

# РОЛЯТА НА ЛИДЕРА В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ

Надя Иванова МАРИНОВА, гл. ас. д-р, Нов български университет, E-mail:  
[nmarinova@nbu.bg](mailto:nmarinova@nbu.bg)

## THE LEADERSHIP ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PROJECT TEAMS

PhD. Nadya Ivanova MARINOVA, New Bulgarian university, E-mail: [nmarinova@nbu.bg](mailto:nmarinova@nbu.bg)

**Резюме:** Екипът се дефинира като група от хора, които трябва да са свързани пряко при постигането на общи цели. Основен фактор за успешното приключване на проекта е проектният екип, а лидерът е ключовата фигура, към която се поставят допълнителни изисквания за знания и умения.

**Ключови думи:** лидер, екип, управление

**Abstract:** The team is defined as a group of people who must be connected directly to the achievement of common goals. The main factor for the successful completion of the project is the project team and the leader is the key person to which are additional requirements for knowledge and skills.

**Key words:** leader, team, management

Проектният екип, изграден за целите на управление на проекти, е основен фактор за успешното приключване на проекта. Преходността на проекта определя временния характер на проектния екип. Той е поставен при специфични условия, свързани с изграждането, управлението и мотивацията.

Ръководителите на проектите работят в среда с повишен риск и неопределеност. Това се обуславя от уникалността на извършваните работи по проекта. Управлението на проектния екип изисква особено внимание в сравнение с традиционното фирмено управление. При формиране на проектния екип, лидерът обединява група от специалисти. Той има задача да създаде чувство за принадлежност към съвместно работеща, интегрирана група, споделяща общи ценности и норми за постигане на целите на проекта.

### Проектен екип

Екипът се дефинира като група от хора, които трябва да са свързани пряко при постигането на общи цели. Това означава, че не всяка група е екип. Петдесет души, които работят в едно предприятие, не могат да бъдат наречени екип, тъй като не биха могли да работят пряко един с друг.

Постигането на обща цел е от съществена важност за обособяването на екипа. Изграждането на екипа е целенасочен процес, който има за задача да улесни израстването на една група от специалисти в сплотена и ефективна работна единица, така че да са налице следните условия:

- Управлението на екипа е систематично, целенасочено и приемливо за всички участници.
- Ролите, функциите и основните задачи на екипа са ясно осъзнати от неговите членове.
- Участниците в екипа насочват усилията си за постигане на колективен резултат.
- Работната атмосфера на екипа е позитивна, стимулираща и творческа.
- Както формалните, така и неформалните срещи на екипа са ефективни и се оползотворяват всички налични ресурси.
- Слабостите на екипа се установяват навременно, като отрицателните последиствия се отстраняват или коригират.

Техниките при изграждане на екипи обикновено се концентрират върху една или някои от изброените по-горе шест области.

### **Основни компетенции на ръководителя на проекта**

Изследователите твърдят, че има три възможни критерия за квалификация на ефективния лидер:

- Ръководни черти – ефективните лидери имат някои общи черти;
- Ръководни стилове – ефективните лидери прибягват до определени стилове на управление;
- Комплексен подход – ефективните лидери приспособяват стила си на работа към конкретните обстоятелства.

Общите подходи на успешните лидери могат да се класифицират, както следва:

- Способност за решаване на проблеми и ориентираност към конкретни резултати – ефективните лидери обикновено са хора с изявен интелект. Те са в състояние да разрешават сложни проблеми чрез анализиране на текущата ситуация и разпознаване на стереотипни модели. Разрешаването на проблеми обхваща всички етапи на управлението на проекти. Постигането на целта на проекта всъщност представлява разрешаване на проблем, както и завършването на всеки стадий от жизнения цикъл на проекта. Тази способност за разрешаване на проблеми трябва да бъде комбинирана и с ориентираност към постигане на конкретни резултати. Целта е да се работи не заради самата работа, а да се постигне предварително договорената цел.
- Енергия и инициативност – ръководителят на проекта трябва да бъде в състояние да продължава работата и да управлява при значително напрежение и необичайни обстоятелства. Тази енергичност трябва да бъде съчетана с инициативност, която да му даде възможност да види необходимостта от конкретни действия и желанието да ги предприеме.
- Самоувереност – лидерите трябва да имат самочувствието, че това, което вършат, е правилно. Не трябва да бъдат груби и безцеремонни, а да предприемат действия решително, убедени в своето мнение и преценка. Понякога е по-добре да се предприемат действия в ситуация, когато няма достатъчно информация с готовността всеки момент да се коригират действията с постъпването на нова информация, отколкото решението да се отлага безкрайно с надеждата, че ще бъде намерено решение на проблема. Ръководителите, които са уверени в своите сили, са по-склонни да възлагат отговорности на участниците в екипа, убедени са в техните способности и в своите умения да мотивират екипа.
- Способност да преценява явленията в перспектива – ефективният лидер трябва да бъде способен да погледне отвъд екипа си и да може да прецени как се вписва в организацията като цяло. Той трябва да е в състояние да осмисли всички нива на проектната йерархия, да осъзнае детайлите на проекта и по какъв начин ще доведат те до постигане на крайните цели.
- Комуникативност – това е едно от основните изисквания към ефективния лидер. Той трябва да е в състояние да комуникира на всички нива в организацията.
- Умение да преговаря – тъй като проектът обикновено представлява договор между ръководителя на проекта и организацията – възложител, този договор се конкретизира чрез преговори.

