

КУЛТУРНИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА МЕЖДУНАРОДНИ ПРОЕКТИ

Снежанка Овчарова

1. Въведение

Глобалните проблеми, свързани с климатичните промени, природните бедствия, бедността и пр., поражат необходимостта от осъществяването на проекти с участието на всички страни. Това определя и нарастващата роля на мениджърите на международни проекти, които боравят с огромни материални, човешки и финансови ресурси.

Международният проект се характеризира с влиянието и взаимодействието на политически, икономически и социокултурни фактори. Различията в подходите, ценностите и очакванията на членовете на проектните екипи, клиентите и доставчиците от различни страни причинили провала на много проекти. Познанията на проектния мениджър за межкултурните отношения и тяхното ефективно направляване могат да повлияят значително за успеха на даден международен проект. Формирането на обща проектна култура е основна задача на ръководителя, който трябва да сплоти членовете на екипа и да ги насочи към стратегическите цели на проекта. Културните различия могат да бъдат полезни в отделните фази на проекта, изискващи уникални знания, умения и нагласи, необходими за качествено изпълнение и резултати.

Целта на настоящия доклад е да се покаже влиянието на културните особености върху начина, по който се разработват и управляват проекти в отделни региони по света. На тази база се извеждат необходимите знания, способности и умения, които следва да притежава проектният мениджър, за да се справи с предизвикателствата в межкултурна среда.

2. Влияние на културните характеристики при управлението на проекти

Културните характеристики оказват значително влияние при иницирирането и осъществяването на международните проекти. Готовността за работа по проекти, методите за изпълнението им, стилът на ръководство и отчетността варират според националната култура. Различни са и възприятията по отношение на точността за провеждане на заседания, надеждността при изпълнение на доставките на проекта, и затова се налага една предварителна

This report examines the impact of cultural characteristics of different regions in the world and their implications for initiating and managing projects. Described are the difficulties to overcome from project managers in the implementation of each phase of the project. The basic knowledge, skills and abilities to effectively manage cultural differences in project work are derived.

подготовка на мениджърите и екипите за съгласуване и уеднаквяване на понятията за осъществяване на общите цели.

Тук ще бъде направен опит за обобщаване на културните особености в някои региони по света и начинът им на проявление в проектния мениджмънт.

САЩ и Канада

Въпреки че могат да се открият различия между двете страни, общото между тях е, че мениджърите на проекти и членовете на екипи в тези страни са ориентирани към задачата. Имат силно чувство за срочно изпълнение на работните пакети. Графикът на дейностите е стабилен и не се допуска забавяне. Това може да създаде впечатление за твърдост, особено при взаимодействие с хора от други култури и в други части на земното кълбо. Американците се държат приятелски и проявяват склонност да харесват хората, които са съгласни с тяхното становище. И в двете страни има насоченост към постиженията, но при канадците се отдава повече внимание на личностните аспекти. Американците са по-склонни да преценяват хората въз основа на техните професионални постижения, отколкото според характера им. Налице е силен акцент върху конкуренцията, особено в САЩ. Канадците са пример за това, как се влагат усилия за създаване на обща култура. Те се опитват да обединят англо- и френскоговорещите общности в един политически съюз, макар всяка една от тях да има своята власт, език, култура, обичаи и перспективи.

Може да се обобщи, че повечето хора в този регион са прагматични и не обичат междуличностни конфликти, които ги карат да се чувстват

неудобно. Съществува схващане, че конфликтът и мнението на другите могат да възпрепятстват възможностите за реализация на собствените житейски цели и кариера. Затова стремежът е да се избягва конфронтиране и да се търсят общи решения.

На фона на тези културни особености се осъществява и управлението на проекти.

Съществува значителен опит при управлението на проекти и мениджмънта на цели организации на проектна основа. В региона се реализират мащабни проекти в сферата на космическите изследвания, отбраната, инженеринговите дейности и строителството, инвестиционните проекти, фармацевтичните продукти, телекомуникациите, особено в Канада заради географското ѝ положение, което позволява инсталирането на сателитни и телекомуникационни съоръжения. Няколко американски и канадски специалисти, с участието на професионалисти от други страни, разработиха и поддържат Наръчник по управление на проекти – PMBOK Guide. PMI сертификацията е превърната в условие и начин за придобиване на други сертификати в отговор на изискванията на глобалната икономика.

