

КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР ЗА УСПЕШНОТО И ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТ

Борислава Гълъбова¹

¹Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, 1700 София, e-mail: b.galabova_mgu@abv.bg

РЕЗЮМЕ. Настоящият доклад е посветен на актуална проблематика, свързана с въпроса за ключовите компетенции на проектния мениджър - като детерминанта за ефективното управление на проекти. Въз основа на критичен анализ на разнородни литературни източници и наблюдения на добрите практики в областта са изведени и систематизирани онези компетенции, които са присъщи за успешния мениджър. В резултат са формулирани някои изводи и са направени препоръки, приложими при изпълнението на дейностите по проектния мениджмънт.

Ключови думи: ключови компетенции, управление на проекти, проектен мениджър

KEY PROJECT MANAGER'S COMPETENCES FOR SUCCESSFUL AND EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT

Borislava Galabova¹

¹University of Mining and Geology "St. Ivan Rilski", 1700, Sofia, Bulgaria

ABSTRACT. The report represents the issues, concerning the key project manager's competences, needed for an effective management. Based on a critical analysis of a numerous sources and studies of good practices in this subject, some of the main competences for a successful manager are summarized. As a result, some conclusions are made, together with a couple of recommendations, applied in execution of the project manager's activities.

Keyword: key competences, project management, project manager

Въведение

Прецизният анализ на темата за ключовите компетенции, присъщи за успешния проектен мениджър, налага първоначално да се изяснят някои въвеждащи основни постановки. При нейното разглеждане също следва да се потърсят отговори на редица въпроси. В този смисъл, настоящото проучване има за цел да очертае връзката между реализацията на един проект и профила на неговия ръководител. Каква е ролята на мениджъра при изпълнението на дадено проектно начинание? Какво представлява „Управлението на проекти“ като съвременна и работеща управленска методология? В какво се изразява успехът на един проект и доколко фигурата на неговия ръководител е фактор за постигането му? Какво значение има неговият професионален капацитет и личностни характеристики за постигането на финалните резултати? Кои са ключовите компетенции, които „правят“ проектния мениджър успешен? Отговорите на тези въпроси могат да са много и разнопосочни, в зависимост от различните гледни точки. Въпреки това, въз основа на критичен анализ на теоретични постановки и наблюдения на добрите практики, е възможно да се направят някои изводи.

Ключовите компетенции като фактор за успех

Според Българския тълковен речник „компетенция“ (от лат. „competentia“) означава „опитност, знания в дадена област“. Посоченото определение дава първоначална обобщаваща представа за съдържанието на тази дума. Въпреки че е достатъчно конкретно обаче, то не може да се приеме за напълно изчерпателно. В хода на последните десетилетия смисълът, който се влага в нея, започна значително да се обогатява. Много бързо тя се утвърди като термин и навлезе в обществените науки, придобивайки по-широко значение. В началото на новото столетие в литературата се откриват множество подходи за дефиниране и очертаване на обхвата на разглежданото понятие. В свои трудове различни български и чуждестранни автори поставят акцент върху многообразните му аспекти и компоненти. На тази основа започват да се създават предпоставки за нееднозначно тълкуване и употреба в теорията и практиката на икономическата наука.

Като се взема предвид откриващото се в литературата по темата многообразие от определения, за целите на разработката с „компетенции“ може да се означае: особена съвкупност от знания, умения, професионален опит, образователно-квалификационна подготовка, личностни навици, психологически характеристики и цен-

ностни модели, присъщи на индивида или придобити от него във времето. В този смисъл, особено важна тяхна характеристика се очертава чрез възможността им да се разширяват и обогатяват във времето, без да са константна величина. Практиката показва, че те могат да се „култивират“, успоредно с кариерното и личностно развитие. Друга особеност е свързана с обстоятелството, че за наличието или липсата им роля има цял комплекс от фактори от различно естество, включително и такива от външната за индивида среда. Някои от тези фактори трудно подлежат на управление и контрол, което ги превръща в голямо предизвикателство за желаещия да повиши професионалния си капацитет. Така например, докато едни компетенции могат да се придобият чрез образование или да се усвоят по време на самата трудова дейност, други са по-скоро присъщи за конкретната личност или се формират много трудно. Някои са по-скоро субективни и трудно подлежат на стандартизация (комуникативни способности, лидерски качества и др.), а други са конкретни - осезаеми и измерими, така че могат лесно да се формализират (технически умения, езикови квалификации и др.). Тези специфични допълнително усложняват определянето на значението на термина и неговия съдържателен обхват в хода на извършването на подобни проучвания. Условната класификация на компетенциите на професионални и технически (т.нар. „твърди“), формирани в хода на образователно-квалификационната подготовка и кариерното развитие, и психологически и поведенчески (т.нар. „меки“) умения, дефинирани от личностния профил (Armstrong, 1999), е теоретична основа за по-нататъшния анализ.

