

Взаимовръзка между проектната култура в организацията и резултатите от проекта

Цветелина Колева*

Резюме: Налице са редица изследвания за организационната култура и нейното влияние върху управлението на проектите. Разглеждането обаче в частност на проектната култура в една организация и това как тя влияе върху постигането на целите на проектите е по-слабо засегнато. Няма и единно разбиране кои са елементите на проектната култура. Как те поотделно или в съвкупност влияят върху очаквания резултат. Темата е актуална заради нарастващия брой проекти, които организациите трябва да реализират, в период на развитие и заобикаляща среда, когато ограничението във времето взема превес над ограничението във финансовите ресурси. Настоящата статия е фокусирана върху изследване на елементите на проектната култура и тяхното влияние върху резултатите от проекта, като са идентифицирани тези от тях, които в най-голяма степен влияят върху проектните резултати. Предлага се модел за оценка на степенята им на влияние,

който може да се използва ефективно от организациите.

Ключови думи: проектно управление, проектна култура, култура на проектно управление, оценка на проектната култура, успех на проекта.

JEL: L22, O22, M10.

Увод

Всяка организация може да изгради проектна култура, подхождаща в най-голяма степен на нейната големина, организационна структура, обем и сложност на проектите, които реализира. Изключителната динамика на заобикалящата среда, промяна в регулациите, конкурентният натиск, нарастващата цена на ресурсите или ограниченията на същите, принуждават организациите да преминават все повече и по-бързо към гъвкави подходи в управлението, в замяна на съществуващите йерархични модели в управлението към модели на управление чрез множество проекти. Расте броят на проектите, които мениджмънтът се опитва да реализира едновременно, за да отговори на предизвикателствата

* Цветелина Колева е докторант в катедра „Управление“ на УНСС.

на средата, в която оперира съответната организация. Въпреки наличието на много информация, методологии, обучения в областта на управлението на проектите, расте и броят на тези, които не се реализират успешно или навреме. Един неуспешно реализиран проект или нереализиран навреме носи на организацията загуба на ресурси, на конкурентни предимства, на пропуснатите ползи или поети рискове.

Липсата на проектна култура и нивото на същата имат пряко влияние върху резултатите от проектите, върху времето, за което се реализират, върху рисковете, които възникват и се поемат, и върху ресурсите, които се влагат. Нивото на проектната култура е от ключовите фактори за успеха на проекта. Възникват въпросите кои са елементите на проектната култура? Как да се оцени нивото на проектната култура в една организация или в един проектен екип преди да стартира проектът? На достатъчно високо ниво ли са, така че да гарантират в разумна степен на сигурност постигането на целите на проекта в договорената времева рамка?

Целта на статията е да бъдат изведени основните елементи, които идентифицират проектната култура, като бъде определена степенята на тяхното влияние върху резултатите от проекта. Тези елементи се интегрират в рамките на комплексен модел, който може да бъде възпроизведен в по-широк кръг организации, които да го адаптират и използват в управлението на своите проекти.

В изпълнение на поставената цел са изведени следните задачи:

- да се изследват и представят съществуващите разбирания и дефиниции за елементи на проектната култура;
- да се изследват и представят съществуващите модели за оценка на елементите на проектната култура;
- да се проведе емпирично изследване, чрез което да се дефинират актуално елементите на проектната култура и степенята на тяхното влияние върху резултатите от проекта;
- да се отговори на въпроса има ли връзка между проектната култура и резултатите от проекта;
- да се предложи модел за оценка на проектната култура в организацията.

Елементи на проектната култура и съществуващи методи за тяхната оценка

Общоприета е дефиницията за проектна култура като комплекс от норми, разбирания, ценности и допускания, които се споделят от екипа на проекта. Проектната култура отразява способността на организацията и нейния екип постоянно и бързо да могат да идентифицират възможности, заплахи, проблеми и веднага да сформират проектен екип, който да осигури постигането на поставените цели и желаните резултати. Проектната култура на екипа определя ефективно разходване на ресурсите в проекта и неговото успешно изпълнение (Александрова, 2015).

Проучване на научни публикации от последните три години показва сравнително малък обем на изследвания по темата „проектна култура“, нейните елементи и влиянието им върху резултатите на проекта. Още по-лимитирани са изследванията за възможните скали за измерване и модели за тяхната оценка.

