

ЗА НЯКОИ ПРОБЛЕМИ ПРИ СЕЛЕКЦИЯТА НА ПРОЕКТНИ МЕНИДЖЪРИ

Гл.ас. д-р Вяра Красиминова Славянска
ЦИУН, БСУ

ABOUT SOME PROBLEMS WITH THE SELECTION OF PROJECT MANAGERS

Ass.Prof. PhD Viara Krasimirova Slavianska, BFU

Abstract: *The paper examines an especially important and live question for the successful realization of projects, namely - the selection of a project manager. There are presented basic sights about the essence of project management, as a totality of activities, and the totality of competencies, necessary for its effective practice. There are outlined the problems, resulting from the combination of these two totalities, as the accent is put upon the difficulties, pursuing the application of competency standards as criteria for managers' selection.*

Keywords: *project management, project manager's selection.*

УВОД

Неоспоримо аргументиран факт е, че проектният мениджър е изключително значим фактор за успешното изпълнение на един проект. Това поставя на преден план въпросите, свързани с подбора на подходяща личност за тази позиция.

Селекцията на персонал, като технология на предварителна подготовка, включва принципно следните етапи:

- 1) функционален анализ на длъжността/позицията;
- 2) избор и дефиниране на качества, имащи пряко отношение към качествено изпълнение на дейностите, включени в длъжността;
- 3) избор на надеждни и валидни измерители на тези качества.

В света на проектите този процес е значително затруднен и рядко се реализира на практика. Причините за това са разнопосочни. От една страна, спецификата на някои проекти, а именно – новаторския им характер, възпрепятства предварителното акумулиране на изчерпателна информация за същността и съдържанието на проектните дейности. От друга страна, липсват класификации на проектите от гледна точка на необходимите за тяхното управление и изпълнение компетенции.

Съществуват множество изследвания, насочени към анализиране на проектната работа, както и списъци с необходимите компетенции. За съжаление обаче е много трудно между тях да се установи връзка. В резултат на това, селекцията на проектни мениджъри практически се осъществява на базата на критерии, лишени от всякаква надеждност и валидност. Изключително важно е да се стартират опити за преустановяване на тази негативна практика, която в максимална степен вреди на

изпълнението на проектите в съответствие с общоприетите измерители на успеха – време, качество и разходи.

1. СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Като съвкупност от критерии, процесът на подбор на проектни мениджъри се влияе от същността на работата, свързана с управлението на проекта. Като се има предвид, че съдържанието и акцентите на проектния мениджмънт, ключовите фактори на успеха и ключовите компетенции се променят с времето, логично е изискванията към проектния мениджър също да се променят.

Така например, в зората на проектния мениджмънт (преди около 50-60 години), акцентът се поставя предимно върху различните подходи в прилагането на метода на критичния път (CPM), с цел съкращаване времето за изпълнение на проекта. В продължение на много години и дори днес, този метод и свързаните с него „вероятностни“ техники, се разглеждат като есенцията на проектния мениджмънт от гледна точка на планирането и контрола върху изпълнението на проекта.

През 70-те години на миналия век, вниманието се измества към контрола върху проекта. Основен ангажимент на проектния мениджър по това време е да планира, организира, наблюдава и контролира, координирайки различните елементи на проекта. За осигуряване на стриктен контрол върху разходите и графици се разработват интегрирани, компютъризирани управленски системи, способни да съчетаят времето, разходите и качеството, или поне в теоретичен аспект. Разработени са множество такива, но много малко от тях успяват наистина да интегрират проекта, а още по-малко са тези, които интегрират всички проекти в една организация. Към началото на 80-те години, пазарът се насища с компании, които притежават интегрирана управленска система, но въпреки това не успяват да реализират успешни проекти в рамките на посочения срок, разходи и качество.

