



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ” – Свищов
Факултет „Производствен и търговски бизнес”
Катедра „Индустиален бизнес и предприемачество”

Боян Димитров Вранчев

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ
НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ
В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертация

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
по научна специалност „Икономика и управление“ (Индустрия)

Научен ръководител:

Доц. д-р Искра Пантелеева

Свищов

2023 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита по реда на Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в СА „Д. А. Ценов“ от катедра „Индустиален бизнес и предприемачество“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Авторът е докторант в задочна форма на обучение към катедра „Индустиален бизнес и предприемачество“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов.

Дисертационният труд е с общ обем от 208 страници и е структуриран в: увод (8 стр.), основен текст от три глави (162 стр.) и заключение (6 стр.). Представена е декларация за оригиналност и автентичност. Приложенията, с общ обем от 13 страници, са 2 на брой. Информацията в дисертацията е визуализирана в 35 фигури и 5 таблици. Списъкът на използваната литература се състои от 168 източника, от които 151 – на латиница, и 17 – на кирилица. От чуждестранните източници 15 са онлайн източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 29.03.2024 г., от 13 ч., в Заседателна зала Ректорат при Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в отдел „Докторантура и академично израстване“ при Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов – <https://www.uni-svishtov.bg/bg>

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследването
2. Обект и предмет на изследването
3. Цел и задачи на дисертационния труд
4. Изследователска теза и подтези
5. Методология на изследването
6. Ограничителни условия на изследването
7. Апробация на дисертационното изследване

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Списък на таблиците

Списък на фигурите

Увод

Първа глава. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

1. Същностна характеристика на проекта и проектния екип
2. Проектният мениджмънт – същност, развитие, особености
3. Управление на проектни екипи

Втора глава. УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

1. Основни участници в проектния екип – значение, роля и принос за усъвършенстване на тяхното управление
2. Управленска функция и стилове на управление
3. Модели, предоставящи възможности за по-добро и успешно управление на проектни екипи

Трета глава. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

1. Цел, методология и обхват на емпиричното изследване
2. Анализ и оценка на резултатите от проведеното изследване
3. Препоръки за усъвършенстване управлението на проектните екипи

Заклучение

Използвана литература

Приложения

Декларация за оригиналност и достоверност

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

**IV. СПРАВКА НА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В
ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

**V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА
ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

**VI. СПРАВКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА МИНИМАЛНИТЕ
НАЦИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ ВЪВ ВРЪЗКА С ПРОЦЕДУРА
ЗА ПРИДОБИВАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“**

**VII. СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И
МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ**

VIII. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследването

Средата, в която функционират индустриалните предприятия е изключително динамична, недетерминирана и рискована, развива се и се променя интензивно. Технологичните промени, иновациите, нарастващата конкуренция, пазарните промени, глобалната среда и водените политики на различни нива поражда потребност от: квалифицирани и компетентни, разполагащи с необходимите знания и опит, човешки ресурси; гъвкави и ефективни инструменти за решаване на организационни и управленски задачи. Все по-високите очаквания и изисквания в области като устойчиво развитие, опазване на околната среда, борба с климатичните промени и др. налагат високи стандарти. Потребителите също имат високи изисквания, търсят иновативни продукти с високо качество и нови функционалности. Те оказват силен натиск върху очакванията за нарастваща конкурентоспособност на индустриалните предприятия. Всички тези предизвикателства налагат индустриалните предприятия да действат адекватно и гъвкаво, да прилагат конкурентни, високоефективни структурно-организационни и функционални форми, управленски техники и поведенчески модели. В подобна среда проектната дейност и проектните екипи се превръщат във важен фактор за успеха на индустриалните предприятия и за постигането на техните цели. Прилагането на проектния принцип в индустриалните предприятия поражда редица синергични ефекти, предпоставя възможности за оптимално и ефективно използване на ресурсите, намаляване на разходите и повишаване на производителността, постигане на по-високи резултати и по-висока степен на удовлетвореност на заинтересованите страни.

Успехът на проектите зависи от доброто управление на проектната дейност и в частност – от адекватното управление на проектните екипи. То от своя страна, е свързано с редица фактори, които оказват въздействие върху изискванията и очаквания към проектния мениджър и другите участници в проектната дейност, към техните роли и функции, към прилагането на подходящите инструменти и техники. За постигането на успешни проекти е необходимо вниманието да бъде насочено именно към тяхното управление и възможностите за усъвършенстване на управленските въздействия.

Тематиката, свързана с проектната дейност, нейните управленски аспекти и използването на човешкия фактор за тяхното усъвършенстване е важна и актуална, особено пред последните десетилетия на 20-ти век и в началото на 21-ви век. Тя е предмет на засилен изследователски интерес в научната сфера, образователната среда и бизнес практиката. Нейното приложение става все по-

универсално във всички сфери и сектори на икономиката. Индуриалните предприятия все повече се насочват към проектноориентирания подход, от една страна, и към използването на специфични управленски модели и методи на работа, от друга страна. Ролята на проектното управление все повече нараства, а управлението на различни проектни екипи заема все по-важно място в управлението на човешките ресурси. Съществено значение придобива способността да се използва ефективно съвкупността от професионални и личностни качества, социални умения и бизнес взаимодействия; да се управлява времето; да се организира изпълнението на дейности и задачи; да се постигат синергични ефекти от организационно-управленски характеристики като адаптивност, надеждност, отговорност, съпричастност и т.н. В рамките на тази тематика попадат и важни аспекти на управленската дейност като лидерството и развитието на проектните екипи.

Научната литература се фокусира предимно върху изисквания и критерии, които се очаква да бъдат покрити от проектните мениджъри по отношение на специални, технически умения и професионални компетенции. Очакванията към ръководителите на проекти не би следвало да се ограничават единствено върху професионалните качества и компетенции, а да се насочат и към уменията за управление на проектни екипи, което от своя страна не следва да се свързва само с оперативна ръководна дейност. В научната литература се лансират и подходи, стилове и методи на управление, без да се отчитат редица особености, свързани с проектите (напр.: обхват, мащаб, специфика, значимост, сложност, спешност, риск и др.) и с конкретните предприятия и ситуации (напр.: вид, състояние, фактори, средата, фактори и др.). Посочените аргументи за значимостта и нарастващата актуалност на тематиката, свързана с проектните екипи и техните управленски аспекти са достатъчно основание за значимостта и актуалността на разглежданите в дисертационния труд теоретични и емпирични въпроси.

Редица автори разглеждат в теоретичен и практичен аспект въпросите, свързани с проектите, проектните екипи и техните управленски особености. Сред тях съществен принос имат чуждестранни автори като: A. Bandura, A. Drexler, A. J. Shenhar, A. Keegan, A. Pfeiffer, A. Söderholm, B. Hug, B. M. Bass, B. W. Tuckman, C. Hönle, C. P. Larson, Ch. Margerison, D. C. McClelland, D. Hellriegel, D. K. Smith., D. McCann, D. McGregor, D. Sibbet, E. C. Murphy, E. Motzel, F. Fiedler, F. Hölzl, F. T. Hartman, G. Curphy, G. Howell, G. L. Chamberlain, H. Bhasin, H. Dammer, H. Garner, H. J. Schmelzer, H. Kerzner, H. Schelle, H. Kessler, I. Hyväri, J. C. Maxwell, J. Collins, J. Hackman, J. Hansel, J. Law, J. M. Burns, J. P. Kotter, J. P. Lewis, J. Pinto, J. R. Katzenbach, J. Robertson, J. S. Mouton, J. Söderlund, J. Sullivan, J. Turner, K. Lewin, K. W. Thomas, L. C. Megginson, L. Crawford, L. Lindkvist, L. Thompson, M. A. Jensen, M. Armstrong, M. Belbin, M. DePree, M. G. Möhrle, M. Huemann, M.

