

## ИЗГРАЖДАНЕТО НА ЕКИПИ- КЛЮЧОВ МОМЕНТ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ (УП)

**Десислава Костова**

*Минно- геоложки университет „св. Иван Рилски“ 1700, София*

**РЕЗЮМЕ.** Изграждането и управлението на екипи се превръща във водеща дейност на консултанти и треньори в последните години. Предоставянето на научно обоснована методология за изграждане на екипи все още е отворен въпрос, който изисква съвместни усилия както на академично ориентираните специалисти, така и на практиците в тази сфера.

Изграждането на екипи е насочено главно към постоянно съществуващите трудови групи, но се прилага и при новосформирани групи или временни групи, които работят по проект или краткосрочна задача.

Според повечето специалисти по организационно развитие, изграждането на екипи и интервенции в трудовите групи са в основата на организационната промяна и развитие. Историята на организационното развитие е история на интервенциите в трудовите групи и екипи. Техниките за изграждане на екипи намират основно място в програмите за организационно развитие и поради това имат перспективна и решаваща роля за подобряване на организацията на работа. Именно поради това ще отделим съществено място на ефективността на екипите.

Типът на използваните интервенции се определя от особеностите на групата, в която се прилагат. Отрицателните влияния на редица фактори се отразяват върху намаляване удовлетвореността на членовете на екипа и тяхната привързаност, влошаване на микроклимата и дори напускане на екипа. Процесът на формиране на екипа и подходите за решаване на проблемите произтичат както от поведението на ръководителя на екипа, така и от поведението на членовете на екипа.

### TEAM BUILDING- A KEY TO PROJECT MANAGEMENT

*Dessislava Kostova*

*University of mining and geology "St. Ivan Rilski"1700, Sofia*

**ABSTRACT.** Team building and team management is constantly turning into a leading activity of consultant and training people in recent years. Suggesting a scientific methodology of team building is still unsolved problem requiring united efforts of academic scientists and practically prepared people.

Team building is mainly directed to permanently working groups or temporary project management teams.

Most of organizational development specialists explain team building and working teams interventions as the basis of organizational change and development. The history of the organizational development is the history of interventions in working groups and teams. Team building techniques play great role in organizational development programs and improve organizational company activity. That explains our interest in team efficiency.

The type of interventions is determined by the specific features of the group to use them. The negative influence of a number of factors is directed to team members dissatisfaction, microclimate worsening and even leaving the team. Team formation process and approaches for problem solving are determined by the team leader as well as by the team members.

### Въведение

Голяма част от времето си прекарваме в много различни видове групи. Тези групи имат много разнообразна спецификация от рода:

- група от членове на определена социална категория (жени, безработни, пенсионери и т.н.);
- аудитория на телевизионни новини и т.н.;
- тълпа, включваща хора на едно място с определена цел и стимул;
- екип, група от хора, които взаимодействат редовно за някаква определена цел или дейност, например работна група, спортен отбор, бридж клуб и т.н.;
- семејство, сбор от хора, свързани по рождение;
- формална организация, структурирана ясно за постигане на определени цели.

Учените в социалната сфера дефинират групите като социални агрегати, в които членовете са взаимозависими и

имат поне потенциала за съвместно взаимодействие. В повечето групи членовете имат редовен контакт лице в лице, а същностната характеристика на групата е, че членовете си влияят един на друг по някакъв начин.

Проектният екип, изграден за целите на управление на проекти, е основен фактор за успешно изпълнение на проекта.

#### Специфика на екипа

Онова, което характеризира проектния екип, са специфичните условия, свързани с изграждането, управлението и мотивацията. Поради разположението на проекта във времето и неговата преходност, съществуването на екипа също има временен характер.

Уникалността на извършваните работи по проекта създава среда с повишен риск при планиране на действията на екипа и натова с нови отговорности както екипа, така и ръководителите на проектите. Докато традиционното

управление на организацията има своите установени форми и средства за мениджмънт, управлението на проектния екип изисква различни умения и особено внимание, както за формиране на екипа, така и за създаване на чувство за принадлежност към групата за постигане на проектните цели.