Западна Европа

Макар и по-малка по площ Европа е също многолика в културно отношение. Но все пак могат да се открият определени региони с общи културни белези. В някои части на Западна Европа съществуват социални класи, които обикновено категоризират хората в зависимост от техния професионален опит. Това може да създаде някои стереотипи, които оказват влияние върху функционирането на различни проектни екипи. Представителите от Западна Европа проявяват интерес и към човека, който не е съгласен с тяхното мнение. Тук се поставя акцент върху личността, индивидуалността и вътрешната насоченост. Това отношение се пренася и върху членовете на проектния екип. Похвалата за проектни постижения се смята за слабост и знак за незрялост. Хуморът се използва, за да придаде колорит на различни проектни ситуации. Европейците обикновено добавят малко цинизъм към чувството си за хумор и няма да се поколебаят да се пошегуват с организации и хора.

Поведението на изпълнителните мениджъри изразява ясно авторитарен ръководен стил. Относителната йерархия на организационните отдели се пренася и в проекта. Например производственият отдел в немските компании има влияние върху отдела по маркетинг и продажби, докато канадските и американските производствени отдели са склонни да последват решенията на маркетинговия департамент. Така немските отдели по производството са в състояние да ограничат номенклатурата на

продуктите, за да оптимизират производството и да подобрят качеството на предлаганите изделия [2]. Тези различия в начина, по който продуктите са произведени и пуснати на пазара, създават необходимостта и от различни подходи за продажба. Нивото на отчетност пред спонсора на проекта е по-слабо в Европа, отколкото в САЩ и Канада.

Когато става въпрос за мотивацията на екипа, силно внимание се обръща на качеството на живот. За европейците са от голямо значение свободното време и почивката. Съществува много малка вероятност те да се лишат от някакво забавление за сметка на работата по проекта (особено в Южна Европа). Екипите са свикнали с конфликтите и не са особено загрижени за негативните реакции върху тези, с които спорят.

Може да се каже, че управлението на проекти е добре развито в по-голямата част от страните в Западна Европа. В университетите се преподава дисциплината „Проектно управление“. В повечето бизнес сфери се използват модерни методи за управление на проекти.

Постигането на споразумение относно глобалните стандарти [3] за управлението на проекти е полезно и дава възможност за съгласуване на потребностите и интересите в межкултурна среда. Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) работи непрекъснато за по-нататъшно развитие на общите насоки в практиката на международни проекти.

Източна и Централна Европа

Една част от държавите в този регион претърпяха значителни промени в своето политическо и социално-икономическо развитие. В процеса на присъединяване към Европейския съюз се създаде необходимост от приложение на проектните методи с цел усвояване на отпуснатите по различни структурни фондове средства.

В повечето от тези страни липсва необходимият капацитет за разработване на проекти. Изборът на ръководители на проекти и други мениджъри все още е насочен предимно към специалността, а не към специфичните умения за работа по проект. Налице е ограничена степен на гъвкавост в организационните структури. Участието в проекта е мотивиращо за членовете на екипа от гледна точка на по-високото заплащане.

Някои въпроси, които затрудняват проектните мениджъри при работа с колеги от Източна и Централна Европа, са: необходимостта от включване на повече хора за вземане на решения по проекта; формалният начин на преговори за доставките по проекта – проектният риск се избягва, а правителствените разпоредби имат голямо влияние върху проекта. В някои от държавите има корупция на всички нива. Това затруднява

партньорите и те не знаят какво да очакват от гледна точка на създаването на съответната проектна инфраструктура в тези страни. Въпреки че възможностите за образование по проектно управление са налице, на практика придобитите знания и умения не се прилагат.

Определено се налага промяна в менталитета и подхода за участие и осъществяване на проекти. Изисква се по-добра дисциплина при изпълнението на всяка фаза от проектите, коректни отношения с подизпълнителите; прозрачен контрол и отчетност на всеки етап.

Като част от този регион България проявява много от тези негативни белези. Частните и публичните организации имат голяма нужда от проектно управление, за да реализират своите идеи и да получат необходимите ресурси. Съществуват разнообразни проблеми, които могат да бъдат решени чрез разработването на проекти и привличане на чуждестранни експерти. Възприемането на глобалните стандарти и принципи в проектния мениджмънт би могло да подобри капацитета и правилното практическо прилагане на основните знания и умения.