Langer, M. M. Chemers, M. M. Lombardo, M. Woodcock, N. Raslan, P. Darmody, P. Drucker, P. Lencioni, P. Morris, P. W. Orellove, G. Morris, P.L. Curşeu, R. B. Kaiser, R. Cartwright, R. E. Fry, R. E. Tannenbaum, R. Forrester, R. H. Kilmann, R. Hawi, R. Hogan, R. K. Wysocki, R. Kreitner, R. Kurschus, R. M. Belbin, R. Müller, R. Ottmann, R. Wagner, R. Wunderer, S. Hesselmann, S. Jackson, S. Robbins, S. Scheurer, T. Daigeler, V. H. Vroom, W. Bennis, W. M. Marston, W. Sesselmann, Y.-H. Kwak, G. M. Gröger, T. DeMarco и др. В българската специализирана литература управлението на екипи е изследвано от различни автори като: А. Асенов, А. Пенчева, В. Божилова, В. Гацова, В. Гюрова, . Христова, Др. Бояджиев, Е. Николов, И. Пантелеева, Й. Илиев, К. Владимирова, К. Каменов, Кр. Хаджиев, Л. Варамезов, М. Александрова, М. Атанасова, М. Богданова, М. Кузманова, М. Ламбовска, М. Харизанова, Н. Миронова, Н. Янков, П. Кънев, П. Пенчев, Р. Симеонова, С. Джонев, С. Колева, С. Христов, Т. Христов, Т. Христова, Цв. Илиев и др.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд е *управлението на проектни екипи*, а **предмет на изследване** – *потенциалните възможности за усъвършенстване на управлението на тези екипи в индустриалните предприятия.*

3. Цел и задачи на дисертационния труд

Основната цел на настоящия дисертационен труд е *да се изследват и разкрият възможностите за усъвършенстване управлението на проектните екипи в индустриалните предприятия. Вниманието е насочено към проучване на управленските аспекти на проектните екипи, проблемите и предизвикателствата, които съпътстват работата на проектните екипи, факторите, оказващи влияние върху възможностите за ефективно и успешно управление на проектните екипи..*

Постигането на така дефинираната цел е свързано с решаването на следните **изследователски задачи:**

1. Да се проучат теоретичните разработки и изяснят същностните характеристики на проектите и проектните екипи.

2. Да се разгледат управленската функция и стилове/видове управление, като се идентифицират възможности за подобряване на управлението на проектните екипи.

3. Да се конструира модел (създаде метод) за успешно управление на проектните екипи, според типа и характеристиките на проекта.

4. На база теоретичното изследване да се разработи методика за анализ и оценка на възможностите за усъвършенстване управлението на проектните екипи в индустриалните предприятия.

5. Да се проведе емпирично изследване относно управлението на проектните екипи в индустриалните предприятия и да се идентифицират основните проблеми и възможностите усъвършенстване за тяхното управление.

6. Да се изследват факторите, които оказват влияние върху ефективността на проектния екип и предложат препоръки за интензифициране факторите с положителен ефект и ограничаване на въздействието на факторите с негативно влияние.

4. Изследователска теза и хипотези

Изследователска теза

Основната теза, която се застъпва в дисертационното изследване, е, че управлението на проектни екипи може да бъде усъвършенствано чрез повишаване на знанията, уменията и компетентностите на участниците в проектните екипи, и чрез отчитане влиянието на факторите, свързани с проектната дейности.

Хипотези

За доказването на изследователската теза се разглеждат следните хипотези:

1. Управлението на проектните екипи зависи от проектните и екипните характеристики на организационната форма за реализиране на екипните задачи, както и от специфичните измерения на факторните въздействия върху предприятието, проектния екип и екипната работа.

2. Реализирането на проекта и постигането на проектните цели зависи от подкрепата, която индустриалното предприятие оказва на участниците в екипа през целия проектен живот на екипа.

3. Предоставянето на възможности за развитие и усъвършенстване на ръководителя и участниците в проекта подпомага управленската дейност.

5. Методология на изследването

За разработване на дисертационния труд е приложен методологичен подход, базиран на следните постановки:

- ✓ Комбиниране на широкообхватен теоретичен поглед по изследваната проблематика и задълбочено проучване на практиката по създаване и развитие на проектните екипи в индустриалните предприятия от избраните икономически дейности; като се отчитат особеностите на конкретните проекти; стопанските субекти, които осъществяват проектите; и състоянието на средата.
- ✓ Съчетано анализиране и оценяване на комбинацията от достигнато теоретично познание за проектните екипи и тяхното управление и набраната емпирична информация за избраната проблематика.

В методологията акцентът е поставен върху съчетаното използване на съвкупността от научноизследователски подходи: исторически, дескриптивен, системен, структурен, целеви, функционален, клъстерен и др. подходи. На тяхна основа е разработена методиката на теоретичното и емпиричното проучване. За методи на изследване са избрани: анализ и синтез на информация, включително анализ на базови данни и информационни източници, документален анализ, контент-анализ (анализ на съдържанието), вторичен анализ на данни, библиографиране и др.; наблюдение, интервюиране, консултиране, регистриране на първична информация от единиците на изследване, сравнение, експертни оценки и др.; индукция и дедукция, логически метод, формализация и др.; моделиране, графично и таблично представяне на информацията, статистически анализ и др.

Като **основни източници на информация** за разработване на дисертационния труд са използвани: специализирана научна литература (книги, учебници, дисертации, научна периодика, сборници от научни форуми, публикации от проектни разработки, финансирани с публични средства на национално и европейско ниво и др.); официална информация от НСИ, Евростат, Федералната статистическа служба на Германия; данни от емпирични проучвания с тематика и обхват, близки до настоящото изследване; специализиран периодичен печат, брошури, каталози, браншова документация по темата на дисертационния труд; данни от анкетни проучвания, проведени интервюта и консултации; информация от наблюдения и регистрация на статистически данни; Интернет сайтове и бази данни и др.

6. Ограничителни условия на изследването

Поради широкия обхват на изследваната проблематика в рамките на дисертационния труд са въведени следните ограничения:

– *Ограничения по отношение на предмета на изследване.* Дисертационният труд изследва проектната дейност и проектните екипи от позициите на техните организационно-управленски аспекти. Фокусът в резултатите от изследването е насочен към практическите измерения на организационно-управленските аспекти на проектните екипи в индустриалните предприятия и на факторните въздействия върху тях. Извън предмета на проучване са социално-психологическите и финансовите аспекти, както и прякото обвързване и числово измерване на влиянието на проектните резултати върху финансовото състояние на индустриалното предприятие като цяло. Емпиричното проучване по темата на дисертационния труд е насочено към установяване реалната картина проектната дейност, проектните екипи и управленската им специфика, като е потърсено мнението на респондентите относно работата им в последния проектен екип и

участието им в проектни екипи пред последните пет години (2019 г. – 2023 г.) като цяло. Причините за прилагането на подобен подход в рамките на дисертационния труд са следните: всеки проект и почти всеки проектен екип са уникални (*от една страна*); тази уникалност в агрегиран вид се поддава повече на качествена, отколкото на количествена оценка, и трудно може да се съчетае дълбочинната емпирична фактология за всеки проект и проектен екип с подходящата конкретна форма за подробна, но и обобщаваща картина на състоянието на проектната дейност, работата на проектните екипи и управлението на тази форма на организация на труда (*от друга страна*).