Ръководителят на проекти трябва да притежава знанията, уменията и нагласите за гъвкаво използване на следните лидерски стилове:

- Демократичен – лидерите, които го прилагат, се консултират със своите екипи и след това решават кой е правилният начин за действие. Този подход е приемлив в началния стадий на планиране на проекта, когато ръководителят иска да насърчи екипа да споделят идеите си.
- Авторитарен – лидерът диктува на екипа какво трябва да се направи и по какъв начин. Този стил е подходящ в стадия на приключване на проекта, когато спецификациите на съоръженията са определени, похарчени са реални средства и е необходимо навременно приключване.
- Бюрократичен – този тип лидери управляват чрез правила и разпоредби. Обикновено този подход е приемлив за проекти, свързани с малък риск, когато вероятността от промяна е много малка, тъй като бюрократичният ръководител е неспособен да реагира на промените. Затова бюрократичният стил на управление е подходящ само за крайните фази по приключване на проекта.
- Стил Laissez-faire – лидерите от този тип оставят екипа да се управлява сам. Те се държат като участници в екипа, а не като ръководители и са на разположение да съветват останалите членове, ако се наложи. Този стил е подходящ при ранния стадий на проекта или при конкретни изследователски проект

Освен гореспоменатите стилове при управлението на проекти има и стилове, които е желателно да бъдат избягвани.

Такъв стил е технократският – за лидера от този тип „науката“ е по-важна, отколкото са резултатите от проекта, средствата, с които ще се постигнат целите, са по-важни от самите цели. Този тип лидер се стреми по-скоро към идеалното решение на проблема, отколкото да постигне адекватно разрешение, което да задоволява изискванията на клиента. Той не е способен да възлага отговорности на екипа, тъй като не вярва в неговите способности да получи безупречен резултат.

Бюрократичният ръководител също може да бъде неефективен в своите крайни проявления поради факта, че следва педантично процедурите, убеден е в правотата си, че работата е извършена правилно, макар неефективно и нерационално.

Третата възможност е лидерът търговец, който може много добре да „продава“ проекта, но не и да регистрира крайни резултати.

Тези три характеристики – научни способности, приложение на най-добрата практика и способността да убеждава – могат да бъдат положителни черти на управлението ако се прилагат умерено. Те се превръщат в слабости, когато са преувеличени и вниманието на ръководителите е насочено върху, а не върху постигането на крайните резултати на проекта.

В този смисъл може да се обобщи, че основен фактор за успешното приключване на проекта е проектният екип, а ръководителят на проекта е ключовата фигура, към която се поставят допълнителни изисквания за знания и умения.

## **Заклучение**

Подходът за управление на проекти е насочен към: управлението на йерархично структурирани дейности; резултата, а не към перфектността на изпълнение; използване на ясна и опростена управленска схема и договорна основа. Пред ръководителите от различни нива се поставя изискването за работа в екипи, за управление на промените чрез проекти. Понастоящем управлението чрез проекти е неотменима част от знанията и уменията в областта на управлението. В този смисъл за ръководителите е необходимо да притежават специфични знания и умения, наред със знанията и уменията от областта на класическата управленска наука.

*Литература:*

Project Management Institute A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide ed.). Newtown Square, PA, 2004

Morris, P.W.G., The Management of Projects: Lessons from the last fifty years, Thomas Telford (1993)

Маринова, Н. Мениджмънт и лидерство, глава 4, НБУ, 2008