



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

Списание за наука

„Ново знание”

ISSN 2367-4598 (Online)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

Academic Publishing House “Talent”

University of Agribusiness and Rural Development -
Bulgaria

<http://science.uard.bg>

THE PROJECT MANAGER’S COMPETENCIES AS A BASIC FACTOR INFLUENSING THE TEAM EFFECTIVENESS

Vyara Slavyanska

University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria

Abstract: There are hundreds of investigations and publications, intended to demonstrate the strong dependence between the project manager’s competencies and the project success. On their base there are developed many competence models and professional standards, used for assessment of competencies and training in the field of project management. But unfortunately they suffer from inherent conceptual ambiguities and shortcomings. In this context the present paper tries to examine the project manager’s competencies as an object of theoretical and empirical research, as underlines mostly the problems, connected with the competencies and the professional standards in project management.

Keywords: competence, competence model, project, project manager

КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР КАТО ОСНОВЕН ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ЕКИПА

Вяра Славянска

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Резюме: Съществуват стотици изследвания и публикации, предназначени да демонстрират силната зависимост между компетенциите на проектния мениджър и успеха на проекта. На тяхна основа са разработени множество компетентностни модели и професионални стандарти, използвани за оценяване на компетенциите и за обучение в областта на проектния мениджмънт. За съжаление обаче те страдат от присъщи концептуални неясноти и недостатъци. В този контекст настоящата статия се опитва да разгледа компетенциите на проектния мениджър като обект на теоретични и емпирични изследвания, като акцентира най-вече върху проблемите, свързани с компетенциите и професионалните стандарти в проектния мениджмънт.

Ключови думи: компетенция, компетентностен модел, проект, проектен мениджър

УВОД

Понятието „компетенции“ винаги е имало ключово значение в областта на проектния мениджмънт, което е съвсем обяснимо.

Проектният мениджър е ежедневно ангажиран да следи работата по проекта, да поддържа изрядна отчетна документация и да гарантира своевременното му приключване съгласно договорения срок, бюджет и качество. Той има множество управленски задължения и отговорности: осъществяване на проекта в съответствие с определените цели, включително своевременното му прекратяване в случай на възникване на непредвидени непреодолими проблеми; целесъобразно изразходване на паричните средства (бюджета) и стопанисване на всички материални ценности, свързани с работата по проекта; спазване на сроковете по графика за изпълнението на проекта; подбор на екипа и успешно взаимодействие между неговите участници; успешни контакти с всички външни организации и т.н., и т.н.¹

Всъщност до голяма степен проектният мениджър има същите задължения и отговорности, както и всеки друг ръководител в организацията – да съставя планове и графици, да организира необходимите ресурси, да изпълнява плановете, да мотивира екипа си и да контролира всички променливи до приключването на задачата. Но за разлика от функционалните ръководители, неговата роля е уникална – той се назначава с цел управление на временна и неповтаряща се във времето дейност. По тази причина основните управленски функции (планиране, организиране, ръководство и контрол) получават твърде различно съдържание в проектния мениджмънт, в сравнение с традиционното управление.

Съществуват стотици публикации, свързани с проектния мениджър (в т.ч. теоретични и емпирични изследвания, статии, учебници и т.н.), в които убедително се демонстрира наличието на силна зависимост между неговите компетенции и дейности, от една страна, и успеха на проекта, от друга. Неефективното ръководство от страна на проектния мениджър се посочва като основна причина за провал на проектите². Въпреки че различни аспекти от ролята му се идентифицират като важни (напр. според някои автори проектният мениджър е по-важен за ефективното планиране на проекта³, а според други – за неговото успешно изпълнение⁴), неговото изключително влияние върху ефективността на проектния екип едва ли може да се оспори. Именно убеждението, че проектният мениджър е най-важният елемент за успеха на проекта обуславя и широкото разпространение на обучаващи програми за проектни мениджъри⁵.

Множество изследователи са насочвали своите усилия към откриване на тази съвкупност от основни компетенции, която би осигурила успешна реализация на проекта. По тази причина почти всяка издадена книга или учебник по проектен мениджмънт детайлно представят множеството компетенции, изисквани от проектния мениджър. Разбира се, с течение на времето акцентите в съдържанието на проектния мениджмънт, както и ключовите фактори на успеха се променят, поради което едни или други качества на проектния мениджър придобиват доминираща значимост. Въпреки

¹ Андронов, Е., М. Александрова и др., Управление на проекти. София: Стопанство, 2007.