– *Ограничения по отношение на обекта на изследване.* В дисертационния труд се проучват теоретичните и емпиричните проекции на избраната тематика в рамките на активните нефинансови предприятия, функциониращи в сектор С по НКИД-2008. Броят на респондентите е определен въз основа на следните *критерии*: предприятия от групата на средните и големите икономически субекти, чуждестранна собственост на капитала, положителни финансови резултати, активна проектна дейност и голям брой на реализираните проекти от предприятието, наличие на значителен опит в проектната дейност; функционирали и функциониращи проектни екипи с участие в повече от един проект и наличие на опит в проектната дейност поне 5 години.

– *Ограничение по отношение на периода на изследване.* Емпиричното проучване е проведено през май – септември 2023 г. Чрез анкетното изследване, интервютата, консултациите и проведените разговори е получена информацията, свързана с мненията и оценките за реализираните проекти в избраните индустриални предприятия и за участието им в тях през периода 2019 г. – 2023 г.

7. Аprobация на дисертационното изследване

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Индустриален бизнес и предприемачество” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – гр. Свищов. По темата на дисертацията в специализирани издания са публикувани: 1 съвместна студия, 2 статии и 2 доклада. Части от дисертационния труд са представени на 6 научни форума – 2 докторантски сесии и 3 конференции, единият от които е изнесен (извън СА) форум.

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В структурен план дисертационният труд се състои от увод (7 стр.), три глави (177 стр.), заключение (5 стр.), списък с използвана литература (13 стр.), и приложения (13 стр.). В съдържателно отношение дисертационният труд е структуриран по следния начин:

Списък на таблиците, използвани в дисертационния труд

Списък на фигурите, използвани в дисертационния труд

Увод

Първа глава. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

1. Същностна характеристика на проекта и проектния екип
2. Проектният мениджмънт – същност, развитие, особености
3. Управление на проектни екипи

Обобщения и изводи

Втора глава. УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

1. Основни участници в проектния екип – значение, роля и принос за усъвършенстване на тяхното управление
2. Управленска функция и стилове на управление
3. Модели за усъвършенстване управлението на проектни екипи

Обобщения и изводи

Трета глава. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

1. Цел, методология и обхват на емпиричното изследване
2. Анализ и оценка на резултатите от проведеното изследване
3. Препоръки за усъвършенстване управлението на проектните екипи

Обобщения и изводи

Заключение

Използвани източници

Приложения

Декларация за оригиналност и автентичност

III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Увод

Във въвеждащата част на дисертационния труд се обосновава актуалността и практическата значимост на изследването. Дефинират се обектът, предметът, целта, задачите, изследователската теза и хипотезите. Представят се методологията, източниците на информационно осигуряване и ограничителните условия на изследването.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

В първа глава се изяснява теоретичната база, свързана с темата. Прави се дефиниционно изясняване на основните понятия, използвани в дисертационния труд. Представят в систематизиран вид възможни класификации на проектите и проектните екипи по различни признаци. Дискутират се същността и особеностите на проектния мениджмънт. Изясняват се основните аспекти от управлението на проектните екипи.

Главата се състои от три параграфа в следната последователност:

1. Същностна характеристика на проекта и проектния екип

В първия параграф се изяснява същността на основните понятия в областта на дисертационния труд. Възприема се работна дефиниция за понятието „проект“ като *специфична задача, която се решава в рамките на определен срок с необходимите процеси и съгласувани дейности, с цел да се постигне определен резултат при предварително зададени параметри*. Очертават се проектните характеристики, като за ключови се приемат: временен характер, уникалност, интердисциплинарност, прогресивна конкретизация, новост; а като основни параметри за формирането на системата „проект“ (при изискване за поддържането на определено ниво на балансираност между тях): обхват, качество, разходи, време и ресурси.

В специализираната литература и в бизнес практиката е налице огромно разнообразие от специфични видове проекти, като се използват различни критерии за тяхното систематизиране. За отправна точка при разграничението на проектите се използват показатели като: размер (разходи, стойност, мащаб, брой участници, време на изпълнението, включени звена), функции и цели, сфера на дейност, приложение (нови продукти, иновации, дигитализация, разработване на софтуерни продукти, инсталиране на машини, съоръжения, оборудване), качество, място на изпълнение, специфики като новост, стандартност, с цел

подобряване, тактически, стратегически, оперативни, степен на сложност, риск и несигурност и др. (Wysocki & Robert, 2014).

В параграфа се разглежда разнообразието от специфични видове проекти и съществуващото класификационно многообразие въз основа на различните им характеристики. **От гледна точка на съдържанието** класическата класификация разграничава проектите в три групи (Schelle, Ottmann & Pfeiffer, 2005): *инвестиционни; за научноизследователска и развойна дейност, и организационни*. Според **значимостта, обема на инвестициите и сложността** си проектите могат да се обособят на (Илеенкова, 2012, с. 148-149; Варамезов, 2013; Пантелеева, 2013; Варамезов & Пантелеева, 2022, с. 118; Танева, 2007, с. 163; Николов, 2022): *монопроекти, мултипроекти и мегапроекти*. В зависимост от **продължителността и обема на работа** класификационно могат да бъдат идентифицирани три вида проекти (Варамезов & Пантелеева, 2022, с. 118; Танева, 2007, с. 163): *дългосрочни* (с висока оценка на риска и потенциално висока оценка за равнището на ефективност – над 5 г.); *средносрочни* (със средна оценка на риска и средна оценка за равнището на ефективност – до 5 г.) и *краткосрочни* (с минимално ниво на риска и ниска оценка за равнището на ефективност – до 2 г.). Според **съдържателната страна на реализираните изменения** проектите биват (Варамезов & Пантелеева, 202, с. 118): *твърди* (свързани с доставка на оборудване или създаване на материална база) и *меки* (свързани с промени в човешкия фактор). В зависимост от общата **съдържателна и функционална сфера на извършваните дейности и характера на постиганите резултати** може да се направи разграничение на следните видове проекти: *икономически, инвестиционни, социални, организационни, научни, образователни, организационни, технически, инженерни и др.* В допълнение, в различните държави могат да се наблюдават различия по отношение на подходите и концепциите за разработване на отделните класификации и по приложение на специфична систематизация, отчитайки географските/националните/локализационните особености. **Съдържанието на проекта определя до голяма степен неговата сложност, а тя от своя страна предопределя спецификата на проектното управление. При по-големите и сложни проекти, степента на сложност на управлението е по-висока, като е налице правопрпорционална зависимост.**

Индустриалните предприятия могат да създадат свои класификации, които са специфични за тях и са съобразени с тяхната дейност и конкретната ситуация. По този начин може да се постигне по-добро съответствие със спецификата на проектите в конкретната организация и да се предпостави прилагането на модел, подходящ за самата организация и нейните цели. Освен с класификационните особености на отделните проекти, проектната дейност е необходимо да бъде съобразена и с вътрешната среда на предприятието, която до голяма степен

предопределят начина на осъществяването на проектната дейност, начина на реализирането на проекта, решаването на поставената задача и достигането на желанния успех. Посочената конкретика като многопосочна рамка за отчитане особеностите при подготовката и реализирането на различните видове проекти оказва съществено влияние върху избора на стила и методите на управление, начина на подготовка и изпълнение на проектното управление. Управлението на проектите се реализира в трудна за детерминиране среда, което изисква дефинирането на различни възможности за гъвкавост при избора и прилагането на управленския подход (гъвкав подход на управление, широкообхватни знанията от различни теории, богат практически опит, предварително теоретично проиграване на различни сценарии и варианти, непрекъснато анализиране и своевременно вземане на подходящи решения, и др.).

