



<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

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTI-PROJECT ENVIRONMENT

Vyara Slavyanska

University of Agribusiness and Rural Development

Key words:

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

Abstract

A monograph is presented, whose purpose is to justify the need to adapt the system for human resources management to a multiproject context and to propose alternatives for making appropriate amendments. First chapter "Human resources management as a function of general management" examines the relationship between human resource management and organizational effectiveness in the light of the perception of human resources as the main competitive advantage of the modern organization and the criteria for evaluating the effectiveness of the management of human resources. Special attention is paid to the content and structure of this system. Chapter Two "The multiproject organization as a modern working environment" is dedicated to the project management as a management concept and clarifies the essence of project management, the concept of the project lifecycle, criteria and critical success factors of the project. Emphasis is placed on the multiproject organization as a natural environment of project management by clarifying the nature and characteristics of this type of organization and positioning options for structural projects in it. The focus in the chapter "Specifications of human resource management in the multiproject environment" is the need for changes in the management of human resources and alternatives to adapt the system for managing human resources to conditions of the multiproject environment through specific changes in its content and structure. Chapter Four "Human Resource Management in the multiproject environment" presents the results of an empirical study. Based on the outlined conceptual framework of the study, specifying the purpose, objectives, methodology and tools, consistently carried out a comparative analysis of human resources management as a strategic organizational priority project activity as a strategic organizational priority, efficiency and basic problems of multiproject medium degree of adapting the system for managing human resources for this protection (including substantive and structural changes) and formulate general conclusions and recommendations to the management of organizations.

Presented in the monograph results of thorough theoretical overview and conducted empirical research confirm the main research thesis - namely that traditional systems for managing human resources are inadequate for the work environment in the multiproject organization. It needs effective mechanisms for managing staff so as to contribute for achieving long-term strategic goals of the organization associated with its core "permanent" activity and the realization of short-term objectives of "temporary" project activity. Permanent context does not lose its relevance, but organizations need to find new approaches to its management, which requires a new way of thinking.

УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В МУЛТИПРОЕКТНА СРЕДА / резюме на монографичен труд /

Вяра Славянска

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите

Ключови думи:	Резюме
<p>мултипроектна среда проект проектноориентирана структура управление на човешките ресурси</p>	<p>Представя се монографичен труд, чиято цел е да обоснове необходимостта от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към мултипроектния контекст, както и да предложи алтернативни варианти за извършване на целесъобразни изменения. Първа глава „Управлението на човешките ресурси като функция на общия мениджмънт“ разглежда връзката между управлението на човешките ресурси и организационната ефективност в светлината на възприемането на човешките ресурси като основно конкурентно предимство на съвременната организация и критериите за оценяване ефективността на системата за управление на човешките ресурси. Специално внимание се обръща на съдържанието и структурата на тази система. Втора глава „Мултипроектната организация като съвременна трудова среда“ е посветена на проектния мениджмънт като управленска концепция и изяснява същността на проектния мениджмънт, концепцията за жизнения цикъл на проекта, критериите и критични фактори за успех на проекта. Акцентът е поставен върху мултипроектната организация като естествена среда на проектния мениджмънт, чрез изясняване същността и характеристиките на този тип организация и вариантите за структурно позициониране на проектите в нея. Обект на внимание в трета глава „Специфика при управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда“ е необходимостта от извършване на промени в управлението на човешките ресурси, както и алтернативите за адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда, чрез конкретни промени в нейното съдържание и структура. Четвърта глава „Управление на човешките ресурси в мултипроектна среда“ представя резултатите от проведеното емпирично изследване. На основата на очертаната концептуална рамка на изследването, конкретизираща целта, задачите, методологията и инструментариума, последователно се извършва сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси като стратегически организационен приоритет, проектната дейност като стратегически организационен приоритет, ефективността и основните проблеми на мултипроектната среда, степента на адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към тази среда (в т.ч. съдържателни и структурни промени) и се формулират обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите.</p> <p>Представените в монографията резултати от задълбочения теоретичен обзор и проведеното емпирично изследване потвърждават основната изследователска теза, а именно – че традиционните системи за управление на човешките ресурси са неадекватни за трудовата среда в мултипроектната организация. Тя се нуждае от ефективни механизми за управление на персонала по такъв начин, че да съдейства както за постигане на дългосрочните стратегически цели на организацията, свързани с нейната основна „постоянна“ дейност, така и за реализиране на краткосрочните цели на „временната“ проектна дейност. Перманентният контекст не губи своето значение, но организациите трябва да намерят нови подходи към неговото управление, което изисква нов начин на мислене.</p>