Особен интерес за изследователите представлява въпросът, има ли и кои са онези професионални и личностни качества, които се считат за най-значими за успешното извършване на трудовата дейност. На неговото изучаване са посветени много аналитични разработки през изминалите години. С тях се цели да се намери адекватният набор от компетенции на мениджъра, който гарантира отлично изпълнение на управленските задачи. В хода на тези търсения, продължаващи и до днес, се заражда една нова категория, известна като „ключови компетенции“ („key competencies“). Като ключови започват да се приемат онези знания, умения, способности, навици и нагласи, които правят специалиста в определена професионална сфера високоефективен и конкурентоспособен. Те го отличават от останалите експерти в същото направление и представляват неговия капацитет да изпълнява безупречно работните си задължения. Последният има решаваща роля за достигане до високи резултати и оказва пряко влияние върху качеството на трудово представяне.

В полето на проектния мениджмънт търсенето и определянето на необходимия набор от компетенции е важен и силно дискуссионен въпрос в настоящите стопански условия. Статистиката регистрира, че повече от 1/3 от започнатите проекти никога не достигат до набелязания краен резултат. Все по-често стартирвали в рамките на бизнес организациите начинания търпят провал, като водят след себе си огромни загуби на време, капацитет и финансови средства. Една от най-важните причини за това се корени в липсата на необходимите за ръководителя професионални качества и личностни черти

или в неподходящия му избор. Българският и световен опит в областта показват, че успешното и ефективно управление на проекта е функция от личността на самия мениджър и неговия цялостен профил. Ето защо подценяването на неговата роля във фазата на инициране, когато той бива избран, впоследствие води до сериозни трудности по време на целия проектен процес. Логично, ако личността му не е пригодна към спецификата на проекта и селекцията не е съобразена с вътрешния и външния за него контекст, съществува реална възможност начинанието да не бъде успешно завършено. Тук могат да се обособят и посочат две основни грешки, които най-често се допускат в практиката. Първата се основава на избора на ръководител без достатъчно квалификация и опит в конкретната сфера, в която се разработва проектът, но притежаващ компетенции в управлението на проекти. Втората е налице, когато той няма такива компетенции, но има значителен опит в съответното проектно направление. И двете възможности са еднакво рискови за достигането до финалния резултат. Като най-успешна и работеща се утвърждава комбинацията между опит и професионална квалификация както в полето на разглежданата нова управленска методология, така и в самата област на проекта. Позовавайки се на това основно положение, проучването и обособяването на определен кръг от компетенции, които ефективният мениджър трябва да притежава, е значим въпрос, заслужаващ сериозно внимание.

Роля на проектния мениджър от гледна точка на същността на проекта и неговото управление

През последните десетилетия управлението на проекти се нарежда сред най-желаните сфери на реализация за много специалисти в областта на икономиката и администрацията. В контекста на водещите световни тенденции, то се налага като една от най-бързо развиващите се академични дисциплини. От своя страна напредъкът и значителното разширяване на тази съвременна област от знания създава предпоставки за превръщането ѝ в обект на засилен интерес. В България тя все още е не достатъчно разработена сфера за кариерно развитие. Въпреки това длъжността „Ръководител на проект“ се нарежда сред модерните за нашата страна, отличавайки се с големи перспективи и значим потенциал. В последно време тя се развива с бързи темпове и успява да намери своето място сред уважаваните, ценени и търсени на трудовия пазар професии. Ето защо стремежът на много експерти за усъвършенстване на компетенциите в сферата е естествено продължение на сериозното навлизане на методологията за управление на проекти в българската практика. В отговор на нарастващите изисквания и очаквания към тази длъжност, много от тях преминават през сертификационни програми и получават официално признание за професионалния си капацитет. Без съмнение обаче утвърждаването на професионализма и повишаването на експертизата изискват не само придобиване на допълнителна квалификация и усъвършенстване на уменията, но и натрупване на дългогодишен практически опит. Това от своя страна съществено допринася за

развитието на бранша, утвърждавайки го като престижно поле за изява на силно мотивирани и компетентни управленски кадри.

