

гл. ас. д-р АСЯ ПЕНЧЕВА

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО, СОФИЯ

СФОРМИРАНЕ НА ЕКИПИ И ЕКИПНИ РОЛИ В ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ

SETTING UP TEAMS AND TEAM ROLES IN PROJECT ACTIVITY

Chief Assistant Prof. Dr. ASYA PENCHEVA

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY, SOFIA

Abstract: Modern requirements for project management aim to create project teams that are capable to work for the achievement of the objectives under the dynamic external conditions. This is a requirement directed also to the specialists part of the project groups, the subcontractors and all project partners. At the same time different risks occur caused by economical, technological, political, social and legal factors, external for the organization. Besides them, project managers have to deal with internal risks related with the creation of teams and their management within the established organizational structure of the company. In such dynamic ambience the effective project management requires by project leaders to understand the relationship between organizational and behavior variables. They are engaged with the task to convert the variable and multifunctional work group in a team and to create an atmosphere of integration and deduction to the project aims and tasks.

Key words: Team; team roles; project activity; leader; project success;

В света на проектното управление предимствата от екипната работа са добре познати и неоспорими. Предизвикателство пред съвременните организации е те да сформират сплотени екипи, които да осъществяват своята проектна дейност ефективно. Това би им гарантирало една по-добра позиция спрямо техните конкуренти.

Основни понятия и характеристики, свързани с екипите

Всяка организация подхожда към изпълнение на своята дейност посредством работни групи или различни видове екипи. В традиционната работна група членовете се ръководят от един мениджър или отговорно лице, като не е задължително те да си сътрудничат при изпълнението на задачите. Обратното, екипът представлява малък брой хора с взаимно допълващи се умения, които са ангажирани с обща цел, за чието постигане се държат взаимно отговорни и си сътрудничат в най-висока степен.

Работните групи имат своите предимства, основното от които е минималната

координацията. Ако всички умения, нужни за постигането на целта на организацията, са представени в групата, работата е правилно разпределена и мениджърът знае всичко, което е необходимо за постигането на общата цел, групата ще работи успешно. Традиционната работна група обаче има и някои слабости. Нужно е време мениджърът да обедини цялата информация и дейности, генерирани от груповите членове, за да може да взема решения. Освен това, прехвърлянето на цялата власт за вземането на решения върху един единствен човек може да крие опасности. Противно на традиционната група, екипът е малък брой хора с допълващи се умения, посветени на обща цел, за която са взаимно отговорни¹. Отделните членове взаимодействат един с друг и с лидера на екипа в постигането на общата цел.

Членовете на екип па зависят един от друг, за да извършват работата си.

¹ Висема, Х., Управление чрез малки структурни единици, Некст, С., 1998.

Те разчитат на другите, за да изпълнят мисията си и очакват от лидера да осигури ресурсите и насоките за работа, когато е необходимо, както и да им служи като връзка с останалата част от организацията. За разлика от работната група, чийто мениджър има властта да взема решенията, екипът взема решения, които отразяват „ноу-хау“ и опита на много хора, а това може да води до по-добри решения. В книгата си *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*, Дж. Ричард Хакман стига до заключението, че *истинските екипи имат четири същностни характеристики: „екипна задача, ясни граници, ясно конкретизирана власт да управляват собствените си работни процеси и стабилност на членството в продължение на разумен период от време“*¹. Това не е дефиниция на работната група. Мениджърите не трябва да допускат грешката да третират традиционната работна група като екип и обратното. Както твърди Хакман: *„Ако се разработи добре, всяка стратегия може да даде добри резултати. Със сигурност обаче не е хубаво да се изпращат смесени сигнали: да се използва реториката за екипи, когато работата в действителност се върши от отделни хора, или директно да се надзират отделните членове, когато работата всъщност е отговорност на екипа“*²

Предвид авторовото мнение, че екипът е по-ефективната структурна единица при осъществяване на проектната дейност във всяка организация, ще разгледаме по-подробно неговите особености.