Непрекъснато нарастващите пазарни изисквания през последните десетилетия поражда категорична необходимост от повишаване на организационната гъвкавост. В търсене на

алтернативни заместители на остарелите бюрократични структури, с течение на времето все повече организации намират решение в т.нар. органични или проектноориентирани структури,

които чрез своята способност за бърза и гъвкава интеграция на специализирани знания и опит от множество функционални области, иновация и обработване на голямо количество информация, предоставят ефективен подход за справяне с глобализацията, несигурността, сложността и бързото технологично развитие на външната среда. Въпреки че строителната, отбранителната и други индустрии, както и научноизследователски институти, центрове и лаборатории винаги, са били почти изцяло проектно ориентирани, през последните няколко десетилетия проектната дейност се разпространи повсеместно във всички стопански и нестопански сфери – изключително трудно е да се посочи конкретна област, която да не прилага проектите като начин за придобиване на множество ползи. Постепенно установилата се трайна тенденция на децентрализация и „проектизация“ превърна проектите в основен начин на работа и ефективно средство за реализиране на организационната мисия, стратегически и краткосрочни цели, чрез максимално оползотворяване на наличните ресурси. На практика работата по проекти се превърна не само в условие за успешното функциониране и пазарно позициране на самите организации, но и в един от съществените критерии за оценяване на тяхната обща ефективност.

Съвсем естествено от десетилетия изследователите следят промените, които настъпват в организациите при тяхното превръщане в „постиндустриални“, с неясни или липсващи граници и служители, организирани във временни екипи (проектни екипи, цели и автономни работни групи). Но през последните години се наблюдава осезаемо нарастване на изследователския интерес към областта на проектния мениджмънт и проектните структури. Броят на изследванията значително се увеличи и тематиката им се разшири, обхващайки множество проблеми, като например - алтернативни структурни решения във функционалната организация, процеси на управление на знанието, мултипроектен мениджмънт, иновационни процеси и проблеми на ученето в проектите и т.н. Нещо повече – налице са индикации за устойчивост на този изследователски интерес, тъй като според най-изтъкнатите автори в областта на мениджмънта, два основни акцента ще доминират през XXI век – управлението на проекти и изграждането на т.нар. крос-функционални екипи. В зависимост от равнището на анализ, в изследователската област на проектния мениджмънт се обособяват три направления. Едното направление е насочено към изследване на „проектизацията“ като обща тенденция в индустриалното развитие, тоест на макро-

равнище¹. Второто направление се фокусира върху отделния проект и по-конкретно върху факторите и техниките за управление, които влияят върху неговия успех - личностни характеристики и лидерски стил на проектния мениджър², състав на проектния екип³, разпределение на властта между субектите в матричната структура⁴ и др. Третото изследователско направление е свързано с мултипроектните и проектноориентираните организации, като акцентът се поставя върху координацията и приоритизацията на проектите⁵. Настоящата монография попада в полето на това изследователско направление, но има принципно различен фокус на внимание.

