Resource Management in Europe - Evidence of Convergence?* Oxford: Elsevier, 2004.
11. Payne J., Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review, *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 3, 1995.
12. Sydow, J., L. Lindkvist, R. DeFillippi, Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, 2004.
13. Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, M. Conyon, Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 10, No. 5, 1999.