Benek и Yazici (2024), базирайки се на предходни проучвания и на свое изследване, разделят за оценка елементите на проектната култура в пет направления:

1. Стойност – добавената стойност от проекта; смисъл и разбиране на проектното управление в рамките на организацията;
2. Организация – организация и системи за управление на самия проект;
3. Процес – процеси и методи;
4. Комуникация – заинтересовани страни и комуникация;
5. Стратегия – съответствие на целите на проекта със стратегията.

Според същите автори, *„формирането на проектната култура в рамките на целите и дейностите на даден проект се повлиява и от самата организационна култура на организацията. Затова е необходимо разработването на скала за определяне на нивото на проектна култура“* (Benek и Yazici, 2024). В свое пилотно проучване със 72 въпроса, отправени към 93-ма професионалисти, авторите получават отговори от 76 респонденти. За оценка на надеждността те използват критерия Алфа на Cronbach относно вътрешната консистентност и надеждност

на въпросите в проучването. Принципно на приложение на критерия е: „колкото е по-близък той до 1, толкова надеждността е по-висока“. В пилотното проучване на Benek и Yazici (2024) стойността на Cronbach's Alpha е 0.972.

Във финалното проучване на същите автори въпросите са сведени до 22, разделени в две части: първа част – демографски фактори, втора част – оценка на проектната култура чрез прилагане на 5-степенна скала на Likert. Извадката от респонденти включва 311 служители, които работят по проекти в различни институции. Използваната извадка дава възможност за постигане на висока степен на надеждност на резултатите от проучването както в количествен, така и в качествен аспект. Стойността на Cronbach's Alpha във финалното проучване е 0.926. Извършеното проучване валидира надеждността на предложената скала за определяне на нивото на проектната култура в предложените от авторите пет направления: Стойност, Организация, Процес, Комуникация, Стратегия.

Подобен анализ е по-трудно приложим в по-голям брой организации, в които се реализират различни по характер проекти. Нещо повече, към настоящия момент на развитие на проектното управление, когато ограниченията във времето заемат по-голям превес от ограничението във финансовите ресурси, все по-важно е да бъде оценено равнището на проектната култура в организацията. Това е необходимо да стане още преди първата фаза на жизнения

цикл на проекта, а именно – генерирането на проектната идея. Важно е да се определи дали равнището на проектната култура е на достатъчно ниво, за да се гарантира, че няма да повлияе негативно върху изпълнението на целите, времевата рамка на проекта, изискванията към качеството и постигането на очакваните резултати.

Организациите увеличават броя на проектите, които искат да реализират. Затова на преден план все повече излиза наличието или липсата на проектна култура, респ. политиката на мениджмънта на организацията за изграждането и прилагането на такава. „Специализираната литература по управление на проекти акцентира предимно върху ролята на организационната

култура за успеха на изпълнението на проектите“ (Alexandrova, 2020).

В изследването на влиянието на организационната култура върху управлението на проектно портфолио са разглеждани следните направления: (1) гъвкав и адаптивен стил на управление; (2) ефективна проектна комуникация; (3) екипна работа и доверие между участниците в проектния екип; (4) среда, стимулираща креативност и иновации; (5) текучество и ниска мотивация. Чрез извършването на емпирично изследване и използването на статистически модели е показано влиянието на отделните елементи върху ефективността на управлението на портфолио от проекти (Alexandrova, 2020).

Таблица 1. Ранг, Зависимост между направления на организационната култура и ефективното управление на портфолио от проекти

	Проектното портфолио е насочено към постигане на стабилни финансови резултати	Проектите в портфолиото имат цели, изцяло в съответствие със стратегическите цели на организацията	Разпределението на ресурсите между проектите е в съответствие със стратегическите приоритети на организацията
Гъвкав и адаптивен стил на управление	0.745	0.729	0.663
Ефективна проектна комуникация	0.574	0.638	0.390
Екипна работа и доверие между участниците в проектния екип	0.427	0.455	0.505
Среда, стимулираща креативност и иновации	0.388	0.356	0.303
Текучество и ниска мотивация	-0.340	-0.302	-0.282

Източник: Alexandrova, M. (2020). *Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management*, *Hradec Economic Days* (doi: 10.36689/uhk/hed/2020-01-001)

Най-висок коефициент е получен за направлението „Гъвкав и адаптивен стил на управление“ и неговата корелация с променливата „Проектното портфолио е насочено към постигане на стабилни финансови резултати“ (таблица 1). Най-ниски корелации са измерени при променливата „Разпределението на ресурсите между проектите е в съответствие със стратегическите приоритети на организацията“ и направленията „Среда, стимулираща креативност и иновации“ и „Текучество и ниска мотивация“.