Изграждането на екипа е целенасочен процес с основна задача да създаде следните условия за:

- систематично, целенасочено и приемливо за всички участници в екипа управление;
- ясно осъзнаване на ролите, функциите и основните задачи на екипа;
- насочване усилията на участниците на екипа за постигане на колективен резултат;
- създаване на стимулираща и творческа работна среда;
- осигуряване на формални и неформални комуникации на екипа и използване на съществуващите ресурси;
- констатиране на слабостите на екипа и тяхното отстраняване (Пенчев, 1998г.).

Проблемът на групата като ефективен екип е част от организационното поведение в три негови аспекти:

- интегрираност на съвместното действие;
- доверие в намеренията и поведението на другите;
- единство между членовете на екипа.

Ръководителите на екипи трябва да се постараят създадените от тях екипи да притежават горните характеристики. Първо, членовете да са обединени от желанието за постигане на поставената цел. Второ, всеки от екипа да е готов да помогне на колегите си в труден период или при негово изоставяне. И трето, всеки един да си дава сметка и да признава съществения принос и знания на членовете на екипа в общата работа. Тези фактори са важни не само за подсилването на вътрешната мотивация, но също и за реализацията на натрупания опит и творчески умения. Социалните психолози приемат, че единството или чувството за ние е определящо в организационно-поведенческият модел на екипното действие. Сплотеността на екипа се определя най-често от:

- ясно определените цели и задачи на екипа;
- активността на социалните контакти между членовете на екипа;
- съвпадение на ценности и нагласи на отделните членове на екипа;
- членството в желан колектив;
- отношенията на конкурентната борба;
- постигането на успех по пътя към общите цели;
- разумните граници за ресурсите, необходими за определен проект.

Едгар Шайн (Шайн, 1969) извежда някои подобни характеристики на ефективните трудови екипи, по-важните от които са обобщени (Илиева, 2006):

- целите са ясни и се споделят от всички, които се стремят да участват в постигането им;
- всички членове участват в обсъждането и се изслушват помежду си;
- членовете на екипа са напълно свободни да изразяват мненията и чувствата си и да получават емпатични реакции;

• при възникване на проблеми ситуацията се диагностицира внимателно преди да се предприемат действия, насочени главно към установяване на основните причини за затрудненията;

- всеки член на групата се чувства свободен да изпълнява лидерски функции, ако групата има необходимост в дадена ситуация;
- търси се постигането на консенсус и пълна подкрепа при вземането на решения;
- съществува взаимно доверие, членовете разчитат на групата и могат да споделят отрицателните си реакции без страх от репресии;
- групата е гъвкава и търси нови и по-добри начини на действие; индивидите са творчески личности, които се променят и развиват.

Поради разликата между постоянните трудови групи и временно работещите по конкретен проект, и техниките за въздействие върху тях са различни. Така постоянните групи предполагат по-голяма задълбоченост и аналитичност за решаване на проблемите, докато краткосрочният характер на временните екипи предполагат по-висока ориентираност към непосредствените резултати от дейността:

- изпълнението на задачата, като по-конкретно се разглеждат специфичните проблеми, изясняват се целите, ролите и начините за използване на ресурсите;
- взаимоотношенията и по-точно, междуличностни и междугрупови конфликти и недостатъчното използване на ресурсите на всеки един от екипа;
- процесите на комуникация, вземане на решение и разпределение на задачите;
- техники за анализ на ролите;
- техники за договаряне на ролите (French, Bell, 1990), (Илиева, 2006).

Създаването на екипи изисква от ръководителя на проекта добре да познава участниците в него. Това включва както оценката им от гледна точка на техните познания и професионализъм, така и взаимоотношенията им с останалите членове на екипа и възможностите да работят съвместно с тях, подхода им към решаването на проблемите и начините за мотивацията им.

Когато изтъкваме сплотеността на екипа като ключов момент в изпълнението на проекта, не бива да изпадаме в крайности, водещи до потискане креативността и творчеството на екипа.

Събирането на абсолютно хомогенен екип може да доведе до заглушаване на нетрадиционното мислене и пълно съгласие по професионалните теми. Важна роля в това отношение играе ръководителят на екипа, който да окуражава и дори да провокира инакомислещите, както и комуникациите на екипа с външни специалисти и професионалисти в съответните проектни области. Творчеството обикновено изисква време. Необикновените решения са плод на бавни процеси, изискващи разумни граници на изпълнение.