Стремежът към оптимизиране на проектната дейност е провокирал разработване на съвършени компютърни програми и методики за планиране и контрол на разходите и времето. Но от всички ресурси, необходими за реализацията на един проект, най-важни и същевременно трудни за управление, са човешките. Причините за това са неоспорими и лесно обясними. В същото време, именно управлението на човешките ресурси се оказва най-слабо разработеният аспект на проектния мениджмънт. От една страна, изследователите са посветили внушително количество публикации на дейностите, свързани с планирането, формирането и развитието на проектните екипи. Но от друга страна, те преобладаващо се фокусират върху осъществяването на тези дейности в условията на единичен проект, а не в условията на множество едновременно изпълнявани проекти. Въпреки че мултипроектната среда е естествена трудова среда за все повече съвременни служители⁶, 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

¹ Ekstedt, E., Lundin, R., Söderholm, A., H. Wirdenius, Neoindustrial organising: renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy, Malmö: Liber Abstrakt, 1999. Необходимо е да се уточни, че в голяма част от позоваването на различни автори не става въпрос за буквално цитиране, а по-скоро за извеждане на техни обобщения.

² Dvir, D., A.Sadeh, A. Malach-Pines, Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success, Project Management Journal, Vol. 37, No. 5, 2006.

³ Eskerod, P., B. Blichfeldt, Managing team entries and withdrawals during the project life cycle, International Journal of Project Management, Vol. 23, No. 7, 2005.

⁴ Katz, R., T. Allen, How project performance is influenced by the locus of power in the R&D matrix. B R. Katz (Ed.), The human side of managing technological innovation, New York, London: Oxford University Press, 1997.

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 С термина „служители“ се обхващат цялостно заетите лица в трудово-правни отношения с организацията. Вж. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, С., Изд. комплекс УНСС, 2014.

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.

Същевременно, системите за управление на човешките ресурси също са обект на значителен научноизследователски и чисто практически интерес, който 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 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 и ефективното управление на човешките ресурси в организацията, свързващото звено между тях липсва. Така 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 изследвания⁷. В тази връзка, насочвайки се именно към проблематиката на управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда, настоящата монография попада в ниша с голяма значимост и актуалност.

В основата на монографичния труд е заложена тезата, че 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.

Обект на изследване са проблемите, с които се сблъсква управлението на човешките ресурси в мултипроектната организация, а **предмет** – измененията, които следва да се извършат в съдържанието и структурата на тази дейност, с цел нейното синхронизиране с проектноориентираните структури в организационната среда.

Целта на монографията е да обоснове необходимостта от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към мултипроектния контекст, както и да предложи алтернативни варианти за извършване на целесъобразни изменения. За нейното постигане се дефинират следните задачи:

1. Разкриване на стратегическата роля и значимост на системата за управление на човешките ресурси чрез обосноваване на връзката ѝ с организационната стратегия и ефективност.
2. Проследяване на съвременните тенденции в съдържанието и структурата на тази система от гледна точка на нейната ефективност.
3. Разкриване на стратегическата роля и значимост на проектната дейност за съвременната организация.
4. Представяне на специфичните особености на мултипроектната среда като естествена среда на проектния мениджмънт.
5. Идентифициране на проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда и обосноваване на необходимостта от приспособяване на системата за управление на човешките ресурси към този контекст, чрез акцентиране върху възможностите ѝ да реши идентифицираните проблеми.
6. Извършване на комплексен и задълбочен анализ на основни теоретични концепции в областта на управлението на проекти и управлението на човешките ресурси, въз основа на който формулиране на възможни решения за промяна в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси в организацията.
7. Провеждане на емпирично изследване в две големи мултипроектни организации, предназначено да установи ефективността на системата за управление на човешките ресурси и

⁷ 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.

по-конкретно степента ѝ на съответствие спрямо мултипроектния контекст, както и да формулира изводи, аргументиращи евентуална необходимост от извършване на изменения.

Структурата и съдържанието на монографията са логически обвързани с така поставените цел и задачи, които са последователно решени в отделните параграфи.