² Zimmerer, T., M. Yasin, A leadership profile of American project managers, *Project Management Journal*, 21(9), 1998.

³ Globerson, S., O. Zwikael, The impact of the project manager on project management planning processes, *Project Management Journal*, 33(3), 2002.

⁴ Moore, G., Surviving the project management battle, *Engineering Management Journal*, 9(5), 1999.

⁵ Story, M., Project management: Saving time and money?, New Zealand Management, 2003.

тази динамика обаче, важното е, че интересът на изследователите и практиците към тях остава неизменен.

КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР КАТО ОБЕКТ НА ТЕОРЕТИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Според Харолд Керцнер, световно признат експерт по управление на проекти, „идеалният проектен мениджър трябва да притежава докторски степени в областта на психологията, бизнеса и производството, професионален опит на длъжности в проектен офис в 10 компании, и да бъде 25-годишен“⁶. Разбира се, тези изисквания са непостижими, а и едва ли са толкова необходими.

Една от първите статии, която заявява интерес към компетенциите на проектния мениджър твърди, че в сравнение с функционалния мениджър, проектният мениджър се нуждае от по-различни характеристики (напр. склонност към поемане на риск) и от различен управленски подход (свързан с управление в условията на трите ограничения – време, разходи и качество)⁷. Впоследствие в хронологичен план се появяват множество теории, според които проектният мениджър трябва да притежава качества, като:

- гъвкавост, адаптивност, инициативност, лидерство, агресивност, увереност, убедителност, красноречие, амбиция, активност, енергичност, комуникативност, широки интереси, уравновесеност, ентузиазъм, въображение, спонтанност, организираност и дисциплина, широка специализация, способност за балансиране на времето, разходите и човешките ресурси, способност да планира и контролира, да идентифицира проблеми и взема решения, да разпределя правилно времето⁸;

- комуникационни умения, организационни умения, умения за изграждане на екип, лидерски умения, умения за балансиране, технологични умения⁹;

- себеорганизация, умения за делегиране, за краткосрочно планиране, за анализиране на проблеми, сензитивност, убедителност, решителност, вярна преценка¹⁰;

- способност да контролира, мотивация (особено за постижения), познания за бизнеса, критично мислене, стратегическа визия, увереност, гъвкавост, целеустременост, междуличностни умения, убедителност, влиятелност, загриженост за ефективността¹¹;

- способност да комуникира, да поема риск, да планира, да съставя бюджети, да поддържа качеството, да спазва сроковете, да взема решения, компютърна грамотност, знания по управление на проекти, желание да изслушва, способност да стимулира сътрудничество, да управлява конфликти¹²;

- способност да създава и поддържа визия и да я споделя с проектния екип, да не се страхува от провали, а да се учи и развива от грешките, да очаква и приема критики и да оценява тяхната адекватност, да поема рискове и да толерира определено равнище на риск в проектите, да делегира известна „власт“ на екипа, да бъде решителен и да взема критични решения своевременно, да бъде упорит и да продължава да търси алтернативи, да „загърби“ егото си и да изслушва алтернативни предложения, да мисли

⁶ Kerzner, H., *Project Management – a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., 2013.

⁷ Gaddis, P., *The project manager*, *Harvard Business Review*, 37(3), 1959.

⁸ Archibald, R., *Managing high-technology programs and projects*, New York: John Wiley & Sons, 1975.

⁹ Posner, B., *What it Takes to be a Good Project Manager*, *Project Management Journal*, XVIII (1), 1987.

¹⁰ Jacobs, R., *Getting the measure of management competence*, *Personnel Management*, June, 1989.

¹¹ Krahn, J., *Project Leadership: An Empirical Investigation*, Dissertation, 2005.

¹² Teo, T., W. King, *Assessing the impact of integrating business planning and IS planning*, *Information and Management*, 30, 1996.