Това подтиква организациите да търсят помощ при управление на своите проекти. Оказва се, че проектните мениджъри се опитват да ръководят и контролират екипи често в условията на матрична структура с малка предоставена власт над тях. Възниква нуждата от обучение за подобряване на междуличностните или т.нар. „меки“ умения, включващи аспекти като лидерство, взаимоотношения, управление на конфликти, мотивация, изграждане на екип и др.

Така се появява втората парадигма в проектния мениджмънт и се извършва преходът от „техническата“ към „поведенческата“ същност на проекта. Изследователите осъзнават, че подборът на проектни мениджъри е изключително важен и трябва да се извършва внимателно. Те трябва да се избират заради своите лидерски умения, доминиращи по значимост спрямо техническите, т.е. техническата компетентност не може да бъде единственото или водещото съображение при селекцията.

2. КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖЪР КАТО СТАНДАРТ

Към края на 80-те и началото на 90-те години ключово понятие в областта на проектния мениджмънт става „компетентност“ и изследователите¹ посвещават своите

¹ Gido, J., J. Clements, Successful Project Management, Canada: Tomson South-Western, 2003; Mantel, S., J. Meredith, Ies are best suited to challenging role of project manager, Industrial Engineering, 18(4), 1986, p.54.; Crawford, L., Profiling the competent project manager, PMI Research Conference, France, 2000; Archibald, R. D., Managing high-technology programs and projects, New York: John Wiley & Sons, 1975; Posner, B. Z., What

усилия на откриване на тази съвкупност от основни компетенции, която осигурява успешна реализация на проекта.

Съставят се множество както чисто теоретично, така и емпирично обосновани списъци, които за съжаление нямат особена стойност от гледна точка на селекцията на проектни мениджъри. Някои от тях са толкова обемни и детайлизирани, че губят всякаква практическа приложимост, други съдържат противоречиви и взаимно изключващи се качества, а всеобщ пропуск е липсата на ситуационно виждане и претенциите за универсална валидност.

Проектният мениджър се разглежда като най-важния елемент за успеха на проекта и това обуславя широкото разпространение на обучаващи програми. Професионалните организации по управление на проекти започват да разработват стандарти и сертификационни програми, свързани с придобиването на специфични компетенции в областта на проектното управление. Лидер в тази област е Институтът по управление на проекти (PMI), който публикува първото издание на "A Guide to Project Management Body of Knowledge" (PMBOK) през 1976г. В последствие, Британската асоциация на проектните мениджъри (APM) издава "APM's Book of Knowledge"² през 1992г., Австралийският институт по управление на проекти (AIPM) издава „National Competency Standards"³ през 1996г., Международната асоциация по управление на проекти (IPMA) издава „Competence Baseline" през 1999г. Всички тези организации периодично обновяват стандартите си за компетенции и ги преиздават.

България не остава встрани от тези глобални тенденции. Създадена през 2002г. Българската асоциация за управление на проекти (БАУП) е пълноправен член на IPMA и се ангажира с обучение и сертификация на проектни мениджъри от 2008г. Възниква въпросът доколко адекватни са тези обучаващи и сертификационни програми на нуждите на съществуващата реалност, т.е. на практикувания проектен мениджмънт?

3. КОМПЕТЕНЦИИТЕ КАТО КРИТЕРИЙ ЗА ПОДБОР НА МЕНИДЖЪРИ

Използването на компетенциите като критерий за подбор на проектни мениджъри, е свързано с редица проблеми. Те произтичат основно от следните обстоятелства:

- 1) не съществува универсална съвкупност от компетенции, приложима с еднакъв успех във всички проекти, следователно стандартите не са общовалидни;
- 2) компетенциите не могат да бъдат единствен критерий за селекция, тъй като не са единствена детерминанта на успешното изпълнение;
- 3) понякога липсват достатъчно надеждни и валидни измерители на притежаваните компетенции, а освен това не съществува общоприето схващане за елементите на компетенциите и др.

it takes to be a good project manager, *Project Management Journal*, XVIII(1), 1987, pp. 51-54; Crawford, L. H., *Assessing and developing project management competence*, PMI 1999 Annual Seminars & Symposium, Sylva, NC; Frame, J. D., *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999; Hartman, F. G. Shulmoski, *Quest for team competence*, *Project Management* (5), 1999, pp.10-15; Toney, F., *The superior project manager global competency standards and best practices*, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.