Във връзка с прецизиране на очакванията към предстоящото теоретично изложение и избягване на евентуални противоречиви тълкувания относно неговата изчерпателност и адекватност, от съществено значение е предварително да се направят някои **уточнения** във връзка с използваната терминология, както и да се поставят **ограничения** по отношение на обхвата, методологията и формулираните изводи:

1. В монографията се използват понятията „мултипроектна среда“, „мултипроектна организация“, „проектноориентирана структура“ и „проектноориентирана организация“. Тъй като всички те са обект на множество дефиниции, важно е да се представи авторското виждане по въпроса. Първите две понятия могат да се приемат за синоними. „Проектноориентирана структура“ е всяка структура, в рамките на която може да бъде позициониран един проект – в общия случай става въпрос за някакъв тип матрична структура. „Мултипроектната организация“ е такава организация, в която се изпълняват множество проекти едновременно, всеки от които може да бъде разположен в различна проектноориентирана структура. Същественото е, че тя всъщност запазва функционалната си ориентация, тоест не е изцяло проектноориентирана. За разлика от нея, „проектноориентираната организация“ е такава организация, която отдава приоритетно значение на проектите и извършва повечето от своите основни дейности под формата на проекти. Следователно в тази организация проектите са доминираща дейност, а функционалните (постоянните) дейности имат обслужващи/подпомагащи и координационни функции.

2. Монографията не разглежда задълбочено всички аспекти на съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси, а само тези дейности и роли, които касаят проектната дейност, при това в степента, в която са необходими съществени изменения.

3. Не се изследва в детайли проектната дейност и проблемите при управлението на проектния екип от позицията на проектния мениджър, а се акцентира само върху тези аспекти, които имат връзка със системата за управление на човешките ресурси в организацията като цяло.

4. Изследователският интерес е насочен към проблемите на проектния мениджмънт в мултипроектна среда, но не се разглеждат механизмите за управление на мултипроектната

среда изобщо, а само тези, които са свързани с човешките ресурси. В този смисъл не се засягат въпроси, свързани с формиране на стратегическото портфолио от проекти, нито с оперативното управление на единичния проект/проектен екип.

5. Емпиричното изследване няма претенции за изчерпателност и представителност по отношение на управлението на човешките ресурси в българските мултипроектни организации. Тъй като целта на монографията е да обхване причините и характера на необходимите изменения в резултат на „проектизацията“ на организацията, считам че провеждането на изследване в две стопански организации е достатъчно, само по себе си, да илюстрира действието на един възможен подход към препроектиране на системата за управление на човешките ресурси с цел по-адекватно синхронизиране с нуждите на мултипроектния контекст. Изследването е проведено в стопански организации от частния сектор, но няма причини заключенията да не са валидни и за нестопанските организации или за публичния сектор. Въпреки, че мултипроектните организации варират значително по отношение на типовете продукти и услуги, които произвеждат, равнището на пазарна и технологична несигурност, с което трябва да се справят и организационната си сложност, тяхното разграничаване не е обект на разглеждане в монографията.

Монографичният труд включва четири глави. В глава първа („Управлението на човешките ресурси като функция на общия мениджмънт“) се разглежда връзката между управлението на човешките ресурси и организационната ефективност в светлината на възприемането на човешките ресурси като основно конкурентно предимство на съвременната организация и критериите за оценяване ефективността на системата за управление на човешките ресурси. Специално внимание се обръща на съдържанието и структурата на тази система. Втора глава („Мултипроектната организация като съвременна трудова среда“) е посветена на проектния мениджмънт като управленска концепция и изяснява същността на проектния мениджмънт, концепцията за жизнения цикъл на проекта, критериите и критични фактори за успех на проекта. Акцентът е поставен върху мултипроектната организация като естествена среда на проектния мениджмънт, чрез изясняване същността и характеристиките на този тип организация и вариантите за структурно позициониране на проектите в нея. Обект на внимание в трета глава („Специфика при управлението на човешките ресурси в мултипроектна среда“) е необходимостта от извършване на промени в управлението на човешките ресурси, както и алтернативите за адаптиране на системата за управление на

човешките ресурси към условията на мултипроектната среда, чрез конкретни промени в нейното съдържание и структура. Четвърта глава („Управление на човешките ресурси в мултипроектна среда - на примера на „СКФ Беринг България“ ЕАД и „Лукойл Нефтохим Бургас“ АД“) представя резултатите от проведеното емпирично изследване. На основата на очертаната концептуална рамка на изследването, конкретизираща целта, задачите, методологията и инструментариума, последователно се извършва сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси като стратегически организационен приоритет, проектната дейност като стратегически организационен приоритет, ефективността и основните проблеми на мултипроектната среда, степента на адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към тази среда (в т.ч. съдържателни и структурни промени) и се формулират обобщени изводи и препоръки към ръководствата на организациите.