преди да действа и да се съобразява с логическата последователност на действията, да изпълнява обещанията и ангажиментите си, да бъде наставник в екипа (ролеви модел) и да учи останалите, да вярва в себе си и да преодолява препятствията, да се забавлява и да се смее¹³;

- умения за планиране, мониторинг и контрол, подбор и развитие на екип, техническо изпълнение, комуникация, лидерство, стратегическо мислене, управление на заинтересованите страни¹⁴;

- умения за управление на обхвата, времето, разходите, човешките ресурси, риска, качеството, доставките, комуникациите¹⁵;

- умения за анализ, преценка, вземане на решения, креативност и иновация, планиране и организиране, комуникиране, междуличностна сензитивност, издръжливост, енергичност, инициативност, търговски усет, специализирани познания, ориентация към действия, упоритост, лидерство, ориентация към качество, гъвкавост¹⁶;

- умения за делегиране, за ефективно комуникиране, сензитивност, аналитичност, ангажираност, независимост, отговорност, склонност към компромиси, увереност, въображение, решителност¹⁷;

- най-вече правилна преценка за това, което ще се случи в бъдеще, ориентация към работа в екип, ангажираност, системен подход към управлението на проекти, ориентация към резултатите¹⁸;

- умения за реализиране на цели, бързина, ефективност и производителност, междуличностни умения, аналитичен подход, съобразяване със средата, процеси и методологии, документиране, честност, целенасоченост, професионализъм, образование, опит, амбиция, желание да ръководи, интелигентност, емоционална стабилност, лидерство, визия¹⁹.

КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР КАТО ОБЕКТ НА ЕМПИРИЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

През 90-те години на ХХ век вече усилено започва да се твърди, че са необходими солидни практически изследвания, за да се тестват и валидизират съществуващите теоретични модели на компетенциите²⁰. Макар значително по-малко на брой, съществуват и емпирични изследвания на компетенциите.

Едно от тях се базира на анкетиране на 287 американски проектни мениджъри от разнообразни организации посредством въпроса: „Кои личностни характеристики, качества и умения създават идеалния проектен мениджър? Какви специфични поведенчески техники и стратегии използва той?“ Оказва се, че „съвършеният“

¹³ Whitten, N., *Defining the indispensable project manager*, Power Snippets, 1996.

¹⁴ Crawford, L., *Assessing and developing project management competence*, *PMI 1999 Annual Seminars & Symposium*, Sylva, NC; Crawford, L., *Profiling the competent project manager*, *PMI Research Conference*, France, 2000.

¹⁵ Frame, J., *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

¹⁶ Robertson, I., *Understanding Management Performance*, *British Academy of Management*, 10(1), 1999.

¹⁷ Wideman, R., *Project and program risk management: A guide to managing project risks and opportunities*, Newtown Square, PA: Project management institute, 1992.

¹⁸ Tomas, P., J. Pinto, *Project Leadership: A Question of Timing*, *Project Management Journal*, 30, 1999; Gillard, S., J. Price, *The Competencies of Effective Project managers: A Conceptual Analysis*, *International Journal of Management*, 22, 2005.

¹⁹ Toney, F., *The superior project manager global competency standards and best practices*, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.

²⁰ Pettersen, N., *What Do We Know About the Effective Project Manager?* *Project Management Journal*, 9, 1991.

проектен мениджър притежава следните характеристики²¹: междуличностни умения (84%); мениджърски умения (75%); умения за изграждане на екип (72%); лидерски умения (68%); гъвкавост и креативност (59%); технологични умения (46%). Оттук се прави заключение, че негов основен ангажимент е да развива своите междуличностни умения, които са много по-важни от техническите.

Друго изследване е свързано с ефективността на различните методи за развиване на уменията на проектния мениджър, обособени в три групи²².

- Лидерски и междуличностни умения – умения за управление в неструктурирана работна среда, за формулиране на ясна посока, дефиниране на ясни цели, разбиране на организацията, мотивиране на хората, управление на конфликти, разбиране на професионалните потребности, създаване на ангажираност, писмена и устна комуникация, подпомагане разрешаването на проблеми, подпомагане груповото вземане на решения, изграждане на мултифункционални екипи, получаване на подкрепа от висшия мениджмънт, достоверност, ориентация към действия и др.

- Технически умения – умения за управление на технологията, разбиране на технологията, тенденциите, пазара и приложенията на продукта, комуникиране с техническия персонал, насърчаване на иновативна среда, системно виждане и др.

- Административни умения – умения за планиране и организиране на мултифункционални програми, за привличане и задържане на качествени хора, оценяване и преговаряне за ресурси, работа с други организации, оценяване на изпълнението и прогреса, разработване на графици за дейностите, разбиране на политиките и оперативните процедури, ефективно делегиране, ефективно писмено и устно комуникиране, минимизиране на промените.

Изследването установява, че експерименталното учене е най-ефективната форма за усъвършенстване на посочените умения.