В условия на нарастващи икономически предизвикателства, подборът на подходящ ръководител за конкретен проект или за цял проектен портфейл е предизвикателна задача за всяка бизнес организация. Причина за това е необходимостта той да притежава богат набор от комплексни знания, умения, способности, навици и нагласи за успешното и ефективно управление. Затова търсенето на отговора на въпроса „Кои са ключовите за един проектен мениджър компетенции?“ преминава първо през уточняване на задълженията, произтичащи непосредствено от спецификата на самата длъжност. Присъщите му големи отговорности предполагат да притежава силно изявени професионални и личностни качества, които са детерминанта за успеха в съответното комплексно и специфично начинание.

Много автори защитават тезата, че проектният мениджър е централна фигура, от която в значителна степен зависи крайният резултат от изпълнението на всеки проект и следователно е най-важният фактор за успеха (Cleland, 1985) (Kezsbom et al, 1989) (Nicholas, 1994) (Seng Lei and Skitmore, 2004). Ролята на ръководителя е толкова съществена, че „...без него дори няма да има управление на проекта – ръководителят е лепилото, задържащо проекта цял, и двигателят, който го задвижва“ (Nicholas, 1994). Всичко това води до необходимостта той да притежава „широк набор от умения“ (Kezsbom et al, 1989), пряко свързани със стандартните цели на реализацията на начинанието в рамките на уточнените спецификации за време, разходи и качество (Harrison, 1992; Cleland and Gareis, 1994; Baguley, 1995; Meredith and Mantel, 1995; Munns and Bjeirmi, 1996; Chen, 1997; Kerzner, 1998; Cleland, 1999; Gido and Clements, 1999; Keeling, 2000; Seng Lei and Skitmore, 2004).

Профилът на успешния и ефективен проектен мениджър може лесно да се очертае чрез анализ и изясняване на същността на проекта и особеностите на неговото управление. Всяка подобна инициатива започва като пряко следствие от възникнала потребност, свързана със стремеж за положително развитие и промяна в по-добра посока. Тя може да се осъществи единствено чрез създаване на нов продукт, услуга, процес, операция или дейност. Ако разглеждаме проекта от тази гледна точка, то най-важната и изначална характеристика на неговия мениджър следва да се търси именно в управлението на очакваната промяна. Нещо повече, чрез изпълнение на ролята му на лидер, ментор и мотиватор се предполага тя реално да се осъществи. Всеки проект на практика се изразява чрез изпълнението на конкретен идеен замисъл. Това налага необходимостта ръководителят да направлява промяната при следване на този замисъл в предварително зададената посока през целия времеви хоризонт. Като централна фигура, той носи отговорност за пълното реализиране на предложената цялостна концепция. Оттук следва, че е задължително да познава добре както началния замисъл (проектната идея), така и очаквания краен резултат (готовия проект). В последна сметка, именно той носи отговорността промяната да е

„управлявана и контролирана“ (PMI, 2011). За целта обаче трябва да познава добре теоретичните и практически аспекти на управлението на проекти, като цялостна методология и принципно нова култура на мислене и действие в бизнес организацията и извън нея. Тя се приема като „неразривна част от философията на управление и в този смисъл мениджърите трябва да притежават специфични знания и умения в тази област“ (Костова, 2011).