Представените в монографията резултати от задълбочения теоретичен обзор и проведеното емпирично изследване потвърждават основната изследователска теза, а именно – че традиционните системи за управление на човешките ресурси са неадекватни за трудовата среда в мултипроектната организация. Тя се нуждае от ефективни механизми за управление на персонала по такъв начин, че да съдейства както за постигане на дългосрочните стратегически цели на организацията, свързани с нейната основна „постоянна“ дейност, така и за реализиране на краткосрочните цели на „временната“ проектна дейност. Перманентният контекст не губи своето значение, но организациите трябва да намерят нови подходи към неговото управление, което изисква нов начин на мислене.

Проектизацията на съвременната организация предполага промени както в съдържанието, така и в структурата на системата за управление на човешките ресурси. В съдържателно отношение са необходими изменения в дейностите, свързани с формирането на компетенциите, кариерното развитие и мотивирането на персонала, а реструктурирането на системата въз основа на проектноориентираната логика изисква промени в ролите на основните участници – самите служители, проектните мениджъри, линейните ръководители и специалистите от отдела по персонал.

Монографията последователно разкрива стратегическата роля на системата за управление на човешките ресурси, актуалните тенденции в съдържанието и структурата на тази система, значимостта на проектната дейност за съвременната организация, специфичните особености на мултипроектната среда, както и проблемите, свързани с управлението на

човешките ресурси в тази среда. На тази основа, акцентирайки върху възможностите ѝ да реши идентифицираните проблеми, се обосновава необходимостта от адаптиране на системата за управление на човешките ресурси към условията на мултипроектната среда. Проведеното емпирично изследване демонстрира приложимостта на теоретичните хипотези, проследявайки ефектите на подходящата и неподходяща система за управление на персонала върху ефективността на проектната дейност в две големи мултипроектни организации, и потвърждава, че липсата на адекватни изменения в тази система създава големи затруднения пред управлението и изпълнението на проектите и съответно възпрепятства реализирането на стратегическите цели и приоритети на изследваните организации. По този начин, посредством теоретичния анализ на основни концепции, както и формулираните изводи и възможни решения за промяна в съдържанието и структурата на системата за управление на човешките ресурси в емпирично изследваните организации, монографията постига поставената си цел. В този смисъл тя допринася за теорията и практиката на управлението на човешките ресурси, тъй като разглежда възможното приложение на съществуващите управленски подходи и методи в специфичен „нетрадиционен“ организационен контекст. Освен това допринася за теорията и практиката на проектния мениджмънт и мултипроектните организации, тъй като се концентрира върху една почти неизследвана област в това научно направление.

Разбира се, изясняването и задълбоченото осмисляне на проблематиката, свързана с управлението на човешките ресурси в мултипроектната организация не е по силите на един единствен монографичен труд. Затова, с цел обогатяване на заключенията и най-вече повишаване на тяхната полезност за теорията и практиката, авторът очертава сферата на бъдещите си изследователски намерения.

Литература

1. Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, С., Изд. комплекс УНСС, 2014.
2. Dvir, D., A.Sadeh, A. Malach-Pines, Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success, Project Management Journal, Vol. 37, No. 5, 2006.
3. Ekstedt, E., Lundin, R., Söderholm, A., H. Wirdenius, Neoindustrial organising: renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy, Malmö: Liber Abstrakt, 1999.
4. 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.

5. Eskerod, P., B. Blichfeldt, Managing team entrees and withdrawals during the project life cycle, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 7, 2005.

6. Katz, R., T. Allen, How project performance is influenced by the locus of power in the R&D matrix. B R. Katz (Ed.), *The human side of managing technological innovation*, New York, London: Oxford University Press, 1997.