Същият автор провежда и друго изследване, което обхваща 404 професионални проектни мениджъри, от които се изисква да степенуват по важност различните си дейности. Като най-важни и широко прилагани са посочени спазване на графика, дефиниране на обхвата и мониторинг и контрол на проекта²³. Не се обяснява обаче защо тези техники са по-високо оценени от други, нито кога точно трябва да се прилагат.

Съществуват и изследвания, насочени както към компетенциите на проектния мениджър, така и на проектния екип. Идентифицират се различни групи компетенции²⁴.

- Мета компетенции (изисквани от всички участници в проекта) – открити комуникации, доверие, преценка, ориентация към резултатите;

- Общи минимални компетенции (необходими както на проектните мениджъри, така и на участниците, за да изпълняват своите елементарни ангажименти) – себепроизводство, ангажираност;

- Общи изключителни компетенции (притежавани от изключителните мениджъри и участници) – креативност, иновация, поемане на риск, ориентация към постижения;

- Специфични за участниците изключителни компетенции – анализ на проблемите, познания за бизнеса;

- Изключителни компетенции за проектния мениджър – решителност и умения за делегиране.

²¹ Posner, B., Цит. произв.

²² Thamhain, H., Developing Project management Skills, *Project Management Journal*, 12, 1991.

²³ Thamhain, H., Integrating Project management Tools with the Project Team, Long Beach, USA, 1998.

²⁴ Hartman, F., G. Shulmoski, Quest for team competence, *Project Management* (5), 1999; Skulmoski, G., F. Hartman, R. De Maere, Superior and Threshold Project Competencies, *Project Management*, 6, 2000.

Тук отново остава неясно дали тези компетенции са еднакво приложими за всички типове проекти и дали съществуват някакви връзки между тях.

Друг изследовател интервюира 85 проектни мениджъри с въпроси относно личностните характеристики, качества и умения на най-добрия проектен мениджър, когото познават. Идентифицираните 18 умения биват групирани в три категории (междупличностни умения, концептуални и организационни умения, технически умения) и в последствие степенувани по важност от 126 респонденти. Резултатите демонстрират, че междупличностните умения (за мобилизиране на подчинените, комуникиране, справяне със ситуации, делегиране на пълномощия, себеуважение, ентузиазъм и др.) имат най-силно влияние върху успеха на проекта, а техническите - най-слабо²⁵. Най-големият недостатък на изследването е, че отново липсва ситуационният контекст, т.е. не се разбира дали междупличностните умения са най-важни за всички проекти, нито дали са еднакво важни през целия жизнен цикъл на проекта.

Някои автори използват извадка от 282 проектни мениджъри, за да степенуват по значимост различните процеси, заложиени в PMBOK Guide (като общоприет световен стандарт в проектния мениджмънт). Оказва се, че анкетираните мениджъри възприемат уменията си за управление на проектната интеграция и обхвата на проекта като най-добре развити и съответно най-необходими, а уменията си за управление на риска и комуникациите – като най-слабо развити²⁶. Като недостатък може да се посочи използването на техниката на самоотчета, тъй като участниците не са директно наблюдавани. Освен това отново не се взема под внимание проектният контекст.

КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР КАТО ПРОФЕСИОНАЛЕН СТАНДАРТ

Паралелно с усилията на отделните изследователи, професионалните организации по управление на проекти започват да разработват глобални стандарти (изисквания) за компетенции. Основното им предназначение е да служат за:

- сертифициране, което позволява оценяване и сравняване на проектните мениджъри по света и в различните отрасли;
- обучение чрез идентифициране на специфични компетенции в областта на проектния мениджмънт.

Лидер в това отношение е Институтът по управление на проекти (PMI), който публикува първото издание на „A Guide to Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK) през 1976 г. Оттогава насам тази книга се приема за глобален (световно признат) стандарт в областта на проектния мениджмънт. Според този стандарт съществуват 9 области на знание (компетенции)²⁷.

- *Управление на проектната интеграция* – координиране на различните проектни елементи (разработване на проектен план, изпълнение на проектен план, общ контрол върху промените в обхвата, графика, разходите и др. през жизнения цикъл на проекта).

- *Управление обхвата на проекта* – дефиниране на крайните продукти, както и всички дейности и ресурси, необходими за тяхното „производство“ (иницииране, планиране на обхвата, дефиниране на обхвата и контрол върху промените в обхвата).

- *Управление на качеството* – гарантиране задоволяването на потребностите, заради които е иницииран проектът (планиране и контрол на качеството).

²⁵ El-Sabaa, S., The Skills and Career Path of an Effective Project Manager, *International Journal of Project Management*, 19, 2001.