В изследване, посветено на критичните фактори за успех в проектното управление, са идентифицирани следните критични фактори, които се очаква да повлияят положително върху успеха на проекта (Alexandrova и Ivanova, 2012):

- 1) Компетентност на проектния ръководител;
- 2) Съответствие с установените правила и процедури;
- 3) Качество на услугите и изпълнението на под-изпълнители;
- 4) Компетентност на участниците в проектния екип;
- 5) Подкрепа на висшия мениджмънт.

Анализът на емпиричните данни в изследване на тема „Проблемни области при приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип“ (Димитрова, 2023) показва кои са елементите, които характеризират организационната среда и проектната култура и които повлияват ефективно прилагане на проектната методология и изпълнение на проектите:

- 1) Организационна структура;
- 2) Управление на комуникациите;
- 3) Специфициране;
- 4) Компетентност на екипа;
- 5) Управление на риска.

Идентифицирането на проблемните области в прилагането на проектния подход на управление и проектните методологии, тяхното изследване и надграждане в рамките на проектната култура на една организация може да доведат до по-ефективно изпълнение на целите на проектите. Ajmal и Koskinen (2008) в тяхно изследване „Предаване на знание в проектно базираните организации: в перспективата на организационната култура“ представят проектната култура като елемент на



Фигура 1. Графично представяне на дефиницията за проектна култура

взаимодействие на организационната култура и професионалната култура (фигура 1).

Авторите достигат до извода, че ръководителите на проекти трябва да обединят няколко различни организационни и професионални култури в една проектна култура, която да насърчава ефективното управление на знанието (Ajmal и Koskinen, 2008). Те извеждат проектната култура като самостоятелно понятие в контекста на нейното значение за трансфера на знание в организацията, както и като резултат от дейността и полученото знание от различни проекти.

Изследване, проведено в Полша сред 138 проектни ръководители, цели да анализира как проектната култура посредничи между характеристиките на проекта и резултатите от проекта (Moczydlowska и Sadkowska, 2021). Авторите апробират модел, който показва, че чрез възприемане на максимално открита проектна култура се постига в максимална степен яснота за начина, по който спецификите на проекта повлияват резултатите от него. Изведени са следните фактори, влияещи върху резултатите от проекта (Moczydlowska и Sadkowska, 2021):

- 1) Подкрепа от висшия мениджмънт;
- 2) Управление на риска;
- 3) Ефективна комуникация;
- 4) Проектните възможности;
- 5) Предходен опит;
- 6) Мащабът на проекта;
- 7) Ефективно лидерство;
- 8) Добър план;
- 9) Поставянето на реалистични цели.

В това изследване отново се открива разбирането, че: (1) проектната култура е резултат от взаимодействието между организационната и професионална култури, действащи в организацията, и (2) тя има силно влияние върху резултатите от проекта. Като компоненти на проектната култура се посочват (Moczydlowska и Sadkowska, 2021):

- 1) Междоличностните отношения;
- 2) Подкрепа на мениджмънта и заинтересованите страни;
- 3) Контрол на взаимозависимостите/дисциплина;
- 4) Ориентация към риска;
- 5) Учене;
- 6) Толерантност;
- 7) Ориентиране към резултата;
- 8) Фокус към отворени системи;
- 9) Открита комуникация.