3. Знания и умения за управление на проекти в межкултурна среда

Управлението на международни проекти не може да се сравнява с мениджмънта на проектите в рамките на една култура. Както бе показано по-горе, съществуват особености за различни групи страни, които усложняват както иницирането, така и осъществяването на проектите. Тези затруднения са свързани с взаимоотношенията на представителите от различни култури, които следва да постигнат една обща цел за строго определен период от време с ограничени ресурси.

Според проучване на група от четиридесет мениджъри на проекти, представители на различни отрасли (телекомуникации, строителство, информационни технологии, разработване на софтуер, образование), съществуват следните проблеми при работа в межкултурна среда: различията в законите във всяка страна; езикът; работните навици и почивки; половите стереотипи; невербални/вербални различия между културите; логистиката; подкупите; тероризмът; съвместимостта на софтуера/хардуера; инфраструктурата (липса на надеждни телефонни услуги) / AC / DC и др.

За да се справят с тези предизвикателства, мениджърите трябва да придобият знания за особеностите на културата, традициите и обичаите на страните, в които възнамеряват да осъществяват проекти. Да разбират политиката на страната, да познават важните събития от нейната история. Необходимо е още да спазват комуникационния протокол, да бъдат добре осведомени за ситуацията

и динамиката на промените. В преговорите трябва да се търсят опитни преводачи и интерпретатори, за да се избегнат недоразуменията.

Когато членовете на проектния екип се намират в няколко страни, в различни часови зони и са от различни култури, е възможно никога да не осъществят среща. В този случай инструменти за комуникиране са интернет, електронна поща, интранет сайтове и телеконферентна връзка. С интранет сайт членовете на екипа могат да извършват колективен преглед и обмен на идеи. По този начин интранет действа като среда за обширна мозъчна атака. Интернет е един от най-евтините инструменти за бързо общуване на далечни разстояния.

Технологията е само средство, затова се налага да се проведе първоначална среща за проекта, която създава контакт лице в лице. По този начин се формира доверие, а то е от решаващо значение за осигуряване на ангажимента на всеки за най-добро представяне пред останалите партньори.

Изискванията към знанията и уменията на проектния мениджър в межкултурна среда са изключително високи. Ръководителят на проекта трябва да е едновременно висококвалифициран в съответната професионална област, но и чувствителен към ценностите на другите култури, с отлични умения за преговори. Проектните лидери трябва да проучат културната основа на членовете на екипа, сферите на взаимодействие и съществените различия, които могат да породят конфликти. В зависимост от очакванията на всеки член ръководителят трябва да проявява разнообразни стилове за организиране на работата и да намери най-подходящия начин за удовлетворяване на потребностите на всеки [1].

Важно значение за ръководителя на международен проект има и умението за изслушване. Два вида слушане се включват в международните проекти. Рефлексивното слушане е просто акт на преформулиране или дори повторение на това, което е казал другият човек. Активното слушане означава по-активен подход, гарантиращ на говорещия, че слушателят не само е чул това, което е казано, но иска да знае повече за предмета на разговора по начин, който не е агресивен. Това е особено ценно в международните отношения, за да бъдат удовлетворени интересите на участниците. Необходимостта от умения за преговори не е изненада в глобален контекст. Управлението на проекти в крайна сметка се явява управление на очакванията. Преговорите неизбежно включват изкуството да влезеш в положението на другия, неговите потребности и след това да вземеш решения, изгодни за всяка страна.

Заклучение

Работата в межкултурна среда налага проектните мениджъри да разпознават различията в индивидите и културите и да се възползват от тях. Необходими са висок професионализъм, комуникативни умения и доверие в съвместната работа. Създаването на обща култура на базата на общи принципи и стандарти в проектното управление е най-ефективният начин за управление на културните различия, с акцент върху способностите и знанията на членовете на екипа, сплотени от стратегическите цели на проекта и удовлетворени от общия резултат. Работата по международни проекти дава възможност за опознаване на други култури и сближаване на хората по света.

Литература

1. **Овчарова, Сн.** Управление на знанията в проектно ориентираните фирми. VI Международна конференция “Мениджмънт и инженеринг”, София, 18–22 юни 2008 г.
2. **Laroche, L.** Managing Cross Cultural Differences in International Projects. ITAP Int., 2003.
3. <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards.aspx>

Адрес за контакти

Доц. д-р Снежанка Овчарова
ВСУ „Черноризец Храбър”
Катедра „Администрация и управление”
e-mail: ovcharova@vfu.bg