²⁶ Globerson, S., O. Zwikael, Цит. произв.

²⁷ Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2008.

- *Управление на времето* – осигуряване своевременното изпълнение на проекта в рамките на зададените времеви ограничения (дефиниране на дейностите, определяне на тяхната последователност и продължителност, изготвяне на графици и контрол).

- *Управление на разходите* – изпълнение на проекта в рамките на одобрения бюджет (планиране на ресурсите, оценяване, бюджетиране и контрол върху разходите).

- *Управление на комуникациите* – своевременно създаване, събиране, разпространение и съхранение на проектната информация в подходяща форма (планиране на комуникациите, разпространение на информация, отчитане на изпълнението, административно приключване).

- *Управление на доставките* – придобиване на стоки и услуги от външни организации и индивиди (планиране на доставките, планиране на проучванията за избор на доставчик, проучване и избор на доставчици, администриране на договори, приключване на договорите).

- *Управление на човешките ресурси* – най-ефективно използване на хората, включени в проекта (планиране, формиране, развитие и ръководство на проектния екип).

- *Управление на риска* – идентифициране, анализиране и реакция спрямо проектния риск (идентифициране и количествено оценяване на риска, разработване на реакция срещу риска, контрол на реакцията срещу риска).

След дългогодишни изследвания, през 1992 г. Британската асоциация на проектните мениджъри (APM) разработва и издава своята първоначална версия на „APM’s Book of Knowledge“ (APMВОК)²⁸. Тя се различава съществено от версията на PMI и организира компетенциите в четири основни групи, всяка от които композирана от 6-13 конкретни, подробно описани компетенции²⁹.

- *Проект* – управление на системи, програми и проекти, жизнен цикъл на проекта, среда на проекта, стратегия на проекта, контрол на проекта, критерии за успех/провал на проекта, интеграция, системи и процедури, приключване, финално оценяване.

- *Организация и хора* – организационно проектиране, контрол и координация, комуникация, лидерство, делегиране, изграждане на екипи, управление на конфликти, водене на преговори.

- *Техники/процеси и процедури* – дефиниране на работата, планиране, съставяне на графици, оценяване, контрол върху разходите, измерване на изпълнението, управление на риска, управление на стойността, контрол върху промените, мобилизация.

- *Общо управление* – оперативно/техническо управление, маркетинг и продажби, финанси, информационни технологии, юридически услуги, качество, безопасност, трудови отношения.

Австралийският институт по управление на проекти (AIPM) публикува „Australian National Competency Standards for Project Management“ през 1996 г.³⁰ Този стандарт идентифицира 9 основни области на проектния мениджмънт с кореспондиращи компетенции и критерии за оценяване: управление на обхвата, времето, разходите, качеството, човешките ресурси, комуникациите, риска, доставките и интегративни процеси (лесно може да се забележи сходството с PMВОК). Стандартът използва 7 „ключови компетенции“, които включват: събиране, анализиране и организиране на информация; комуникиране на идеи и информация; планиране и

²⁸ Association of Project Managers, The 40 key competencies of project management, 2001.

²⁹ Morris, P., Updating the project management bodies of knowledge, *Project Management Journal*, 32(3), 2001.

³⁰ Australian Institute of Project Management, National competency standards for project management, 1996.

организиране; съвместна работа с други в екип; използване на математически техники и инструментариум; разрешаване на проблеми; използване на технологии. Предвиждат се 6 равнища на сертифициране, като първите четири описват компетенциите, необходими за членовете на проектния екип, петото е свързано с оценяване на средно опитен проектен мениджър, а шестото равнище включва изискванията към компетенциите на много опитен проектен мениджър.

През 80-те и началото на 90-те множество европейски държави (Холандия, Швейцария, Германия, Франция) започват да разработват собствени системи от стандарти и версии на сертификационни програми за проектни мениджъри, доста сходни с АРМВОК. В средата на 90-те те координират усилията си за издаването на обща версия. Резултатът е стандартът на Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) – „IPMA Book of Knowledge“ (IPMAВОК), публикуван през 1998 г. на английски, френски и немски език. В него се идентифицират 28 области на основни компетенции, необходими на проектите мениджъри: проект и управление на проекта; контекст на проекта; жизнен цикъл на проекта; оценяване на проекта; цели и стратегия на проекта; критерии за успех/провал на проекта; стандарти и регулации; системен подход и интеграция; стартиране на проекта; дефиниране и структуриране на работата; планиране на времето; планиране на ресурсите; планиране на разходите; измерване на изпълнението; контрол на проекта; приключване на проекта; организиране на проекта; информация и комуникация; работа в екип; лидерство; управление на конфликти; индивидуално развитие; управление на конфигурацията и промяната; доставки; управление на риска; управление на качеството; безопасност, здраве и околна среда; програми и управление на програми.