➤ **Размер** – броят на членовете в екипа зависи от същността на проекта, който ще разработва екипа, неговия срок

и трудността на неговото изпълнение. Ако е налице малък екип (2-3 човека), членовете му ще бъдат обезпокоени от персоналната отговорност, която следва да поемат. От друга страна, с увеличаването на размера на екипа, общуването между неговите членове се затруднява и става все по-трудно постигането на съгласие, свързано с реализацията на целите. Практиката показва, че с увеличаване на размера на екипа се засилва тенденцията към неформално разделение на екипа на неформални групи. Същевременно се затруднява работата на лидера, комуникирането му с членовете и доверието между тях. Повечето експерти се обединяват около мнението, че оптималният брой на членовете на екипа е около 7-8 човека.

➤ **Състав** – той предполага избора на членове с разнообразна квалификация, но подходяща за изпълнението на проекта. Привличането на точните хора, с техните умения, способности, опит и позитивна нагласа, ще направи екипа по-ефективен. Проблемът при определянето на състава на екипа е степента на сходство в гледните точки, подходите и мненията на отделните членове. Някои изследвания посочват, че екип, който се състои от членове с противоречиви мнения може да генерира по-добри алтернативи, отколкото екип, състоящ се от членове със сходни гледни точки.

➤ **Устав** – принадлежността към даден екип дава възможност на индивида да опознае себе си, да получи чувство за собствена идентичност, за сигурност, да получи правото като член на една социална единица да упражнява по-съществено влияние в своето обкръжение. В своята дейност екипът определя свои стандарти или норми на поведение. Веднъж създадени, те стават задължителни за всички членове на екипа. Уставът като структурна характеристика на екипа улеснява неговата дейност и играе роля на регулатор на поведението в самия екип. Той се разработва под въздействието на фирмената политика, стила на

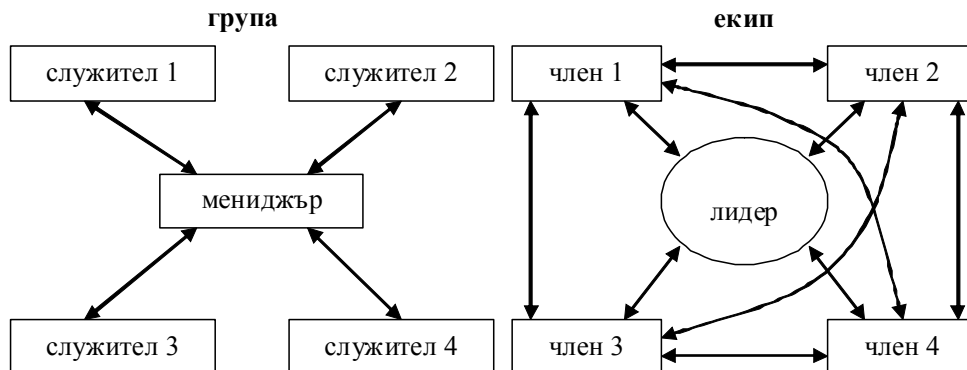
¹ Hackman, R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, 2002.

² Hackman, R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, 2002.

³ Люки, Р., *Изграждане на ефективни екипи*, Класика и стил, С., 2006

управление, правилата и изискванията на организацията.

Фиг. 1. Разлика между работна група и екип



➤ **Роли** – разпределението на ролите между членовете на екипа е приоритет на лидера. Ако всеки член на екипа получи правилната роля, която отговаря на характера и умения му, то той би почувствал своя принос към общата цел. Ролите най-общо могат да бъдат разделени на два вида – функционални и колективни. Функционалните роли се свеждат до тези, описани в длъжностните характеристики. Те са базата (умения, възможности, опит), върху която се прави селекция на членовете на екипа. Колективните роли са свързани с приноса на членовете и взаимодействието с останалата част от екипа, когато се работи като част от един колектив.