Прави впечатление големият брой организационни аспекти, които се включват като елементи на проектната култура. В резултат на същото изследване, авторите групират аспектите на проектната култура в пет основни категории, като дават и дефиниции за всяка от категориите: откритост; ангажираност (за осигуряване на необходимите ресурси); позитивна нагласа; подкрепа от висшия мениджмънт; постоянство – учене от натрупаната практика и съответствие с дългосрочните цели на организацията (Moczydlowska и Sadkowska, 2021). Предложеният модел за оценка също е трудно приложим в практиката, така че проектните ръководители и висшето

ръководство да могат да направят собствена адаптирана оценка на нивото на проектната култура, в зависимост от нуждите и спецификите на самата организация и нейните проекти.

В изследване на Nguyen и Watanabe (2017), озаглавено „Влиянието на проектната организационна култура върху изпълнението на строителни проекти“, типичната проектна култура се представя като съвкупност от припокриващи се групи субкултури: организационна, оперативна, професионална и индивидуална. Също така, чрез адаптиране на организационната култура се извеждат четири възможни направления на модела на проектната култура – интегративно, кооперативно, ориентирано към целите, гъвкаво и ориентирано към хората (Nguyen и Watanabe, 2017).

От прегледа на научните изследвания в областта може да се направи извод, че има множество и различни дефиниции на елементите на проектната култура, като е налице консенсус относно безспорната връзка между проектната култура и резултатите от проекта. Същевременно липсва опростен и лесно приложим в практиката модел и скала за оценка на елементите на проектната култура, който да подпомага практиките и организациите в тяхната работа по проектите.

Възможности и предизвикателства относно Взаимовръзката между проектната култура и проектните резултати

Налице е нарастващ интерес към темата за проектната култура и нейните елементи в една организация, както и относно влиянието на отделните ѝ елементи върху резултатите от проекта и времето за приключване на проекта. Темата е актуална и нейното задълбочено изследване би било полезно както за теорията, така и за практиката на проектния мениджмънт – да се направят повече изследвания в областта спрямо реалностите към момента, спрямо актуалното развитие и нужди на организациите. Като основни предизвикателства могат да бъдат идентифицирани:

- 1) Извеждането на актуална дефиниция на елементите на проектната култура;
- 2) Създаване на надежден и адаптивен модел за оценка на елементите на проектната култура. Той следва да има потенциал за използване в широк кръг от организации за оценка на нивото на тяхната проектна култура с цел минимизиране на негативните ефекти върху резултатите от проекта и времето за неговото реализиране.

Методика на емпиричното изследване

В периода май-юни 2024 г. бе проведено проучване сред проектни мениджъри, в което бяха поканени за

участие 64 респонденти. Изцяло изпълнени анкети са получени от 28 респонденти, което представлява 44% дял на отговорилите. Изследването е извършено чрез въпросник, съдържащ 12 въпроса от затворен и отворен тип. Отговорите на затворените въпроси се оценяват чрез Ликертовата скала с 5 отговора, насочени към качествена оценка по съответната характеристика. Участниците в извадката са отговаряли за реализирането на проекти в различни области като: (1) ИТ и комуникации; (2) Строителство; (3) Логистика и вериги на доставки; (4) Търговия; (5) Устойчиво развитие; (6) Фармацевтичен сектор; (7) Банки; (8) Възобновяема енергия; (9) Електронна търговия; (10) Хотелиерство и ресторантьорство; (11) Автомобилна индустрия; (12) Тежка и минна индустрии.

Някои от участниците са представители на висшето ръководство, а други заемат позиции на проектни ръководители, които са асоциирани към т.нар. „Център за усъвършенстване“. Центърът предоставя високоекспертни консултации и методология за управление на проекти, както и услуги за реално управление на проекти за 29 държави в Европа. Методиката на извадката предвижда подбор на експерти с голям опит в проектното управление. Инструментът на изследването включва специализиран онлайн въпросник в няколко области:

- характеристики на участниците;
- оценка на 25 предложени елементи на проектна култура – дали смятат, че

са елементи на проектната култура и каква тежест им придават;

- допълнителни елементи – предвидена е възможност за добавяне на други елементи на проектна култура, по преценка на съответния респондент;
- оценка нивото на влияние на предложените 25 елемента на проектната култура върху резултатите от проекта;
- оценка за значимостта на проектната култура в организацията.