Известно е, че проектът не е постоянно, обичайно и регулярно протичащо, а временно, специфично и самостоятелно начинание със зададено начало и край. Това налага да се осъществява по строго определен начин, съобразно утвърдените добри управленски практики и чрез прилагане на споменатата нетрадиционна методология. Като отделна област от знания, тя търпи еволюция във времето от началото на 70-те години на XX век до наши дни. В резултат, управлението на проекти може да се приеме като „съчетание на определени възгледи и принципи, от една страна, и като съчетание от управленски технологии и инструменти, съобразени със спецификата на обекта на управление и на неговото обкръжение“ (Боева, 1992). Съгласно всеобщо одобрените световни стандарти в областта, то представлява „прилагане на знания, умения, средства и методи за дейностите по проекта, за удовлетворяване на неговите изисквания“ (PMI, 2011). Ръководителят трябва да владее тези водещи принципи, използвайки подходящия за целта инструментариум. Това основно положение очертава друга важна негова характеристика. Той е фигурата, участваща най-активно в проектния процес от начало до край. Затова управлението на проекта може да е далеч по-лесно, ако преминава през личния пример, който ръководителят дава, като се вземе предвид, че не е просто наблюдател, а най-важният участник в неговото изпълнение. Той определя пътя и посоката на движение към целта от момента на инициране до момента на приключване и контролира следването ѝ. Нещо повече, ръководителят е своеобразен „посредник“ между идейния замисъл и самото изпълнение. И двете са рамкирани от три основни ограничителни условия: планиран бюджет, желано качество и разчетено време. Внимателно следи и управлява едновременно и трите, като при необходимост извършва коригиращи действия. И все пак, стриктно спазва стратегията и изцяло съобразява поведението си с нея, в съответствие с посочените базисни изисквания.

Управлението на проект, независимо от неговата насоченост и обхват, е сложна и комплексна задача. Реализацията на такова мащабно по рода си начинание изисква организирани и координирани екипни усилия и води след себе си редица предизвикателства – технически, финансови, организационни, административни, правни, екологични и др. Възникналите трудности, без значение от какъв характер, се очаква да бъдат преодоляни именно от мениджъра и оглавявания от него екип по управлението на проекта, ако такъв е планиран и сформирани.

Проектният процес включва няколко взаимосвързани дейности, които мениджърът трябва да управлява: инициране, планиране, изпълнение, контрол, приключване (Petersen, 2013). Ако проектът се разглежда от тази

перспектива, ръководителят е изцяло отговорен за изпълнението на цялостната стратегия, мисия, цели и задачи. Постигането на крайните резултати – измерител за успеха на всяко начинание, са лично негово задължение. Той инициира и планира, организира и координира, подлага на мониторинг и контролира всички дейности в зададената обща проектна рамка при точно дефинирани параметри: времеви, финансови и качествени. Отговаря за осемте най-важни елемента: обхват, време, разходи, качество, комуникации, човешки ресурси, доставки, договори, управление на риска (Dinsmore, 1990). Успешният мениджър се стреми към оптимално изпълнение - с възможно най-високо качество, при минимални разходи и в най-кратък срок. При тези основополагащи условия ръководи всички операции, свързани с петте посочени ключови дейности и отговаря за крайните резултати. Следи обстойно всяка една от тях, запазвайки баланса - без да навлиза в големи детайли и без да губи представа за цялостната картина. В този смисъл отново е важно да се подчертае, че се налага мениджърът да има по-широка специализация, която да не се ограничава само до сферата на самия проект, но и до притежаването на интердисциплинарни познания и богата обща култура.

Всеки проект може да се изобрази като отворена система с отделни елементи, свързани с преки и обратни връзки помежду си. От ръководителя и неговите управленски похвати зависи дали тази система ще работи добре. Проектът, схващан като набор от процеси с различен характер и обхват, налага мениджърът да съблюдава тяхното последователно и съгласувано изпълнение. Успоредно с това той внимателно анализира съществуващите взаимовръзки и зависимости. Всички проектни дейности трябва да са свързани в стройна и правилно подредена проектна рамка и да се изпълняват в логична последователност. Затова дефицитите в управлението на един процес се отразят неблагоприятно и върху друг и обратното, което налага своевременното им отстраняване. За целта, по време на изпълнението на всяка от тях, той стриктно следва тази предвидена рамка, отстранявайки несъответствията по планираните опорни точки. При вземане на решения и предприемане на действия се съобразява и с изградената проектна инфраструктура, която променя само при крайна необходимост. Контролира преминаването през всички фази от жизнения цикъл, като съблюдава да не бъде пропускана или подценявана нито една от тях. На този фон добрият мениджър познава най-общо спецификите на конкретните работни дейности, но винаги се концентрира върху това, как чрез съвместното им изпълнение ще се стигне до финалния резултат. От това произтича друга основна негова задача, свързана с необходимостта да направлява екипните усилия в посока изпълнение на оперативните, междинни и крайни цели.