➤ **Сплотеност** – тя се идентифицира със степента на лоялност на членовете към екипа един към друг. Силно сплотен екип е този, в който членовете имат общи цели, изградили са здрави връзки помежду си и работят като едно цяло¹.

Екипни роли в проектната дейност

Екипите са най-добрият подход в осъществяването на проектната дейност на всяка организация, тъй като сформират необходимата комбинация от познания,

експертни умения и перспективи за успешното приключване на проекта.

Процесът по организирането на екипите изисква време и следва да се управлява внимателно и умело. Преди да се вземе решението за създаване на екип, трябва да се вземат предвид три основни характеристики на проекта, който ще изпълнява – *сложност, взаимозависимост на компонентите и цели*.

За да приключи успешно даден проект, е необходим ефективно работещ екип, който притежава способностите, познанията, организационната власт, опита и техническото ноу-хау, нужни за неговото осъществяване. *Ефективният екип* е съставен от хора, които колективно участват с ключовите си компетенции в усилията да се постигне общата цел. Когато компетенциите са недостатъчни или изобщо липсват, постигането на целта се подлага на риск. В тези случаи екипите трябва да коригират слабостите си или да си набавят липсващата компетенция.

Пълната посветеност на общата цел е друга съществена съставка на успеха на екипа. Всеки член трябва да допринася и да получава полза от работата си в екипа. Важен момент е *структурата на организацията* да е съвместима с работата в екип и да

¹ Харизанова, М., Управление на човешките ресурси, Авангард Прима, С., 2006.

насърчава успеха. Екипът е малка организация, вплетена в по-голямата среда от функционални единици и отдели. Степента, до която функционалните единици са подкрепящи, без различни или враждебни към екипа и неговата цел, задължително оказва влияние върху ефективността на екипа. Друга предпоставка екипът да е успешен е *екипните цели* да са съчетани с организационните, както и личните интереси на членовете на екипа да са в хармония с тези на организацията.

Всеки екип трябва да има лидер, истински посветен на неговия успех. Това следва да е мениджър, който има реален интерес от резултатите на екипа и е отговорен за неговото представяне. Той трябва да има властта да дефинира обхвата на работата, да осигури нужните ресурси на екипа и да одобри или да отхвърли резултата му. Освен вече посоченото, лидерът на екипа трябва да поддържа ясна визията на проекта, да координира дейностите, да представлява екипа пред другите структури в организацията, да служи като посредник в конфликтни ситуации, да гарантира приноса на всеки член на екипа в проектната дейност и да следи изпълнението на проекта в детайли.

Лидерът на екипа инициира действие¹. Той насочва вниманието към действията, които трябва да се предприемат, за да може екипът да постигне целите си. Добрият лидер на екип е в позиция да инициира действие, защото стои малко встрани от всекидневната работа на екипа – позиция, от която връзките между тази работа и по-висшите цели на обединените усилия се схващат по-отчетливо. Така лидерът е в близък контакт с очакванията на висшето ръководство и външните заинтересовани лица. Използвайки доказателства и рационални аргументи, лидерът насърчава членовете да предприемат стъпките, които са необходими за удовлетворяването на тези по-

широки очаквания. Това е важна функция, особено когато въпросните очаквания са в конфликт с тези на отделните членове на екипа².

Подборът на членовете на екипа от страна на лидера трябва да бъде продиктуван от уменията, нужни за осъществяването на проекта. Затова на първо място, той следва да анализира целта, за да определи какви технически, междуличностни и организационни умения, както и способност за решаване на проблеми, са необходими за постигането на целта. След това трябва да идентифицира и избере хората, притежаващи тези умения. Заедно с изграждането на екипа лидерът, съвместно с висшето ръководство на организацията, съставя устав, който формулира същността на работата по проекта и очакванията на ръководството за резултатите. Уставът насочва екипните усилия в насока, която е хармонизирана с организационните цели.