Индекс на относителната значимост

За класиране на елементите по тяхната относителна важност е използван индексът R_{II} – индекс на относителната важност. Изчислява се по формулата:

$$R_{II} = \frac{5 * n_5 + 4 * n_4 + 3 * n_3 + 2 * n_2 + 1 * n_1}{A * N}$$

където:

- n_5 - е брой на отговорилите с „Напълно съгласен“;
- n_4 - е брой на отговорилите със „Съгласен“;
- n_3 - е брой на отговорилите с „Неутрално“;
- n_2 - е брой на отговорилите с „Несъгласен“;
- n_1 - е брой на отговорилите с „Напълно несъгласен“;
- A е най-високото тегло (= 5);
- N е общият брой на респондентите (= 28).

За целите на това изследване, приемаме за висока степен на относителна важност при $R_{II} \geq 0.850$.

Резултати от проведеното емпирично изследване

От гледна точка на структурата на извадката преобладават респонденти с българска националност (25), като са налице и с немска (2) и финландска (1) националност. Според натрупания опит в управлението и реализирането на проекти преобладават участниците с голям опит (15 респонденти с

опит над 10 години; 9 с над 5 години; 3 с опит между 3 и 5 години и само 1 респондент с опит под 3 години). Образователното ниво на участниците е много високо – преобладават респонденти с магистърска степен (20), дипломирани инженери (2) и респонденти с бакалавърска степен (4). Съгласно заеманата позиция в структурата на организацията значително преобладават респондентите с мениджърска

Таблица 2. Кое е елемент на проектната култура?

Съгласни ли сте, че следното е елемент, който определя проектната култура?	RII	Ранг	Стойност
Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта	0,950	1	Н
Наличието на екипна работа	0,936	2	Н
Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно ниво в организацията	0,929	3	Н
Поставянето на реалистични цели	0,929	3	Н
Открита комуникация	0,929	3	Н
Добър план	0,921	4	Н
Ефективност на комуникация по проекта	0,907	5	Н
Лидерски качества на проектния ръководител	0,886	6	Н
Подкрепа от висшия мениджмънт	0,857	7	Н
Координация с и управление на приоритетите	0,857	7	Н
Компетентност на проектния ръководител	0,857	7	Н
Управление на рисковете	0,857	7	Н
Ориентиране към резултата	0,857	7	Н
Нивото на знание за проектното управление на участниците в екипа	0,850	8	Н
Съответствие на целите на проекта със стратегията/програмата на организацията	0,850	8	Н
Наличие на единна проектна методология	0,843	9	Н
Про-активна подкрепа на Спонсора на проекта	0,843	9	Н
Организационната култура	0,843	9	Н
Гъвкав и адаптивен стил на управление	0,829	10	Н
Организационна среда, стимулираща креативност и иновации	0,821	11	Н
Обучения за екипа	0,814	12	Н
Съответствие на извършваната работа с установените правила и процедури	0,800	13	Н
Толерантност	0,793	14	Н
Наличието на предходен опит	0,707	15	Н-М
Текучество в екипа и ниска мотивация	0,593	16	М

Източник: Авторски изчисления

позиция (26) заедно с двамата експерти по проектното управление.

Проучването търси мненията на участниците относно елементите на проектната култура. Оценка за това дали считат посоченото за елемент на проектната култура се получава по следната Ликертова скала: 1 – напълно несъгласен, 2 – несъгласен, 3 – неутрално, 4 – съгласен, 5 – напълно съгласен. На базата на прегледа на специализираната литература е подбран списък от 25 елемента на проектната култура, като на респондентите е дадена възможност да добавят още по тяхна преценка (таблица 2).

Прилагайки методиката на Индекса на относителната важност спрямо предложените 25 елемента, 15 биват валидирани като елементи на проектната култура с висока тежест. Допълнително, участници са предложили и включването на следните аспекти като елемент на проектната култура:

- Възможност за мислене „извън рамките“;
- Подкрепа от Управителния комитет по проекта;
- Ясно разбиране и разграничаване на ролята – проектна роля спрямо линейната роля (ролята по организационна структура);
- Наличие на корпоративна култура, която допуска грешки, за да израсне с тях;
- Доверие в екипа на проекта от страна на заинтересованите страни;
- Способност за адаптиране към нова/променена реалност и осигуряване на

това, което е необходимо за тази нова реалност.