Често ограничаването на ресурсите (време, пари) принуждават хората да насочат своето творчество към

допълнителни източници на тези ресурси, а не към реалното разработване на проекта.

## Етапи на изграждане и поддръжка на екипа

Изграждането на екипа е сложен професионален, творчески и психологически акт, при който се определят ролята и отговорностите на членовете на екипа за изпълнение на проектните дейности. В богатата и разнообразна литература, посветена на проблемите на управление на творческите колективи, авторите отдават голямо значение на формиране на екипна принадлежност-процес, който трябва да достигне максимума на своята ефективност в кратки срокове и – което е най-важното- да запази това ниво на екстремум до приключване на проекта.

Хронологичната последователност на изграждане на екипа следва основните етапи (Пенчев, 1998):

- Сформиране на екипа, придружено с висока мотивация на членовете му и същевременно с чувство на неувереност поради неяснотата на целите и очакванията. Основна фигура на този етап е ръководителят на екипа, който създава атмосфера на сигурност и комуникативен комфорт в екипа.

- Сработване на екипа, при което отделните членове показват индивидуалните си подходи и стилове на мислене. Вследствие на това ефективността на работа е занижена и ролята на ръководителя на екипа е да помогне за „напасването“ на отделните подходи, техники и практики. При добро стечение на обстоятелствата в екипа се развиват отношения на приятелство, взаимопомощ и разбиране на значимостта на общия успех. Това е период на изграждане на авторитет за проектния ръководител.

- Ефективност на екипа, изразяваща се в интензивна мотивирана дейност на всеки член и концентриране върху специфичните техники и процедури за решаване на проблемите. На ход са креативността, творчеството, компетентността и резултатността. Сплотеността на екипа е факт, проявяващ се в изградени общоприети морални норми и ценности. Ръководителят на екипа направлява колектива подобно на капитан на кораб, без да се натрапва с мнения и оценки, като по- скоро служи за коректив в евентуални кризисни ситуации.

- Зрялост на екипа, гарантираща ефективност и стабилност на проектната дейност. В случай на нужда екипът може да се консултира с външни специалисти или други екипи за подобряване на методите на работа или „свервяване на часовника“ си с тях. Рутинността или умората от продължителната работа провокира активното включване на ръководителя в преразпределяне на задачите, промяна на структурата на колектива и търсене на нови стимули и мотивация за успешно продължаване на работата.

- Разпадане на екипа при приключване на проекта. То е по-скоро психологически момент, при който екипът може или да увеличи своята ефективност, или да я намали в резултат на формално приключилите взаимоотношения в екипа. Ръководителят на проекта насочва своята дейност към запазване на мотивацията на екипа с цел приключване на проектната дейност.

## Ролята на ръководителя на проекта

За разлика от традиционния мениджър на организация, отдел, звено и т.н., ръководителят на екип притежава познания както в тематиката на проекта, така и в управлението на проекти, финансите, организационното поведение и бизнес комуникациите. Често мениджърите, съсредоточили вниманието си върху постигането на производителност, ефективност и контрол- задължителни показатели за всяка дейност- пропускат да ги съчетаят с творчеството. А творчеството има своите три важни черти: професионален опит, способност да се мисли гъвкаво и с по-голямо въображение и мотивация. Ръководителят на екипа залага именно на творчеството и по- специално на бизнес творчеството у своите сътрудници. Вътрешната мотивация, а оттам и творчеството, се разгръщат, когато ръководителят поставя ясни цели и дава свобода те да бъдат постигнати. Относителната автономия по отношение на постигането на целите поражда творчество, тъй като дава на хората свобода да избират подхода към своята работа, с което се повишава тяхната вътрешна мотивация. Свободата в рамките на процеса позволява да подхождат към проблемите така, че да приложат професионалния си опит и умения за творческо мислене. Задачата може да се окаже доста сложна и изискваща много усилия, но те ще използват силните си страни, за да отговорят на предизвикателството.