Всеки проект неизменно се предопределя от влиянието на фактора „ресурсна обезпеченост“. Без необходимите в качествено и количествено изражение материални, човешки и финансови ресурси, той не може да се осъществи. Неговото изпълнение обединява тези ресурси в определено съотношение. Така че реализацията на начинанието е силно зависима от тяхното осигуряване, правилно разпределение и ефективно управление. Позовавайки се на тази постановка, ръководителят извършва необхо-

димите дейности, свързани с управление на ресурсните ограничения, които са от критично значение за успеха. Той използва по адекватен начин разполагаемите средства, като за целта правилно подбира прилаганите методи. Ефективността и резултатите от работата му зависят от политиката, която води, и от методите, които прилага. Така че проектът, разглеждан като съвкупност от многообразни дейности, които се изпълняват чрез оползотворяването на различни по вид ресурси, при всички положения изисква от мениджъра правилното им разпределение и оптималното им управление.

От гледна точка на функциите, то в рамките на една бизнес организация функционалният мениджър се занимава с административни и организационни въпроси, докато оперативният отговаря за изпълнението на конкретните оперативни дейности. За сравнение, ръководителят на проект носи отговорност едновременно и за функционалното, и за оперативното управление. Стана ясно, че проектът е сложен процес, състоящ се от цял набор от дейности. Затова реално неговият мениджър не е нито само функционален, нито само оперативен мениджър. Това е така, именно защото присъщите му задълженията са разнородни и комплексни. За разлика от традиционния, проектният мениджър следва да се отличава с „...познания както в тематиката на проекта, така и за управлението на проекти, финансите, организационното поведение и бизнес комуникациите“ (Костова, 2012). Като водеща фигура, той е отговорен едновременно и за двата вида мениджмънт, характерни за бизнес организациите – функционален и оперативен. От друга страна, самата специфика на работите по проекта и неговата уникалност също не предполагат да изпълнява роля на традиционен мениджър, тъй като неговите отговорности не се покриват с тези на стандартния ръководител.

Измеренията на всеки проект са крайно различни. Той може да има едновременно икономически, социални, правни, административни, технически, технологични, екологични, културни и други аспекти. Подобно условно разграничение може да допринесе за представянето на проектното намерение в различни перспективи. Те обаче не са разделени, а са взаимосвързани и се предопределят една друга. Отчитайки това обстоятелство, мениджърът следва съгласувано да ръководи всички аспекти, като запази интегритета на проекта. Оттук произтича необходимостта да ги разпознава добре и да не подценява значението на едни за сметка на други. Ръководителят трябва да умее да разглежда проекта от различните му перспективи. В управленския процес той оценява проектната среда и взема под внимание всички фактори – външни, идващи от околната среда, и вътрешни – в резултат от самата природа на проекта. Мениджърът идентифицира и оценява онези от тях, които се отразяват върху проектната инфраструктура и процеса на управление. На следващо място, отчита и се съобразява с мненията на заинтересовани страни, доколкото е възможно, без това да бъде във вреда на съответното начинание. По тази причина е от изключително значение да разбира правилно външния контекст и неговото двупосочно отражение, като приспособява поведението си към него и ограничава негативното влияние на външните и вътрешни фактори. От

мениджъра се очаква също да преодолява всички възникнали трудности с помощта на съвместните усилия на неговия екип. За целта той оказва подкрепа на всеки участник в проектната инициатива в хода на разрешаване на проблемите, касаещи изпълнението на дейностите. Подчертано значение тук има и способността му да превърне тези участници в работещ и сплотен екип. За целта успешният ръководител умее да обединява, организира и мотивира своите подчинени. Не на последно място, той има най-голям принос за осигуряването на добър и подходящ микроклимат, който да подпомага работата. Това предполага да се създадат и поддържат условия на творческа атмосфера, позитивизъм, мотивация, комуникация, толерантност и желание за сътрудничество от началото до края на започнатата инициатива. В този смисъл, ръководителят трябва да е социално възприемчив – да общува активно и да проявява емпатия. По време на процеса е необходимо да изслушва, разбира, съветва и наставлява членовете на своя екип. Подобно поведение и лично отношение би осигурило по-голяма ангажираност към проекта от страна на всеки участник и, като резултат, би гарантирало постигането на целите.