Първата среща на екипа е от особено значение за неговия успех. На нея трябва да присъстват всички, включително и висшето ръководство на организацията. Основната цел на тази среща е да бъде обяснен устава на екипа. Тук трябва да се подчертае значението на целите на проекта и как те съответстват на по-големите организационни цели, както и да се изясни методиката на вземането на решения вътре в екипа. Това ще спести времето в по-нататъшната му дейност и ще спомогне за избягването на евентуални конфликтни ситуации.

Някои от по-характерните въпроси, които следва да бъдат изяснени на срещата са групирани според следните критерии:

Среда³

- Защо е важен проектът?
- Какви са възможностите за осъществяване на проекта?

¹ Дракър, П., Иновации и предприемачество, Класика и стил, С., 2002.

² Харизанова, М., Управление на човешките ресурси, Авангард Прима, С., 2006.

³ Young, T., Successful project management, Kogan Page Limited, 2006.

- Каква информация съществува от минали проекти?
- Какви грешки бяха направени в минали проекти?

Замисъл

- Проектът съвпада ли с организационната стратегия?
- Проектът формира ли част от програма от проекти?
- Какви са сроковете на проекта?
- Съществува ли критична точка за представяне на резултатите?
- Резултатите ще бъдат ли полезни за организацията?

Подход

- Всички нужди ли са идентифицирани и анализирани?
- Изведена ли е представата за изискванията по проекта?
- Кои са предварителните решения?
- Има ли най-подходяща опция за изпълнението на проекта?
- Има ли достатъчно време да се разгледат други опции?
- Какви специализирани умения се изискват за работата по проекта?

Цели

- Ясни ли са първоначалните цели?
- Какво следва да се постигне чрез проекта?
- Целите могат ли да бъдат изяснени и уточнени?
- От какви ресурси се нуждае проекта?
- Какви са осезаемите ползи на проекта?
- Тези ползи количествено определени ли са?
- Определен ли е бюджетът на проекта?
- Има ли необходимост от капиталово инвестиране?
- Нужно ли е времето за работата по проекта да бъде измерено и оценено?
- Как са пресметнати разходите?
- Направен ли е анализ стойност/облаги?
- Направена ли е финансова оценка на проекта?

Ограничения

- Изведени ли са ограниченията за проекта?
- Има ли ограничение на времето за всички или част от целите?
- Има ли финансови ограничения, например, производствена стойност, стойност на проекта?
- Съществуват ли технически ограничения, например нова или неизпробва на технология?
- Съществуват ли ограничения относно ресурсите?
- Ще бъде ли извършена част от работата от доставчици или подизпълнители?
- Какви съществуващи стандарти ще бъдат прилагани при изготвяне на проекта?
- Съществуват ли законови ограничения, които засягат проекта?
- Има ли някакви изисквания за сигурност?
- Има ли операционни ограничения?
- Има ли ограничения за здравето и безопасността?

Събраните данни от тези и други въпроси, които могат да бъдат добавени, ще помогнат на екипа да създаде ясна картина за проекта, която да показва:

- ясно разбиране на нуждите на организацията;
- оценка на потенциалните рискове;
- какви облаги може да донесе проектът на организацията;
- включените срокове;
- оценката на стойността и възвръщаемостта на инвестицията¹.

Съставянето на тази картина не е еднократно действие, тъй като екипът по проекта ще трябва многократно да преглежда, обновява, ако е необходимо, неговото съдържание на всяка изходна фаза докато проектът не бъде завършен.

На етапа на планирането и разработването на график трябва да се започне с

¹ Young, T., Successful project management, Kogan Page Limited, 2006.

ясни и конкретни цели по изпълнението на проекта. След това тези цели трябва да бъдат декомпозирани на малки управляеми задачи и подзадачи. След като се прецени нужното време за завършване на задачите, те трябва да бъдат разпределени между членовете на екипа. При съставянето на графика, трябва да се вземат предвид възможните заплахи и да се обсъдят варианти за тяхното преодоляване.