В параграфа са дискутирани различните дефиниции и акценти в понятието „екип“. Според Katzenbach и Smith (2013) екипът е „малък брой хора с допълващи се умения, които са ангажирани с общи цели, в това число за добро представяне, прилагайки подход, според който те са взаимно отговорни“. Lewis (2004) разглежда екипа като „група от хора, които работят съвместно, за да изпълнят обща цел, постигайки висококачествени резултати като се наслаждават на тази дейност“. Salas и Passmore (2017) определят екипа като „свкупност от двама или повече човека, които адаптивно и динамично си взаимодействат чрез определени роли, докато работят за постигане на общи и стойностни цели“. В научната литература определенията на отделните автори са относително сходни и почти се припокриват, но съществуват и различия, отразяващи някои екипни специфики. Например изследователите посочват различен размер на екипа, препоръчвайки го като оптимален брой членове. Екипите изпълняват различни задачи, които се характеризират с различни мащаб и сложност. При решаването екипните задачи се ангажират различни като численост и образователни характеристики екипи. По дефиниция участниците в един екип следва да притежават различни характеристики, квалификация, способности и опит. В много екипи участниците са от съвсем различни звена, което определя екипната структура като микс от различни елементи. В практиката е почти невъзможно да се сформира екип, в който членовете да са максимално сходни по отношение на тип и характер на личността, интереси, потребности, светоусещане, ценностна система и др. Не е възможно екипът да се разглежда в контекста на дадена абстрактна или идеална среда. Налице е и различие в обхвата и степента на сложност на възлаганите задачи. Необходимо е обаче да се отбележи, че *независимо от посочените различия, всички участници в екипа са еднакво и взаимноотговорни за постигането на екипните резултати и цели.*

В икономическата литература е известен голям брой **класификации на екипите**. Отделните автори разглеждат от различни позиции тяхната специфика, опитвайки се да представят определена дефиниционна яснота при разграничаването им. Katzenbach и Smith (1993), Кънев и Христова (2009, с. 8), Пантелеева, Николов и Костов (2020, с. 13-17), Bhasin (2017, August 19) и Симеонова (2008) правят класификационна систематизация на екипите по редица признаци, например: според **продължителността на функциониране** (*постоянни и временни*), според **вида на изпълняваните функции и начина на управление** (*функционални/вертикални; крос-функционални/хоризонтални и самоуправляващи се*), според **предназначението** (*отговорни за качеството в организацията, за решаване на проблеми – функционални и междуфункционални, автономни или самоуправляващи се*), според **избора, пред който се изправят, притежавания потенциал, рискове и степента на съвършенство** (*работна група, псевдоекип, потенциален екип, реален (истински) екип и високосъвършен (целево-адаптивен) екип*), според **предназначението и начина на възникване**: *формални (командни, за изпълнение на специфични задачи, комитети/комисии) и неформални екипи*. Проектният екип се създава за целите на управлението на проектите и представлява инструмент за изпълнение на проектната задача. Асоциацията по управление на проекти във Великобритания (Association for Project Management, 2019) дефинира проектния екип като „група от хора, които работят заедно в сътрудничество или кооперативност за постигане на обща цел“. В рамките на дисертационния труд проектният екип се дефинира като временна структура, която се създава за решаването на конкретна задача (определен проект) за определено време, със зададени качество и разходи (бюджет). Някои екипи са разположени съвместно в една и съща географска област, други – обхващат множество организации, като извършват и виртуалната екипна работа. Всеки екип, независимо от вида си, е свързан с определени ключови параметри в процеса на функционирането си (Пантелеева, Николов & Костов, 2020)

В параграфа се прави преглед и на различни класификационни модели на екипите. Моделите за развитие на екипите „описват етапите, през които преминават лицата от момента на тяхното събиране в едно групово-организационно формирование до момента, в който това формирование се превърне в истински високоефективен екип“ (Пантелеева, Николов & Костов, 2020, с. 167.). В литературата са разработени различни модели: Модел на Ley за развитие на екипа (Пантелеева, Николов, & Иванова, 2017, стр. 146-147, Модел за развитие на екипите според Tuckman (Tuckman & Jensen, December 1977; Пантелеева, Николов, & Иванова, 2017, стр. 148-150), Модел за развитие на екипите според McGregor (1960), Модел на развитие на екипите според Woodcock (1979), Модел за развитие на екипите според Bass & Ryterband (1979), Модел за развитие на

екипите според Homans (1951) (Curşeu, 2007, p. 44.), Модел за развитие на екипите според Garner & Orelve (10 Aug. 1994), Модел за изпълнение на екипа „Ракета“ (Rocket Model™) (Curphy & Hogan), Модел на развитие на екипа „Петте дисфункции“ (Модел Lencioni) (tablegroup.com), DISC модел (Marston, 2002), Модел GRPI на Richard Beckhard (1972), Модел на конфликтния режим на Thomas-Kilmann (1979), Модел за развитие на екип „Направи си сам“ (DIY модел) (VentureTeamBuilding.co.uk), Модел за изпълнение на екипа на Drexler/Sibbet Team Performance® (Drexler, Sibbet & Forrester, 2009) и др. Те акцентират върху различни аспекти от характеристиките и параметрите на екипите, като представят специфични обяснения за причините или двигателите, подтикващи екипите към последващо позитивно изменение. . Разглеждат се фазите, през които преминава изграждането на екипите, а също и различните параметри и характеристики на екипите. Анализира се кадровото осигуряване и осъществяване избора на проектните участници. Отделя се внимание и на различни модели за развитие на екипите.

2. Проектният мениджмънт – същност, развитие, особености

Във *втория параграф* се изяснява същността на проектното управление. Разглеждат се виждания на различни изследователи и предложените от тях дефиниции. Застъпва се виждането, че проектният принцип е широко разпространен и се използва в много отрасли/функционални области на бизнес практиката. Голяма част от дейностите в индустриалните предприятия се извършват чрез проекти. Независимо, че именно през последните години управлението на проекти бележи интензивно развитие, в исторически контекст сведения за неговото реализиране могат да се намерят още в древността. Мненията на авторите обаче относно същностните аспекти и използвания инструментариум се различават, като липсва единодушно становище по въпроса.