От казаното дотук се налага изводът, че мениджърът трябва да изпълнява едновременно много различни роли, ако иска да е успешен и резултатен в работата си. Съвместяването им е сложна задача, която предполага той действително да има подчертани качества и разпознаем общ профил. Безспорно, позицията „Ръководител на проект“ изисква значителен набор от професионални и лични компетенции, в комбинация със сериозна трудова биография и житейски опит. Така че притежаването на определена съвкупност от ключови компетенции е възможна формула за благополучното приключване на проекта.

Профилът на успешния и ефективен проектен мениджър

При анализ на профила на успешния и ефективен проектен мениджър задължително първо трябва да се подчертае, че извеждането на точно определена съвкупност от черти с универсален характер на практика не би било обективно обосновано. Неправилно е да се мисли, че какъвто и да било общ профил ще е „работещ“ при всякакъв вид проекти – в рамките на един отдел или в една организация, на национално, регионално или международно равнище, със силно ограничен или със значителен обхват, изпълняван в рамките на месец или на десетилетие. Причините за това могат да се потърсят най-малко в няколко посоки. На първо място, една част от тези професионални, образователни и лични характеристики имат подчертано субективен характер. Съответно, особено трудно е да се измерят, защото не почиват на строго определени фактори и условия. В голяма степен това важи за „меките“ компетенции, като комуникативност, дипломатичност, ораторско майсторство и др. В същото време „твърдите“ подлежат на квантифициране и стандартизиране значително по-лесно. Предвид това, създаването на конкретен профил с подобни характеристики - „меки“ и

„твърди“, е трудноизпълнима и амбициозна задача. На второ място, проучването на различни теоретични разработки и практически изследвания по темата дава основание да се направи обобщение, че липсва единомислие при извеждането на точно установен набор от ключови компетенции. Потвърждение намира единствено хипотезата, че мениджърът е водещата фигура във всеки проект. На този фон липсата или наличието на определени негови характеристики, съставляващи общия му профил, имат водещо значение при всяко начинание. На трето място, всеки проект носи белега на уникалността, защото има много ясна специфика. Факт е, че дори два проекта в една и съща бизнес сфера могат безкрайно да се различават един от друг по основните си пунктове. Подобни различия обикновено се откриват във връзка с обхвата, използваните ресурси, целите и възможните подходи за постигането им. Всеки проект се развива в съвършено различна среда, определена от многообразие от фактори. Така че от начало до край той следва да бъде обект на управление от ръководителя, който умело да е разпознал неговите специфики още във фазата на подготовка. В този смисъл каквото и да било обобщение на определена комбинация от характеристики на успешния мениджър не може да е валидно за всеки различен проект. Все пак, макар и с известна условност, в резултат от проучване на теорията и наблюдение на добрите практики могат да се направят определени изводи за това кои компетенции наистина са ключови. Ясно е, че следването на общата методология, принципите и стандартите на управлението на проекти са необходимо, но недостатъчно условие за успех. Другата значима предпоставка е фигурата на самия ръководител и нейният профил. Видно е също, че последният ще се повлияе силно от спецификите на съответния проект. Накрая, може да се твърди, че успешният и ефективен ръководител в полето на управлението на проекти притежава цял набор от „меки“ и „твърди“ умения. Само изявата едновременно и на едните, и на другите може да доведе подетата инициатива до успешно приключване.