² Association of Project Managers, *The 40 key competencies of project management*, 2001.

³ Australian Institute of Project Management, *National competency standards for project management*, 1996.

Стандартите не са общовалиден и универсален критерий за подбор

Широкото разпространение на програми за обучение и сертифициране на мениджъри, книги, учебници и изследвания в областта на проектния мениджмънт, се базира на убеждението, че между компетенциите на мениджъра и успеха на проекта съществува пряка връзка. Това, което често се пропуска обаче е, че процесът на подбор има своя вътрешна логика, т.е. идентифицирането на ключови компетенции с универсална приложимост и назначаването за мениджър на човек, който ги притежава, не е достатъчно условие за успешен проектен мениджмънт.

Универсалните стандарти за компетенции не звучат логично, тъй като не отчитат спецификата на конкретния проект. Съдържанието на проектните дейности е различно, характеристиките на екипа, който ще работи по този проект също, както и изискванията към проекта, а отгук качествата и компетенциите на мениджъра също трябва да бъдат различни. Възниква въпросът какви точно компетенции трябва да се търсят за всеки конкретен проект? Дали изобщо сертификацията е надежден „предиктор“ на изпълнението или организациите трябва да разработват собствени системи за обучение и селекция на проектни мениджъри?

Има логика различните проекти да бъдат управлявани по различен начин, но на този етап литературата не ни предлага достатъчно връзки между необходимата проектна работа и компетенциите на проектния мениджър. В същото време, най-вече практикуващите, осъзнават, че работата на проектния мениджър варира в зависимост от естеството и характеристиките на проекта. Една класификация на проектите би била полезна, тъй като ще ги диференцира според типа дейности, типа на необходимите компетенции и съответно инструменти за оценка, обучение и развитие на уменията и знанията. Това е проявлението на ситуационния подход в проектния мениджмънт.

Създаването и използването на стандарти за компетенции е свързано с множество затруднения. Както бе отбелязано, обикновено те се извличат чрез функционален анализ на длъжността, но за управленски длъжности често се оказва трудно да се извърши точен и всеобхватен анализ, поради невъзможността дейността да се разчлени на отделни компоненти. Освен това управленската дейност има ситуационен характер и е невъзможно да бъде стандартизирана за различните контексти. Допълнително се усложняват нещата от факта, че проектът е нетрадиционно начинание и често липсва необходимата информация.

По своята същност, стандартите са статични и консервативни. Тяхното разработване отнема доста време и веднъж създадени, те са неизменни и не могат лесно да бъдат приспособявани според спецификата на организацията (потребности, култура, бизнес стратегия и др.). Но скоростта на промяна в бизнеса поставя изисквания за гъвкавост към длъжностите и не може да се очаква, че веднъж компетентна, една личност завинаги остава такава. Възможно е да се окаже, че един служител съответства на националните стандарти, но въпреки това не е особено полезен за проекта или организацията.

Функционалният анализ допуска равна значимост на всяка единица компетенция, но в реалността някои компетенции са по-важни от други. Освен това, стандартите се фокусират върху индивида, но често работата се извършва от екипи и именно миксът от компетенции допринася за успеха. Следователно не е необходимо една личност да притежава всички изброени компетенции, а вместо това те са характеристика на високо съвършения екип.

Компетенциите не са директно свързани с изпълнението

В своята дисертация Lynn Crawford⁴ изследва значението на стандартите като база за оценяване и развитие на компетенциите. По-конкретно, тя използва PMBOK Guide и Австралийските национални стандарти за компетенции, които включват най-вече умения, практики и знания за проектното управление. Проверява хипотезата, че съществува позитивна зависимост между стандартите и ефективното изпълнение, но се оказва, че няма такава. Тези, 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 универсалната валидност на въпросните стандарти. Връзката между компетенциите, стандартите и ситуационните фактори се оказва сложна и не еднозначна.