Посочените професионални организации периодично обновяват стандартите си за компетенции и ги преиздават. България също не остава встрани от тези глобални усилия. Създадената през 2002 г. Българска асоциация по управление на проекти (БАУП) е пълноправен член на IPMA и се ангажира с обучение и сертифициране на проектни мениджъри от 2008 г., въз основа на т.нар. „Национални изисквания за компетентност по управление на проекти“. Те включват 46 елемента за компетентност, описани в три групи – технически, поведенчески и контекстни³¹.

ПРОБЛЕМИ, СВЪРЗАНИ С КОМПЕТЕНЦИИТЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ СТАНДАРТИ В ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Вероятно ако се състави пълен списък на компетенциите, идентифицирани от всички изследователи, ще се получи профил на съвършения проектен мениджър. Но с основание би възникнал въпроса възможно ли е да се открие или подготви личност, притежаваща всички тези характеристики? Освен това, като се има предвид, че компетенциите имат пряко отношение към програмите и методите за подбор, оценяване, възнаграждение, обучение и сертифициране на проектни мениджъри, то логичен би бил и въпросът доколко адекватни са предлаганите обучаващи и сертификационни програми на нуждите на съществуващата реалност, т.е. на практикувания проектен мениджмънт?

Съществуват множество проблеми във връзка с използването на професионалните стандарти за целите на подбора, обучението и сертифицирането на проектни мениджъри.

• *Липсва универсална дефиниция на компетенциите.* Терминът „компетенции“ е широко използван, но всъщност означава различни неща за различните автори. Дефинициите варират от доста ограничени и опростени до твърде усложнени, неясни и

³¹ Българска асоциация по управление на проекти, Национални изисквания за компетентност по управление на проекти, 2006.

противоречиви описания, от конкретни и специфични определения (често неоправдано опростяващи сложната реалност на мениджърското поведение) до обобщаващи определения, обхващащи почти всичко, което би могло да повлияе върху трудовото изпълнение. Например някои дефинират компетенциите като „нещата, от които човек се нуждае за успешното изпълнение на своите трудови ангажименти“³². Други ги представят като „компиляция от знания (квалификации) и умения (способности за изпълнение на някаква задача)“³³. Трети ги разглеждат като „съвкупност от интелигентност, образование, опит, етика и интереси“³⁴. Някои включват в своите определения т.нар. „меки“ компетенции³⁵, други - темперамента и нагласите³⁶, трети - социалните умения³⁷, четвърти мотивите, качествата и концепцията за Аз-а³⁸ и т.н. Липсата на общоприето виждане или теоретичен модел, който да представя достатъчно ясно тяхната същност като съвкупност от елементи, прави компетенциите едно от най-размитите понятия в организационната литература и при всички случаи затруднява акумулирането на знания във връзка с тяхното изследване, оценяване и развитие.

• *Компетенциите не са надежден предиктор на поведението.* Някои автори изследват значението на стандартите като база за оценяване и развитие на компетенциите³⁹. По-конкретно се опитват да проверят хипотезата, че съществува позитивна зависимост между успеха на проектния мениджър и стандартите на Института по управление на проекти и Австралийския институт по управление на проекти. Оказва се, че такава не съществува. Хората, които успяват да овладеят материята и да покажат висок резултат на изпитите (теоретични и практически), не винаги се справят добре в реалната трудова среда. Това поставя под въпрос валидността на въпросните стандарти. Според изследователите връзката между компетенциите, стандартите и ситуационните фактори очевидно е доста сложна и нееднозначна.

Други автори добавят, че успехът се влияе освен от компетенциите, също така и от мотивацията и личностните качества на мениджъра⁴⁰. Мотивацията може да варира от задача до задача и не са без значение спецификата на самия проект, синхронът или „химията“ между личността и длъжността.

Представя се виждането, че потенциалните компетенции са нещо различно от реалните⁴¹. Една личност може да притежава знания и умения, но ако не е в състояние да ги приложи ефективно, то тя не може да се приеме за компетентна. Потенциалът на една личност се формира при взаимодействието между вродените способности и

³² Morris, P., *Body Building*, Project Management Forum, 1999.