През средата на 20-ти век редица организации започват да прилагат инструменти и техники за проектно управление, като в началото това са предимно в областта на военното дело и НАСА, а по-късно – приложение намират и в рамките на организации с техническа насоченост, като строителни фирми, инженерни компании и т.н. През 80-те години на 20-ти век те навлизат в сферата на информационните технологии – при разработването на софтуерни продукти. Следващото десетилетие бележи началото на широкото и масово разпространение на инструментариума и техниките на управлението на проекти в много тематични области и различни видове организации. Някои литературни източници отбелязват, че началото на съвременния проектен мениджмънт се заражда в началото на 20-ти век. Snyder и Kline (1987) считат, че управлението на проекти в съвременния си вид започва през 1958 г., свързвайки го с разработването на

техниките за проектно управление Project Evaluation and Review Technique (PERT) – техника за оценка и преглед на проекти, и Critical Path Method (CPM) – метод на критичния път (Snyder, James, Kline & Smith, 1987). Морис (1987) посочва, че управлението на проекти води началото си от химическата промишленост, още от времето преди Втората световна война (Morris & Hough, 1987). Периодът в развитието на проектното управление до края на Втората световна война все още остава недостатъчно изследван. След него изследователите на проектното управление се съсредоточават предимно върху управленските инструменти, като доста по-късно изследователският интерес разширява своя обхват.

В научните среди липсва еднопосочно мнение относно теоретичните основи на управлението на проекти, като дори може да се открият съждения, съгласно които такива основи не са налични въобще. Някои изследователи считат, че от гледна точка на своето развитие теорията за проектното управление е твърде стара но ограничена, а други – че същинска теория за управлението на проекти не съществува (Koskela & Howell, 2002; Lundin & Söderholm, 1998; Shenhar, 1998; Shenhar & Dvir, 1996; Turner & Keegan, 1999). Изразява се също мнението, че управлението на проекти „страда от оскъдна теоретична база и липса на концепции“ (Shenhar & Dvir, 1996). Други изследователи считат, че съществуват голям брой школи и теории, чиито модели са доста различни помежду си, с което си противоречат и това често се изтъква като причина да не може да се създаде единна теоретична база (Anbari, 1985; Bredillet, 2007, 2008; Kwak & Anbari, 2008; Söderlund, 2004, 2011).

По отношение на **теорията за проектното управление** се оформят **две направления**. *Първото направление* клони към плурализъм, поради наличието на нехомогенен характер на управлението на проекти, докато *второто направление* се насочва към формирането и прилагането на единна теория. Фокусът е поставен върху разбирането, че управлението на проекти е тясно специализирана и специфична област. **Проектното управление** включва множество различни дисциплини; свързва и отразява редица различни аспекти; представлява микс, обединяващ разнородни елементи, което прави стандартизирането му и поставянето му в рамки почти невъзможно. То е **многопластово и представлява съвкупност от различни компоненти с мултидисциплинарно взаимодействие**. Обемът от налични знания по темата е изключително голям, но възниква въпросът доколко е възможно целият обем от знания да бъде систематизиран и да се представи като цялостна, единна система. Съществуват редица модели, разработени от автори, принадлежащи към различни научни школи в областта на изследванията на проектното управление – Anbari (1985), Söderlund (2002), Kwak & Anbari (2008), Bredillet (2007-2008), Söderlund (2011), които представят различни схващания, възгледи и предложения да управленските аспекти на

проектите и проектните екипи. В края на параграфа се прави преглед на историческото развитие, представят се различни популярни теории и направления, които се оформят. Разглеждат се етапите (фазите), през които преминава управлението на проекти.

3. Управление на проектни екипи

В *третия параграф* се прави обзор на различните идеи относно управлението на проектни екипи и определения, дефиниции на различни автори. Сравняват се функциите и изискванията за ръководител на проект (мениджърски и лидерски аспект). Най-добрият вариант при управление на проектен екип е ръководителят и лидерът да бъдат съчетани в лицето на проектния мениджър, т.е. проектният мениджър да бъде ръководител и лидер, а именно – да изпълнява и съвместява и двете роли. Разглеждат се видовете организационно-управленски структури и техните предимства и недостатъци. **Избор на проектна организация следва да се направи направен на база определени критерии.** Например: *размер, сложност, съдържание, до каква степен този проект трябва да се интегрира в организационната структура, от какво стратегическо значение е проектът за компанията, участват ли преки ръководители освен проектния мениджър* и др. Позиционирането на проектните екипи в структурите на индустриалните предприятия и степента на тяхното интегриране е от важно значение за ефективността. Управленските роли, функции и дейности на проектния мениджър зависят и от организационната структура, която има съществено влияние относно това, колко могат да направят ръководителите на проекти и до каква степен е затруднена или улеснена възможността проектите да бъдат доведени до успешен край.

Представят се модели за ефективност на екипите, в рамките на които се разглеждат необходимите характеристики за успешен екип, а именно: **Система DISC** по теорията на Marston (Marston, 1928), **Модел на Belbin за роли в екипите** (Belbin, 2003), **Модел на Margerison и McCann** (Team Management Wheel; Margerison & McCann, 1995), **Модел на характеристиките на успешния екип на Patzak и Rattay** (2004), **Модел на идентификаторното разграничение на ефективните и неефективните екипи на Kerzner** (2009), **Критериален модел на Meifert за успешен екип** (Meifert, Sattler, Förster, Saller & Studer, 2010), **Модел на Rubin, Plovnick и Fry**, известен още като **GRPI модел**, **Модел T7**, **Модел „Пет динамики на умения за работа в екип и сътрудничество“**, **Модел „Петте основни слабости при работа в екип“**.

Според Cohen и Bailey (1997) **екипната ефективност е функция на четири категории фактори**: фактори на околната среда; проектни фактори; екипни процеси; екипни психосоциални черти. В резултат на изследвания, проведени в продължение на повече от тридесет години, Sullivan (2011) идентифицира 22

фактора, разделени в шест категории, които имат съществено влияние (положително или отрицателно) върху производителността, индивидуалната и екипната ефективност – производителност, ръководство и указания, подкрепа, умения, комуникация и информация, различни/специфични фактори.

В параграфа се отделя внимание и на избора на **метод на управление**, тъй като има съществено значение за начина на управление на проекта, за степента на успешно изпълнение на поставените задачи, за нивото на удовлетвореност на членовете на екипа и др. Методите включват в себе си *принципи, процедури и техники, имат различна структура, процесите и начинът, по които протичат са различни, което би довело и до различни резултати*. При избора на подходящ модел, следва да се разгледат определени критерии като например: стратегически цели и цели на проекта, отраслова принадлежност на бизнес организацията, наличие на определено ниво на критичност, специфични изисквания, рискове, мащаби, сложност, степен на специализация, ресурси и т.н. В началото е възможно да се зададе модел, при който в процеса на изпълнението на проекта, управлението да се променя, ако е наложително. Тази необходимост от адаптиране вследствие на изменения в средата се отнася например за проекти, които предполагат неизвестност и са характерни с динамика, несигурност и т.н. Едни от най-често използваните и утвърдени **методи за управление на проекти** са (Team Asana, 2022): метод на водопада, *гъвкав (agile) метод*, *канбан (kanban) метод*, *скръм (scrum) метод*, *лийн (Lean) метод*, *6 сигма (SixSigma)*, *PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)* и *метод на критичната верига (Critical Chain)*. Изборът на конкретен метод за управление оказва влияние върху управленските параметри и върху възможностите за усъвършенстване на екипните взаимодействия, резултати и времеви разпределения.