Вторият въпрос цели да проучи мнението на участниците относно това дали отделните елементи на проектната култура влияят върху резултатите от проекта и колко силно е това въздействие (таблица 3). Използвана е скалата: 1 – не влияе; 2 – влияе слабо; 3 – влияе; 4 – влияе силно; 5 – влияе изключително силно.

Съгласно Индекса на относителната важност, 12 от предложените 25 елемента биват валидирани като елементи на проектната култура, имащи силен ефект върху резултатите от проекта. Като най-съществено се оценява влиянието на „Ефективност на комуникацията по проекта“ (0.943) и „Наличието на екипна работа“ (0.936).

Потърсени са и мненията на респондентите по въпроса дали нивото на проектната култура има влияние върху резултатите от проекта, времето за реализирането му, поетите рискове и използваните ресурси (таблица 4).

Резултатите от мненията на респондентите валидират твърдението, че нивото на проектната култура в организацията влияе върху резултатите и че по-високото ниво на проектната култура води до оптимизиране на използваните ресурси. С най-голяма тежест е оценено твърдението, че *„По-високото ниво на проектна култура в организацията води до оптимизиране на използваните ресурси в проекта“*.

Таблица 3. Оценка дали и в каква степен съответният елемент влияе на резултатите от проекта

Следните елементи на проектната култура влияят ли и в каква степен върху резултатите от проекта?	RII	Ранг	Стойност
Ефективност на комуникация по проекта	0,943	1	Н
Наличието на екипна работа	0,936	2	Н
Поставянето на реалистични цели	0,921	3	Н
Открита комуникация	0,914	4	Н
Добър план	0,907	5	Н
Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно ниво в организацията	0,900	6	Н
Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта	0,893	7	Н
Текучество в екипа и ниска мотивация	0,879	8	Н
Лидерски качества на проектния ръководител	0,879	8	Н
Компетентност на проектния ръководител	0,879	8	Н
Подкрепа от висшия мениджмънт	0,864	9	Н
Ориентиране към резултата	0,864	9	Н
Координация с и управление на приоритетите	0,843	10	Н
Гъвкав и адаптивен стил на управление	0,821	11	Н
Управление на рисковете	0,821	11	Н
Съответствие на целите на проекта със стратегията/програмата на организацията	0,814	12	Н
Наличие на единна проектна методология	0,800	13	Н
Организационна среда, стимулираща креативност и иновации	0,800	13	Н
Про-активна подкрепа на Спонсора на проекта	0,793	14	Н
Организационната култура	0,793	14	Н
Нивото на знание за проектното управление на участниците в екипа	0,786	15	Н
Съответствие на извършваната работа с установените правила и процедури	0,764	16	Н
Наличието на предходен опит	0,750	17	Н
Обучения за екипа	0,743	18	Н-М
Толерантност	0,736	19	Н-М

Източник: Авторски изчисления

Таблица 4. Комплексна оценка относно влиянието на нивото на проектната култура

Елемент	RII	Ранг	Стойност
По-високото ниво на проектна култура в организацията води до оптимизиране на използваните ресурси в проекта	0.907	1	Н
Важно е в една организация да има формирана проектна култура	0.893	2	Н
Нивото на проектна култура в организацията влияе върху резултатите от проекта	0.865	3	Н
По-високото ниво на проектна култура в организацията води до съкращаване на времето за реализиране на проект	0.850	4	Н
По-високото ниво на проектна култура в организацията води до минимизиране на рисковете в проекта	0.843	5	Н

Източник: Авторски изчисления

Управление

В същото време, 96% от участниците заявяват, че не са използвали методология за измерване на проектната култура в организацията преди стартирането на даден проект или във връзка с управлението на проекти. 93% от участниците заявяват, че не са използвали методология за измерване на проектната култура в рамките на проектния екип, който стартира работа по даден проект. Изразява се мнение, че в практиката често се включват хора, които не са имали досега участие в други проекти. Затова е важно проектът да бъде стартиран със запознаване с проектната методология на организацията, като бъде осигурено адаптиране на самите участници в екипа към изискуемото ниво на проектна култура.

В качествената оценка на темата са анализирани мненията на участниците в проучването по въпроса защо според тях проектната култура е важна за една организация. Обобщените мнения изразяват следните актуални разбирания.