³³ Brown, R., *Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate*, *Personnel Review*, 22, 1993; Edum-Fotwe, F., R. McCaffer, *Developing Project Management Competency: Perspectives from the Construction Industry*, *International Journal of Project management*, 18, 2000; Crawford, L., *Project management Competence. The Value of Standards*, Brunel University, Uxbridge, UK, 2001.

³⁴ Losey, M., *Mastering the Competences of HR Management*, *Human Resource Management*, 38, 1999.

³⁵ Parry, S., *The Quest for Competencies*, *Training*, 33, 1996.

³⁶ Sandford, B., *Strategies for Maintaining Professional Competence*, Toronto, Canada: Canadian Scholar's Press, Inc., 1988.

³⁷ Gareis, R., M. Huemann, *Specific Competences in the Project-Oriented Society*, *PM Days '99: Projects and Competences*, Vienna, Austria, 1999.

³⁸ Boyatzis, R., *The Competent Manager*, New York, USA, 1982; Spencer, L., S. Spencer, *Competence At Work: Models for Superior Performance*, New York, USA, 1993.

³⁹ Crawford, L., *Project Management Competence. The Value of Standards*, Brunel University, Uxbridge, UK, 2001.

⁴⁰ Pettersen, N., Цит. произв.

⁴¹ Blackburn, S., *Excellent Women in Project Management: Recognizing Competence Beyond the PMBOK*, *Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute Seminars and Symposium*, Long Beach, USA, 1998.

придобитите умения. Под влияние на мотивацията, поведението рефлектира в някакъв резултат и именно той очертава измеренията на реалните компетенции. Връзката между потенциала и изпълнението се моделира от опита като медиатор. Друг фактор, който опосредства връзката между компетенциите и трудовото изпълнение, е контекстът и изискванията на задачата (длъжността)⁴².

Тъй като компетенциите не са единствена детерминанта на успешното изпълнение, следователно не могат да бъдат единствен критерий за подбор. Факт е, че изпълнението зависи от множество други променливи, затова компетенциите, макар и важни, не дават гаранция, т.е. не са надежден и валиден предиктор на мениджърска ефективност. Дори една личност да притежава „правилните“ входящи компетенции, тя може да не работи добре, поради фактори извън нейния контрол.

• *Компетенциите се оценяват много трудно.* Твърде често липсват достатъчно надеждни и валидни измерители на притежаваните компетенции. Не всички компетенции могат лесно да бъдат наблюдавани и измерени. Много често личностните качества се игнорират за сметка на техническите знания и умения, които са по-лесни за установяване и придобиване от „меките“ компетенции. Ако уменията и знанията са видими, то личностните характеристики, мотиви и концепцията за Аз-а, са невидими за околните. Вероятно това е причината изследванията да са насочени предимно към техническите компетенции. „Меките“ компетенции, като черти на характера и нагласи, не са толкова очевидни и получават по-малко внимание. В същото време именно те могат да се окажат по-добър предиктор на потенциала на една личност да работи, отколкото нейната професионална компетентност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектният мениджър може да носи различни титли (ръководител, координатор, лидер на проект и т.н.), но при всички случаи е винаги лично отговорен за осъществяването на цялостния цикъл по управлението на проекта – от планирането до контрола. Затова успешното изпълнение на проекта силно зависи от неговите компетенции, които съвсем логично са обект на дългогодишни изследвания както в теоретичен, така и в емпиричен аспект. В резултат на това съществуват множество модели на компетенциите, претендиращи да гарантират успешната реализация на проектите. Въз основа на изследванията, за целите на обучението и сертифицирането на проектни мениджъри са разработени множество професионални стандарти за компетенции.

В същото време компетентностните модели и най-вече професионалните стандарти трудно могат да изпълнят своето предназначение, поради присъщи концептуални неясноти и недостатъци: липсва универсална дефиниция за същността на компетенциите, включително единно виждане за техните елементи; компетенциите не са единствената променлива, която влияе върху изпълнението, а имат значение мотивацията и личностните качества; реалните компетенции са нещо различно от потенциалните, защото предполагат способност за прилагане на знанията и уменията в практиката; твърде често липсват достатъчно надеждни и валидни измерители на притежаваните компетенции, поради което те се оценяват много трудно.