Обобщения и изводи от първа глава

1. Проектната дейност все повече се утвърждава като атрактивен инструмент, който способства за реализиране на бизнес инициативите на компаниите и достигането на поставените цели. Броят на проектите в индустриалните предприятия непрекъснато нараства. Прилагането на проектния подход предоставя възможности за различни ползи.

2. Сравнителните анализ и оценката на същностните аспекти на проектите и проектната дейност, формулирани от редицата изследователи, както и идентифицирането на общото и същественото в техните виждания от терминологична гледна точка, дава основание да се твърди, че дефиниционният фокус на понятието *проект* намира израз в определянето му като планирани и съгласувани действия, насочени към изпълнението на специфична задача от определен кръг

хора, за да се реализира поставената цел с постигане на резултати, отговарящи на изискванията.

3. Факторите за ефективност на проектния екип оказват влияние върху спецификата на проектното и екипното управление. В зависимост от тяхната посока, степен на влияние и интензивност, се формира среда, спрямо която проектният мениджър трябва да реализира съответен стил на управление и да използва специфични инструменти за въздействие. Такива фактори са: лоялност, заинтересованост, ангажираност, отговорност, надеждност, сплотеност и задружност, сътрудничество, разбирателство между членовете, доверие, екипен дух, целеустременост, новаторство, умения за работа в екип, подходящ ръководител и членове, точен размер на екипа (бр. членове) и подходяща структура, организационна среда и подкрепа, удовлетвореност, възможност за изразяване на мнение, ясно определени правила и норми, мотивация и стимулиране, управление на конфликти, лидерски стил, ясно и подходящо разпределение на задачи, задължения и отговорности, гъвкавост и адаптация към промени, качество на изпълнение, ниво на комуникация, координиране и коопериране, ясни проектни цели и др.

4. Проектният мениджър може да наблюдава, проследява, анализира и отчита различните фактори за ефективност и при необходимост да полага усилия за подобряването им, прилагайки подходящото управление. Целта е повишаване на екипната ефективност и създаване на допълнителни възможности за усъвършенстване управлението на проектните екипи в индустриалните предприятия.

5. Голямото разнообразие от проекти налага използването на специфични, индивидуални управленски методи, базирани на спецификите на проекта, отчитайки, че всеки проект е уникален. Необходимо е въз основа на ясни критерии и утвърдена класификационна рамка да се направи предварително типологично систематизиране и идентифициране вида на проекта и произтичащите от това особености и ограничения относно управлението на екипите и повишаването на тяхната проектна ефективност.

ГЛАВА II. УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

Втората глава разглежда основните участници в проектния екип и тяхната роля в проектната дейност. Анализират се управленската функция и различните лидерски стилове. Предлагат се авторови модели за усъвършенстване управлението на проектни екипи.

Втора глава се състои от три параграфа.

1. Основни участници в проектния екип – значение, роля и принос за усъвършенстване на тяхното управление

В *първия параграф* се застъпва виждането, че проектният мениджър заема ключова роля, от която зависи успешното изпълнение на проекта. Проектният екип има за цел да се извърши необходимата работа по проекта, която да доведе до неговото успешно реализиране и постигане на предварително заложените/зададени резултати. Всеки член на екипа с отредената му роля и функции изпълнява възложените му задачи и със своята ангажираност допринася за постигане на общата крайна цел. Проектният екип е моторът на проектната дейност. Той е *изключително важен за успешното реализиране на проекта. Това са формирания, които са създадени, за да се постигне определена цел, която е свързана с изпълнението на общи, свързани задачи. От участниците се очаква да бъдат с висока степен на готовност за сътрудничество, съпричастност, сплотеност.*

Понятията **проектен мениджър** и **ръководител на проект** в рамките на дисертационния труд ще се разглеждат като синоними, въпреки че в определени аспекти те се различават и притежават индивидуална специфика. **Ръководителят на проект** притежава повече отговорности, правомощия и задължения. При него е изразена лидерската компонента, ръководи екипа от хора и дисциплинарно, като цялостната отговорност за проекта се пада на него. **Проектният мениджър** се свързва по-скоро с административни функции, като не разполага с дисциплинарни правомощия. В по-голямата си част изискванията към ръководителя на проекта са насочени предимно към техническите знания и приложните умения, които трябва да притежава, насочени към подкрепа за изпълнение на проекта навреме, в рамките на определените обхват и бюджет, и заложеното качество. Съществува голямо изобилие от информация по темата, то тя е фокусирана основно върху техническата част, тъй като повечето хората я считат за по-важна. Едва сравнително скоро започна да се обръща повече внимание и на други фактори, които влияят на управлението на проекти, напр.: допълнителните умения и тяхното въздействие върху постигането на проектната цел, по-конкретно – уменията за управление и съвкупността от компетентности. Не случайно се предлагат и различни обучения и възможности за сертифициране на проектните мениджъри.

Чрез съвкупността от фактори, елементи и параметри, които влияят върху проектното управление и ефективността на проектния екип са посочени *характеристиките на ръководителя и членовете на екипа*. Отговорност на организацията е да подбере подходящия екип за провеждане процеса на подбор и да благоприятства за избора на подходящите лица, които на осъзнат и доброволен

принцип да се включат в екипната работа. Представят се съответни препоръки. Прави се преглед на общопризнати и утвърдени стандартизиращи и сертифициращи организации.

Според *Рамката за развитие на компетенциите на проектните мениджъри* (Project Manager Competency Development Framework - PMCD), създадена от Института по проектен мениджмънт, **триъгълникът на талантите** (PMI Talent Triangle®) включва следните основни умения (Project Management Institute, 2017): *техническо управление, лидерство, стратегическо и бизнес управление*. Управленската компетентност е изключително важна за постигането на значими бизнес резултати, цели и ефективност, за формирането на капацитет за усъвършенстване управлението на проектния екип. Според Европейската квалификационна рамка знанията могат да се дефинират като съвкупност от факти, принципи, теории и практики, тясно обвързани с определена сфера на работа или обучение. Те са резултат от усвояване на разнородна информация в рамките на процеса на учене. Според същата класификационна рамка уменията отразяват способността за прилагане на конкретни знания и ноу-хау при реализиране на задачи или разрешаване на проблеми. От своя страна, те се разграничават на познавателни и практически. Компетентността се възприема като „доказана способност за използване на знания, умения и личностни, социални и/или методологични дадености в работни или учебни ситуации и в професионално и личностно развитие. В контекста на Европейската квалификационна рамка способностите се описват с оглед степента на поемане на отговорност и самостоятелност.“ (Европейски общности, 2009).