- По-високото ниво на проектна култура в една организация създава условия за успешно формиране на проектен екип, високата му ангажираност и отговорност към сроковете, както и висококачественото изпълнение на всяка част от проекта.
- Проектната култура синхронизира нивото на разбиране и възприемане важността на проектите в една организация, поставя фокус върху целите и дава отправна точка за мислене в конкретна посока.
- Ако няма единно разбиране на различните нива как един проект трябва да бъде управляван, от гледна точка на необходимите „меки“ и „твърди“ умения на участниците, проектът няма да получи подкрепа. Критично е, когато няма необходимите ресурси от персонал, които да са посветени на реализирането на проекта, и проектният ръководител трябва да управлява това със своите ограничени правомощия. Ключов фактор за успех е да се предоставят необходимите правомощия на проектния мениджър да разполага приоритетно с човешкия ресурс в един проект.
- Служителите в организацията обичайно имат две направления на техните задачи – обичайните задължения и задачите по реализирането на проекти; това налага ограничения в използването на човешките ресурси на организацията. Решенията следва да се търсят така, че ограничените ресурси да могат да бъдат насочени към най-важните инициативи, които са съгласувани със стратегическото развитие на организацията.
- Единната култура задава еднаква посока, еднакви очаквания. Ясната проектна култура дава същото.
- Проектната култура е важна, доколкото определя дали проектите ще бъдат изпълнени в рамките на тройните ограничения и помага за постигането на това. Тя спестява време, ресурси и води до по-добри проектни резултати.
- Ако често се работи върху проекти, то най-важното е екипът да има висока проектна култура и обща ангажираност към постигане на проектите

Управление

цели. Наличието на знания за проектната култура намалява времето за реализиране на даден проект, както и повишава качеството на реализирания продукт.

- Проектната култура подпомага създаването на по-ефективни процеси и проследяемост – от старта на проекта до приключването, включително тестовия период и физическата имплементация. Подпомага успешното и ефективно реализиране на поставените цели.
- Проектната култура съдейства за развитие на уменията на служителите, което води до по-бързото инициране на нови проекти.

Заклучение

На база проведеното емпирично изследване и в смисъла на приложената методология като основни елементи на проектната култура могат да бъдат посочени:

- Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта
- Наличието на екипна работа
- Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно ниво в организацията
- Поставянето на реалистични цели
- Открита комуникация
- Добър план
- Ефективност на комуникация по проекта
- Лидерски качества на проектния ръководител
- Подкрепа от висшия мениджмънт
- Координация с и управление на приоритетите

Проектна култура

- Компетентност на проектния ръководител
- Управление на рисковете
- Ориентиране към резултата
- Нивото на знание за проектното управление на участниците в екипа
- Съответствие на целите на проекта със стратегията/програмата на организацията

С най-голяма тежест се оценяват „Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта“ и „Наличието на екипна работа“. Потвърждава се и очакването, че е налице взаимовръзка между проектната култура и резултатите от проекта, при което следните елементи на проектната култура влияят най-силно върху резултатите:

- Ефективност на комуникацията по проекта
- Наличието на екипна работа
- Поставянето на реалистични цели
- Открита комуникация
- Добър план
- Разбиране на целите на проекта/добавената стойност от него на достатъчно ниво в организацията
- Правилното дефиниране на заинтересованите страни в проекта
- Текучество в екипа и ниска мотивация
- Лидерски качества на проектния ръководител
- Компетентност на проектния ръководител
- Подкрепа от висшия мениджмънт
- Ориентиране към резултата

С най-голяма тежест на влияние е „Ефективност на комуникацията по проекта“.

Така предложените основни елементи на проектната култура може да бъдат оценени в рамките на конкретната организация, в рамките на конкретния проектен екип, чрез бързо и лесно за обработка проучване – анкета с 5 степени по скалата на Ликерт. Така ще се установят слабите места в организацията преди започване на проекта, за да се минимизират негативните ефекти върху резултатите от проекта.