⁴² Robertson, I., Цит. произв.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андронов, Е., М. Александрова и др. Управление на проекти. София: Стопанство, 2007.
2. Българска асоциация по управление на проекти, Национални изисквания за компетентност по управление на проекти, 2006.
3. Archibald, R., *Managing high-technology programs and projects*, New York: John Wiley & Sons, 1975.
4. Association of Project Managers, *The 40 key competencies of project management*, 2001.
5. Australian Institute of Project Management, *National competency standards for project management*, 1996.
6. Blackburn, S., *Excellent Women in Project Management: Recognizing Competence Beyond the PMBOK*, *Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute Seminars and Symposium*, Long Beach, USA, 1998.
7. Boyatzis, R., *The Competent Manager*, New York, USA, 1982; Spencer, L., S. Spencer, *Competence At Work: Models for Superior Performance*, New York, USA, 1993.
8. Brown, R., *Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate*, *Personnel Review*, 22, 1993; Edum-Fotwe, F., R. McCaffer, *Developing Project Management Competency: Perspectives from the Construction Industry*, *International Journal of Project management*, 18, 2000; Crawford, L., *Project management Competence. The Value of Standards*, Brunel University, Uxbridge, UK, 2001.
9. Crawford, L., *Assessing and developing project management competence*, *PMI 1999 Annual Seminars & Symposium*, Sylva, NC; Crawford, L., *Profiling the competent project manager*, *PMI Research Conference*, France, 2000.
10. Crawford, L., *Project Management Competence. The Value of Standards*, Brunel University, Uxbridge, UK, 2001.
11. El-Sabaa, S., *The Skills and Career Path of an Effective Project Manager*, *International Journal of Project Management*, 19, 2001.
12. Frame, J., *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
13. Gaddis, P., *The project manager*, *Harvard Business Review*, 37(3), 1959.
14. Gareis, R., M. Huemann, *Specific Competences in the Project-Oriented Society*, *PM Days '99: Projects and Competences*, Vienna, Austria, 1999.
15. Globerson, S., O. Zwikael, *The impact of the project manager on project management planning processes*, *Project Management Journal*, 33(3), 2002.
16. Hartman, F., G. Shulmoski, *Quest for team competence*, *Project Management* (5), 1999; Skulmoski, G., F. Hartman, R. De Maere, *Superior and Threshold Project Competencies*, *Project Management*, 6, 2000.
17. Jacobs, R., *Getting the measure of management competence*, *Personnel Management*, June, 1989.
18. Kerzner, H., *Project Management – a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Willey & Sons Inc., 2013.
19. Krahn, J., *Project Leadership: An Empirical Investigation*, Dissertation, 2005.
20. Losey, M., *Mastering the Competences of HR Management*, *Human Resource Management*, 38, 1999.
21. Moore, G., *Surviving the project management battle*, *Engineering Management Journal*, 9(5), 1999.
22. Morris, P., *Body Building*, Project Management Forum, 1999.
23. Morris, P., *Updating the project management bodies of knowledge*, *Project Management Journal*, 32(3), 2001.

24. Parry, S., The Quest for Competencies, *Training*, 33, 1996.
25. Pettersen, N., What Do We Know About the Effective Project Manager? *Project Management Journal*, 9, 1991.
26. Posner, B., What it Takes to be a Good Project Manager, *Project Management Journal*, XVIII (1), 1987.
27. Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2008.
28. Robertson, I., Understanding Management Performance, *British Academy of Management*, 10(1), 1999.
29. Robertson, I., Цит. произв.
30. Sandford, B., Strategies for Maintaining Professional Competence, Toronto, Canada: Canadian Scholar's Press, Inc., 1988.
31. Story, M., Project management: Saving time and money? New Zealand Management, 2003.
32. Teo, T., W. King, Assessing the impact of integrating business planning and IS planning, *Information and Management*, 30, 1996.
33. Thamhain, H., Developing Project management Skills, *Project Management Journal*, 12, 1991.
34. Thamhain, H., Integrating Project management Tools with the Project Team, Long Beach, USA, 1998.
35. Tomas, P., J. Pinto, Project Leadership: A Question of Timing, *Project Management Journal*, 30, 1999; Gillard, S., J. Price, The Competencies of Effective Project managers: A Conceptual Analysis, *International Journal of Management*, 22, 2005.
36. Toney, F., The superior project manager global competency standards and best practices, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.
37. Whitten, N., Defining the indispensable project manager, Power Snippets, 1996.
38. Wideman, R., Project and program risk management: A guide to managing project risks and opportunities, Newtown Square, PA: Project management institute, 1992.
39. Zimmerer, T., M. Yasin, A leadership profile of American project managers, *Project Management Journal*, 21(9), 1998.