Изпълнението може да зависи от множество други променливи, затова не е лесно да се направи директна връзка между компетенциите и трудовото представяне, т.е. те не са надежден и валиден предиктор на ефективността. Компетенциите не са гаранция за успешно изпълнение и не могат да бъдат единствен критерий при подбора на проектни мениджъри. Те са само един от факторите; една личност може да притежава „правилните“ входящи компетенции, но въпреки това да не работи добре. Мотивацията може да варира от задача до задача и не е без значение спецификата на самия проект, синхрона или „химията“ между личността и длъжността.

Например, според Pettersen⁵ проектните мениджъри трябва да се подбират на базата на три основни критерия: способности, мотивация и персоналност. Според Robertson⁶, персоналността е нещо различно от компетенциите, което същевременно им оказва силно влияние. Връзката между компетенциите и трудовото изпълнение се опосредства от контекста и изискванията на задачата/длъжността.

Blackburn⁷ разграничава потенциалните компетенции от реалните. Потенциалът на една личност се формира при взаимодействието между вродените и придобитите умения. Под влияние на мотивацията, поведението рефлектира в някакъв резултат и именно той очертава измеренията на реалната компетентност. Авторът е убеден, че връзката между потенциала и изпълнението се моделира от опита като медиатор.

Оценяването на компетенциите е затруднено

Не всички компетенции могат лесно да бъдат наблюдавани и оценявани. Много често личностните качества се игнорират за сметка на техническите познания, които са по-лесни за проверяване и придобиване от меките компетенции. Ако уменията и знанията са видими, то личностните характеристики, мотиви и концепцията за Аз-а, са невидими за околните. Това е вероятната причина изследванията да са насочени предимно към техническите умения и знания. Меките компетенции, като черти на персоналността и отношения, не са толкова очевидни и получават малко внимание. В

⁴ Crawford, L., Project Management Competence. The Value of Standards, Brunel University, Uxbridge, UK, 2001.

⁵ Pettersen, N., What Do We Know About the Effective Project Manager?, Project Management Journal, 9(2), 99-104, 1991.

⁶ Robertson, I., Understanding Management Performance, British Academy of Management, 10(1), 5-12, 1999.

⁷ 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.

същото време, именно те могат да се окажат по-добър предиктор на потенциала на една личност да работи, отколкото нейната функционална компетентност. Традиционните умения в проектния мениджмънт са входящи умения, но сами по себе си, не водят до отлично изпълнение, така както меките умения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изборът на проектен мениджър е един от първите проблеми, които очакват своето решение при стартиране на проекта. Твърде често критериите, по които се назначава той, нямат нищо общо с функционалния анализ на позицията, нито с оценка на притежаваните качества. Избира се този, който е ръководил или членувал в екипа, разработващ проектното предложение, или друг, чийто отдел е максимално заинтересован от резултатите от проекта, или някой, който не е ангажиран с множество други проекти и т.н. Това е порочна практика, нуждаеща се от преосмисляне, предвид значимостта на тази позиция за ефективното управление и реализиране на проекта.

Успешната селекция на проектни мениджъри преди всичко предполага два ключови момента: 1) точна представа, яснота за съдържанието на работата и ангажиментите на проектния мениджър, т.е. прецизен анализ на неговата роля и 2) точна представа за качествата/компетенциите, необходими за изпълнението на тези дейности, както и наличието на достатъчно надеждни и валидни измерители за оценяване на тяхното притежаване. Съществува явна необходимост от създаване на класификации, осигуряващи по-добър синхрон и връзка между компетенциите на проектния мениджър и естеството и характеристиките на конкретния проект.

Проектите са различни като съвкупност от дейности и изисквания, както и като характеристики на проектния екип. Използването на универсални стандарти за компетенции като критерий за подбор на мениджъри, звучи нелогично и абсурдно.