Спектърът от критерии за оценяване на проектните участници е широк и зависи от профила на търсените кадри. Акцентира се основно върху професионална квалификация, знания, умения и набор от компетентности. Съществуват множество модели на управленски компетентности. Bhardwaj (2013) изследва спецификата на моделите, предложени от Lala, Smart, Pandit, Abraham и др., Hellriegel и др., Rao, Ram Charan, Hopkins & Bilimoria, Qiao & Wang, Shirazi & Mortazavi, и изразява мнението, че управленските компетенции са съставени от всеобхватни умения. Hawi (2015) предлага модел, който акцентира върху ръководството на екипа, решаването на проблеми, стратегическите умения и фокуса върху клиента (Hawi, Alkhodary & Hashem, 2015). Моделът „Айсберг“ на McClelland (1973) разделя компетентностите на две част – над и под водата. Частта над водата (която се вижда) включва знания и умения, а частта под водата (която не се вижда) е съставена от компонентите социална роля, самооценка,

личностните характеристики, мотивация. Hellriegel (2005) предлага шест основни управленски компетенции за успешен мениджър: комуникационна компетентност, планиране и административна компетентност, компетентност за работа в екип, компетентност за стратегическо действие, глобална компетентност и компетентност за самоуправление. Kurschus (2012) представя модел, който включва следните основни категории: междуличностни умения, международна компетентност, гъвкавост, интуиция, визия. За постигането на по-добро управление на проектните екипи е необходимо фокусът да бъде насочен именно към проектно-управленските компетентности, не към управлението като цяло.

С цел прилагането на работещ, сравнително лесно приложим, но и надежден модел, се предлага четирикомпонентен модел, включващ четири групи компетентности и качества, всяка от които може да се декомпозира на отделни подгрупи (вж. табл. 1).

Таблица 1. *Модел на управленска компетентност – основни критерии за оценка за проектните мениджъри*

№	Основни компоненти на модела
1.	<i>Професионални компетентности (бизнес умения, специализация и др.)</i>
	Аналитично и логическо мислене, специализирани знания, умения за управление на времето, професионален опит, дисциплинираност, процесна и методологична компетентност, инициативност, умения за работа в екип, усърдие, непрекъснато учене, технически умения и компетентности, самоусъвършенстване, презентационни умения, приоритизиране, иновативност, точност, икономически и бизнес познания
2.	<i>Ръководни и лидерски компетентности</i>
	Гъвкавост, адаптивност, управление на междуличностните отношения, способност да вдъхновява, визионерство, стратегическо мислене, емоционална интелигентност, обективност и безпристрастност, справедливост, принципност, умения да планира, организира, координира, контролира, делегира, мотивира и поощрява, способност за решаване на проблеми и конфликти, както и ранното им разпознаване, умения да преговаря, убеждава, знания и умения в управлението на човешките ресурси, осведоменост, новаторство, умения за вземане на решения, познаване на ръководните и лидерски стилове, методи и техники, управление на ресурсите, умение да въздейства върху другите, ентузиазъм и оптимизъм
3.	<i>Социални компетентности</i>
	Комуникативни умения на много високо ниво, обратна връзка, емпатия, изграждане на доверие, межкултурна компетентност, умения за работа в екип, коопериране, убедителност, изграждане и поддържане на взаимоотношения, авторитет, етичност, съпричастност, колективност
4.	<i>Личностни характеристики</i>

Интелект, креативност, интуиция/интуитивност, устойчивост, честност и почтеност, самомотивация, упоритост, целеустременост, самоувереност, амбиция, ориентация към постижения, надеждност, решителност, психическа и емоционална устойчивост и стабилност, издръжливост на натоварване, способност за работа под стрес и напрежение

Професионалната компетентност е свързана с професионалните умения, необходими за конкретния проект, а *методологичната компетентност* – с проектните процеси. Тези компетентности могат да бъдат придобити. *Социално-интегративната компетентност* отразява уменията за прилагане на процедури, способността за организиране и т.н., докато *социално-комуникативната компетентност* показва уменията за работа с хора. Тези две компетентности могат да бъдат придобити чрез обучение само частично.

В икономическата литература са разработени различни подходи, въз основа на които да се идентифицира **системата от критерии и изисквания**, на които следва да отговарят участниците в конкретните проектни екипи. След най-популярните **подходи** са подходът на *екипните роли* и на *индивидуалната компетентност на работата в екип*. **Подходът на екипните роли** изразява идеята, че подходящите членове за изпълнението на конкретна екипна работа са тези, които имат поведение, съответстващо на определени екипни роли. Има се предвид *поведение, което съответства на спецификата на екипната задача и на приноса, който се изисква да бъде постигнат от отделните членове на екипа, за да бъде реализиран проектът*. Разработени са и техники, базирани на тези модели, с които могат да се измерват екипните роли. Работата по проекти създава предизвикателства и възможности за *взаимно учене, за трансфериране на опит между участниците в екипа, за разширяване обхвата на притежаваните знания, за трупане на ценен и полезен професионален опит, и развитие и усъвършенстване на редица способности, вкл. за работа в екип, подобряване на социалните умения, координация и комуникация с вътрешни и външни структури, създаване на контакти, изграждане на добри връзки, взаимоотношения и начин на работа по оптимизиран, лесен и приятен, ефективен модел*.

При идентифицирането на *асоциации между характеристиките на членовете на екипа и различните видове животни*, могат да се обособят различни **профили на екипните членове** (класификацията е разработена от автора). Характеристиките на членовете на екипа влияят съществено върху начина на неговата работа, върху спецификата на екипния дух и професионално-емоционалната атмосферата, върху обхвата на рамката за осъществяване на ефективно управленско въздействие. Практиката на автора показва, че при

различни ситуации в проектните екипи се проявяват положителни и отрицателни черти от профилите на участниците.

Ефективността е изключително важен показател за проектния екип. Тя изразява *приноса на екипа за организацията и за отделните участници в него*. Ефективността на проектните екипи може да бъде разглеждана на база на различни **критерии за оценяване успеха на проекта**. Такива критерии са напр. *качеството на изпълнението* (в определения срок, в рамките на бюджета, съответствие с очакваните резултати и пр.), *резултатите от анализа на разходите и ползите, удовлетворение на участниците в проекта, личностно и професионално обогатяване и израстване, реализиране на синергия* и др. Акцентът в управлението на екипа е екипната ефективност и именно върху нея се фокусират усилията на проектния мениджър.

Върху **ефективността на проектния екип** оказват влияние множество **фактори**, най-вече посредством техните параметри и характеристики. Някои от тях са: *цели на екипа, атмосфера в екипа, вземане на решения, гъвкавост и способност за приспособяване към промените, информационна осигуреност, комуникации, конструктивна критика, придобиване на полезен опит, постигане на целите, професионално и личностно развитие, лидерство, ръководство, мислене извън рамката и креативност, мотивация, справяне с конфликти, сътрудничество, доверие* и др. Факторите на екипната ефективност отразяват в каква степен екипът достига своите цели. За да се изследват факторите, които благоприятстват или затрудняват ефективността на проектните екипи, те могат да бъдат измерени според степента им на важност и съответното им влияние. Измерването не винаги е лесна задача, особено когато обект на измерване са комуникацията, лидерството, мотивацията и др., чието измерване и оценяване е твърде труден и субективен процес.

2. Управленска функция и стилове на управление

Във **втория параграф** са разгледани основни въпроси, свързани с управленската функция и стиловете на управление. След сформиранието на проектния екип водещ съдържателен и функционален момент е подготовката и осъществяването на неговото **управление**. Начинът, моделът, стилът, субектът на управление формират общата предпоставяща рамка за постигането на благоприятно развитие на проектния екип и за реализирането на проектен успех.