В този смисъл като ключови компетенции на проектния мениджър неизменно могат да се посочат базисните технически познания, професионализмът в конкретната сфера на дейност, квалификацията и опитът по специалността. Добрият ръководител следва да се отличава с висок авторитет, да владее тънкостите на работата и да е утвърден експерт в областта. Нужно е да има добра академична подготовка и съответен образователно-квалификационен ценз, като притежава едновременно общи и специализирани професионални знания. Всичко това обаче съвсем не е достатъчно, за да е успешен. За целта трябва да е инициативен, проактивен и креативен, което го превръща в новатор, „генератор на идеи“ и предприемач. Особено разпалени дискусии предизвиква темата дали е задължително да има изявени лидерски качества. Твърдението, че е особено важно да е „харизматичен лидер“ определено не е лишено от основание. Лидерството безспорно би допринесло за успешния развой на проекта и би улеснило работата с всички заинтересовани страни и с проектния екип. Освен това, обикновено добрият ръководител е едновременно индивидуалист, но и пълноправен и активен член на екипа. Вдъхновяващ мотиватор и добър оратор, той буди доверие и сигурност,

защото е честен и справедлив. Като „лице“ на проекта, е представителна личност и убедителен презентатор. Други негови ключови компетенции са свързани с амбицията, стремежа за кариерно развитие и самоусъвършенстване, основани на чувството му за самокритичност. Той се отличава и със своята устойчивост на стрес, систематичност и организираност, умения за подреждане на задачите по важност и делегиране на правомощия. За целта би следвало да притежава достатъчно самоконтрол, решителност, самостоятелност, целенасоченост, стратегическо мислене, точност, изпълнителност и гъвкавост. Ключово за него е критичното и аналитично мислене и ориентацията към преследване на цели и резултати. Желателно е още да има задълбочени познания за управление на промяната и на конфликтите, възникващи както вътре в екипа, така и в групите на заинтересованите страни. Накрая е от особено значение да споделя и показва позитивната си нагласа към проекта и стриктно да съблюдава спазването на професионалната етика и стандарти.

Заклучение

Предвид бурното развитие на управлението на проекти като съвременна област от знания, в идните години се очаква позицията на проектния мениджър да стане все по-търсена и високо ценена. Причината за това може да се намери във факта, че успехът на всеки проект, независимо от неговия характер, времеви и ресурсен обхват, в значителна степен се предопределя от капацитета на неговия ръководител. Вследствие постигането на заложените в проектната рамка резултати става функция от знанията, уменията и опита му. Обратното също е валидно. Една от водещите предпоставки за провал при проектите се крие именно в самата ръководна позиция и личността, която я заема. Логично, това налага да се намери отговорът на въпроса, кои са онези ключови компетенции, които той трябва да притежава, за да доведе начинанието до очаквания му завършек. Техният набор при отделните видове проекти и в хода на съвместяването на многото роли в различните контексти не е постоянна величина, но има съществено значение за резултатите от проекта.

Литература

- Асенов, А. Управление чрез проекти, Св., „Нова звезда“, 2012
- Боева, Б. Бизнес и управление на проекти, С., ИК „Век 22“, 1992
- Илиев, Ц. Управление на проекти, С., „Медиа груп“, 2013
- Институт за български език, Речник на българския език (онлайн), <http://ibl.bas.bg/rbe/>
- Костова, Д. Изграждането на екипи – ключов момент при управление на проекти, -В: *Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски*, том 55, свитък IV „Хуманитарни и стопански науки“, 2012
- Костова, Д. Управление на проекти, -В: *Годишник на МГУ „Св. Иван Рилски*“, том 54, свитък IV „Хуманитарни и стопански науки“, 2011
- Колектив. Управление на проекти, Г., УИ „Васил Априлов“, 2011
- Пенчев, Р. Управление на проекти, С., НБУ, 1998
- Станчева, А. Управление на проекти, В., ИК „Стено“, 2007
- Славянска, В. За някои проблеми при селекцията на проектни мениджъри, http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/105/1/BFU_2010_T_XXIII_Slavianska.pdf
- Armstrong, M. *Employee Reward* (2nd ed.). CIPD, London, 1999
- Dinsmore, P. *Human Factors in Project Management* (Rev. edition). Amacon, AMA, 1990
- Einsiedel, A. Profile of Effective Project Managers, In: *Project Management Journal* 18, 1987
- Neathey, F., P. Reilly, *Competency-based Pay*. IES, Sussex, 2003
- Petersen, C. *The Practical Guide to Project Management* (1st edition), PMP and bookboon.com, 2013
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 4th edition*, Sofia, 2011
- Seng Lei, W., M. Skitmore. *Project Management competencies: A Survey of Perspectives from Project Managers in South East Queensland*, School of Construction Management and Property, QUT, 2004

Статията е препоръчана за публикуване от кат. „Икономика и управление“.