Освен творческо, много важно е идеите да имат практическо приложение. Творческите идеи в бизнеса трябва да са едновременно нови и полезни. Проблемът е, че човек не би могъл да знае предварително коя идея ще се окаже сполучлива. За бизнеса понякога да знаеш какво не работи е почти толкова полезно, колкото да знаеш кое работи. Ако ръководителят на екипа не приема, че съществува и „стойност от провала“ при проектите, които не постигат определен търговски ефект, той със сигурност няма да е склонен да се експериментира, да се правят проучвания и т.н. В такъв случай вътрешната мотивация на екипа ще се изпари. Насърчаването от ръководителя на екипа се осъществява чрез приемане ролята на поведенчески модел, обединяване усилията на целия екип и установяване на добра комуникация между хората в него. Подобно поведение съдейства за подсилване на всичките три компонента на творческия процес, като би била добра и ефективна практика за всеки отделен ръководител на проект.

Създаването на екип, който бързо усвоява знания, е една от целите на ръководителя на екипа. Успешното натрупване на знания и обединяването на съответния професионален опит в тях до голяма степен е резултат на лидерското предизвикателство и поведение, осигуряващи среда на психологическа сигурност, комуникация и новаторство.

Подбирайки отделните членове на екипа, ръководителят на екипа обикновено има значителни възможности да определи различните умения и сфери на компетентност в рамките на екипа. Съществува разлика в процеса на индивидуалното придобиване на знания и това в екип. Така предлагането на решение, прилагането му и след

това неговото приемане или отхвърляне се осъществява лично от индивида. При работа в екип обаче, хората се страхуват да се проявят като некомпетентни или незнаещи, предлагайки нови идеи и решение в противовес на т.н. корифеи в областта. Ръководителят на екипа неутрализира страха от грешки, осигурявайки творческа комуникация между членовете на екипа- условие, което е задължително за овладяването на знания в процеса на работа.

Практиката доказва, че онези екипи, чиито членове свободно правят предложения и търсят решения, признават своите грешки, са по-успешни в изпълнението на своите проекти. Създадената атмосфера на психологическа сигурност стимулира процеса на познание, така необходим за постигането на успеха.

Значението на ръководителя на екипа и неговата роля показва на мениджърите, които са отговорни за подбора на лидерите на екипи, че единствено техническите им компетенции не са достатъчни за успешно изпълнение на проекта. Те трябва да търсят лидери на екипи, които да са в състояние да мотивират и да управляват групи от различни специалисти така, че членовете на тези групи да овладеят уменията и процесите, които са необходими за постигането на успех.

Социалните психолози подчертават, че служителите внимателно наблюдават поведението на своите ръководители. Техните впечатления се формират още в първоначалния етап от оформянето на екипа и от работата по даден проект. Следователно още в началото ръководителят на екипа би трябвало:

- Да бъде достъпен, доказвайки, че мненията на членовете на екипа са важни и ценни за него;
- Да настоява за личен принос на всеки един от членовете;
- Да насърчава създаването на среда и познание и свободно изказване на мнения, признаване на грешки, включително и своите грешки.

## Заклучение

Едно от предимствата на ефективния екип се определя от способността му да използва компетенциите и таланта на своите членове.

Основните стимули за успешното представяне на екипа са: атрактивни цели; мотивация (вътрешна и външна); подходящ ръководител на екипа и лидерски стил; квалификация на членовете на екипа; професионално развитие. Съществуват и бариири за успешното представяне на екипа: неясно определени и променящите се цели; недостатъчни ресурси (пари, време); лош микроклимат в екипа; неподходящ ръководител на екипа и лидерски стил. Ефективната работа на екипа се влияе от променящата се външна среда (технологии, пазари, конюнктура), отразяваща се значително върху мотивацията на колектива и неговия ръководител.

В теорията на организационното развитие повишаването на ефективността на групата е предмет на групови интервенции, предназначени да въздействат върху различни аспекти, характеристики и процеси в групата. Те предполагат участието на външен агент на промяната (консултант, фасилитатор по процеса) с цел обсъждане на проблемите, взаимоотношенията и целите, които са важни за групата и които трябва да бъдат променени, за да се поддържа и развива тя. Тези аспекти на организационното развитие са предмет на следващи изследвания и проучвания.

## Литература

- Пенчев, Р. Управление на проекти С.,НБУ, 1998, 203с.  
Schein, E. Process consultation: Its role in organizational development. Addison- Wesley, Reading, M.A.1969.  
Илиева, Сн. Организационно развитие. С., УИ „св. Климент Охридски“, 2006.269с.  
French, W., Bell,C. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement, (4 th ed.). Prentice- Hall, Englewood Cliffs, N.Y.1990