За бързо и ефективно прилагане в практиката на модела за оценка на проектната култура се предлага валидираните елементи на проектната култура да бъдат включени и оформени в чек лист – анкета с 5 степени по скалата на Ликерт. Екипът на организацията (по хоризонтала и по вертикала) или екипът на проекта следва да оцени всеки предложен елемент. Така полученият резултат може да се валидира допълнително – да се сравни и с резултатите от фазата на „Научени уроци“ от предходни проекти в организацията – може да се потвърди още един път, че това са слаби места, които организацията има и които и преди са ѝ повлияли негативно. Организацията и

екипът могат да насочат своето внимание към този елемент – как да го подобрят, преди да стартират проекта.

Налице са и редица възможности за провеждане на бъдещи изследвания чрез приложението на предложения модел или неговата по-разгърната версия. Могат да бъдат проучени въпроси, свързани с оценката на елементите и нивото на проектната култура в организациите, като се установи дали прилагането му е ефективно и дали дава надеждни резултати, които се приемат от мениджмънта и проектните екипи в организацията. В извадката да се включат и служители на по-ниски, изпълнителски позиции. Интерес за по-нататъшно изследване представлява по какъв начин различните управленски модели влияят върху проектната култура, работата на екипите по проекти и резултатите от проектите. Необходимо са допълнителни проучвания за прецизиране на модела за оценка на нивото на проектната култура, който да има потенциал за бързо и ефективно прилагане в практиката в по-голям брой организации, и особено в малки и средни предприятия.

Цитирани източници (References):

1. Александрова, М. (2015). Проектно управление: проектно мислене и проектно действие. София: Везни-4.
(Aleksandrova, M. (2015). *Proektno upravlenie: proektno mislene i proektno deystvie*. Sofia: Vezni-4)
2. Димитрова, Д. (2023). Проблемни области при приложението на проектния подход на управление в бизнес организациите от корпоративен тип. *Икономически и социални алтернативи*, 29 (1), 63-75. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2023.1.05>
(Dimitrova, D. (2023). *Problemni oblasti pri prilozhenieto na proektnia podhod na upravlenie v biznes organizatsiite ot korporativen tip*. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, 29 (1), 63-75. DOI: <https://doi.org/10.37075/ISA.2023.1.05>)
3. Хаджиев, К., Н. Маринова (2010). Проектно осигуряване на управленския процес, *Диалог*, (3), 1-33.
(Hadzhiev, K., N. Marinova (2010). *Proektno osiguryavane na upravlenskia protses*. *Dialog*, (3), 1-33)
4. Ajmal, M.M. & Koskinen, K.U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/228124512>
5. Alexandrova, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management. Hradec Economic Days 2020 Conference Proceedings, doi: 10.36689/uhk/hed/2020-01-001
6. Alexandrova, M. & Ivanova, L. (2013). Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by EU programmes. Systemic Economic Crisis: Current issues and perspective – 9th International ASECU Conference. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/259909062>
7. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
8. Benek, Ö., S. Yazici (2024). Measuring Culture in Projects: Scale Development and Validation in a Sample of Turkish Professionals. *European Project Management Journal*, 14 (1), 52-65. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/378084443>
9. Moczyłowska, J., & Sadkowska, J. (2021). Project culture as a key project success factor: the perspective of Polish project managers. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 822-837. DOI: 10.37394/23207.2021.18.78
10. Nguyen, L.H. & Watanabe, T. (2017). The impact of project organizational culture on the performance of construction projects. *Sustainability*, 9(5):781. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/316819956>

Vzaimovrazka mezhdu proektnata kultura v organizatsiyata i rezultatite ot projekta

Tsvetelina Koleva

Interrelation between the Project Culture in the Organization and Project Outcomes

Tsvetelina Koleva

Abstract: There is a multitude of studies on organizational culture and its impact on project management. However, there is not as much focus on specifically researching the project culture in the organization and how it effects the achievement of the project goals. There is no unified understanding of what the elements of project culture are and how they individually or collectively affect the expected outcome. The topic is relevant because of the increasing number of projects that organizations must implement, in a period of development and an environment where time constraints take precedence over financial resource constraints. The elements of project culture and their impact on project outcomes are explored, identifying which elements have the most influence on project results. A model for assessing their level of influence – one that can be effectively used by organizations – is proposed.

Key words: project management, project culture, project management culture, project culture measurement, project success.

JEL: L22, O22, M10.