Интегративните механизми способстват за превръщането на съвкупността от хора в истински екип¹. Редовните срещи, комуникационните връзки, физическото присъствие на едно и също място и социалните събития са механизми, които могат да бъдат използвани, за да се изгради екипна идентификация, групова сплотеност и сътрудничество. Несъответствията могат да бъдат изгладени и да се извлече максималното от личните различия, като бъдат създадени норми на поведение и се постигне всеобщо съгласие те да се спазват. Присъствието на срещите, точността, завършването на задачите по график, оказването на помощ на членовете на екипа, когато това е необходимо, конструктивната критика и уважението на различните гледни точки са примери за положителни норми на поведение.

Идентичността на екипа е стимул за по-големи взаимни усилия. Предизвикателството пред лидерите на екипи е да засилват екипната идентичност, без да потискат ценните различия между членовете, които ги правят уникални. За да подпомагат идентичността на екипа, лидерите трябва да подхождат сериозно към набирането на членове. Трябва да бъдат избирани хора, които възприемат целите на екипа като важни и стойностни. Те трябва да бъдат ангажирани в дейности, които са им интересни и полезни. Уме-

нията и приносът на отделните членове трябва да бъдат признавани².

Лидерът на екипа е отговорен за процесите, чрез които членовете си сътрудничат, обменят информация и вършат работа. Дисфункционалните процеси могат да доведат до провал на проекта, затова трябва да бъдат прекратявани своевременно. Други опасности за екипа могат да бъдат резултат от изтъкването на засади от страна на отделни членове на екипа. Вредните влияния от такива членове трябва да бъдат преустановявани чрез открити екипни дискусии или чрез разговори „на четири очи“. Изборът кой метод да се използва е пряко зависим от специфичната ситуация и се прави от лидера на екипа.

Екипите се учат да работят по-добре заедно в процеса на работа. Бързото учене трябва да се подкрепя чрез подбор на членове с нагласа да учат, фокусирането на хората върху уроците, които извличат от опита си и осигуряването на възможности да експериментират. Екипите на работното място чрез ученето развиват междуличностната координация и новите умения, които ги правят по-ефективни. Според Ричард Хакман: „С течение на времето членовете опознават характерните силни страни и слабостите на другите и стават особено умели в координирането на дейностите си, вземайки предвид подходящи реакции още докато тези стъпки се разгръщат“¹. Мъдрият лидер разбира значението на ученето и създава условия, които спомагат адаптацията и бързото учене.

Той също трябва да се учи заедно с екипа си. Той трябва да е отворен към хората си, да изисква участие от всекиго и да признава грешките си.

Оценката на изпълнението на работата е необходима част от функционирането на екипа. Като при всеки друг тип работа, която се осъществява в рамките

¹ Hackman, R., Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business School Press, 2002.

² Люки, Р., Изграждане на ефективни екипи, Класика и стил, С., 2006.

на седмици, месеци или години, екипната работа трябва периодично да се оценява, за да се идентифицира какво върви добре и коя част от работата изостава или се отклонява от курса. Тези оценки

могат да се използват за награда за успеха и за идентифициране на случаите, в които се изисква интервенция от лидера и членовете на екипа.

Използвана литература:

1. Висема, Х., Управление чрез малки структурни единици, Некст, С., 1998.
2. Дракър, П., Иновации и предприемачество, Класика и Стил, С., 2002.
3. Люки, Р., Изграждане на ефективни екипи, Harvard Business Essentials, Класика и Стил, С., 2006.
4. Харизанова, М., Управление на човешките ресурси, Авангард Прима, С., 2006.
5. Hackman, R., Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances”, Harvard Business School Press, 2002.
6. Young, T., Successful project management, Kogan Page Limited, 2006.

¹ Hackman, R., Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business School Press, 2002.