Ръководителят на проекта осъществява екипното управление и изпълнява класическите управленски задачи: координиране на работата в екипа, наблюдение на представянето на екипа и отделните членове на екипа, предоставяне на обратна връзка на членовете на екипа и им помага да решават проблеми. Важен аспект на успешното реализиране на управленската функция на ръководителя на екипа е

притежаването определени лидерски качества и умения. Лидерството като изследователска област е обект на проучване от различни автори. Според Weibler (2016) то означава „да влияеш на другите чрез собственото си социално прието поведение по такъв начин, че то пряко или непряко да предизвика желаното поведение у повлияните“. Yukl (2013) определя лидерството като „пряк целево ориентиран поведенчески контрол върху служителите и социално влияние с намерението да се изпълнят във възможно най-голяма степен както целите на компанията, така и на хората, работещи в нея, и да се улеснят индивидуалните и колективните усилия за постигане на общите цели“. Hellriegel & Slocum (1993) дефинират лидерството като „планиране, организиране, ръководене и контролиране на хората, работещи в дадена организация, и на текущия набор от задачи и дейности, които те изпълняват“, а също и като „способността да се въздейства върху другите, да се мотивират и насочват към постигане на желаните цели“. Според хронологията на възникване се разглеждат и систематизират основните теории в областта на лидерството. През последните 150 години са осъществени различни изследвания и са разработени множество модели на лидерството. Представени са универсалистки, поведенчески, ситуационни теории. Hellriegel, Jackson и Slocum (1999) правят систематизация на изследванията в областта на лидерството, като разграничават четири категории теории: теории за лидерските черти, поведенчески теории, ситуационни теории и теории за трансформационното лидерство. Според хронологията на тяхното възникване теориите в областта на лидерството могат да се групират по следния начин: теория за „великия човек“, теория за лидерските черти (Shonk, K., August 14th, 2023), теория на поведенческите модели, на лидерските стилове, теориите за непредвидени обстоятелства и трансформационно лидерство. *Доброто познаване на теориите в областта на лидерството, лидерските стилове, модели, методи и техники, допринася за по-лесно и ефективно управление чрез прилагането им и намиране на възможности за усъвършенстването му, които да бъдат използвани.*

3. Модели за усъвършенстване управлението на проектни екипи

В трети параграф въз основа на проучено, анализирано и оценено научно познание в областта на проектните екипи и на различните аспекти за тяхното управление са разработени и предложени два модела, чрез чието приложение *се създава благоприятна среда за нарастване на възможностите за усъвършенстване управлението на проектните екипи.*

☑ Модел за подпомагане и развитие на проектните мениджъри чрез Съвет за проектно-мениджърски коучинг и взаимопомощ

Препоръчва се по възможност (в зависимост от организацията, нейната структура, големина и характеристики) да се създаде формирование, което е съставено от проектни мениджъри, които регулярно или при нужда да се събират и да обсъждат определени теми, да дискутират и обменят знания и опит от практиката, идеи, полезни случаи и др. Тази структура може да се нарече съвет за проектно-мениджърски коучинг и взаимопомощ/подпомагане. Този съвет може да се председателства, ръководи и модерира от председател, който да се избира по определени критерии и правила за определен период/мандат или на ротационен принцип, за да има известна равнопоставеност на членовете. Целите, функциите, процесите и цялостната дейност на съвета за проектно-мениджърски коучинг и взаимопомощ/подпомагане могат да бъдат регламентирани предварително. Стремешът е съвсем целенасочено, оптимално, ефективно, бързо, адекватно и безпроблемно оказване на помощ (взаимопомощ), подкрепа, сверяване на часовниците, решаване на казуси, та дори евентуално при определени случаи и като вътрешен арбитраж/комисия. При завършването на проектите, ръководителите е възможно да презентират определени важни теми или особени случаи от реализирането на проекта, които да подпомогнат, обогатят знанията и да бъдат полезни на останалите проектни мениджъри. По този начин, опитът и знанията могат да бъдат трансферирани, споделени между проектните ръководители в бизнес организацията и това да допринесе за по-лесно и успешно изграждане, функциониране и развитие на успешни, високоефективни проектни екипи.

☑ Модел за усъвършенстване управлението на проектни екипи, основан на четири стълба

Възможностите за усъвършенстване на управлението на проектни екипи могат да бъдат разгледани като зависещи от или на база четири основни стълба (вж. фигура 1). *Първият стълб* е тип проект и неговите характеристики. Определя се какъв е проектът на база на критериите за класификация. *Вторият стълб* е видът организация. Тук се включва характеристиката на бизнес организацията, големина, състояние, среда, организационна и управленска структура, участващи отдели, звена (вътрешни, външни), проектна структура, позициониране, интеграция и т.н. *Третият стълб* е персонал. Необходимите кадри (проектен мениджър и членове на проектния екип), изисквания, роли (права, задължения и

отговорности), начин на подбор, необходим брой, специфики на проектния екип (след като опознае екипа, в зависимост от особеностите, проектният мениджър прилага подходящо управление) и т.н.



Фигура 1. Авторов модел (с възможности) за по-добро и успешно управление на проектни екипи

Четвъртият стълб е метод на проектен мениджмънт. Избор на подходящ метод за управление на проекта и методика за съответния екип. От тези четири стълба зависи управлението на проектния екип, подходът на проектния мениджър, стилът на управление и пр. От приложеното управление пък зависи успехът на проектния екип и респ. на самия проект.

Обобщения и изводи от втора глава

1. Като база, която може да създаде възможности за усъвършенстване на управлението на проектни екипи, а и съответно – тяхната реализация, е необходимо да се вземат предвид следните елементи.

- доброто познаване на екипните членове от проектния мениджър му помага при разпределянето на ролите и задачите между проектните участници. Когато се налага, е възможно да се приложи индивидуален управленски подход спрямо конкретния екипен член.
- добрата подготовка и набор от компетентности, които е необходимо да притежават кадрите (проектен мениджър и членове) – не само „твърди“, но и „меки“ умения.
- добро познаване, владение и успешно прилагане на знания в областта на лидерството, лидерските стилове, модели, методи и техники.

2. Проектната дейност има положителни и отрицателни ефекти за членовете на проектния екип и мениджъра, които им оказват влияние и изисква прилагането на съответното управление. Като допринасящи за положителен ефект могат да бъдат отчетени: *удовлетворение на участниците в проекта, личностно и професионално обогатяване и израстване, предоставяне на поле за изява, за доказване, самоусъвършенстване, себереализация, самоутвърждаване, мотивация и др.* Като фактори, оказващи отрицателен ефект могат да се посочат: *динамична обстановка, с разнообразни проблеми, за които нямат готово или проиграно решение, работа под стрес и напрежение, психическа и емоционална натовареност, голям обем работа и множество задачи, неравномерно разпределени във времето, кратки срокове, работа едновременно върху няколко теми и извършване на няколко задачи (multitasking), двойно подчинение, удължаване на работното време, риск от прегаряне и др.*

3. Индустриалните предприятия трябва да предоставят необходимите подходящи ресурси и условия на проектните участници, за да могат успешно да изпълняват своите задачи. Също така фирмата е задължена да осигури възможности за реализиране на баланс между професионалния и личния живот. При необходимост работодателят може да *изгради и въведе програма за намаляване на стреса чрез различни мероприятия (спортни), релаксация и други дейности, което от своя страна ще разтовари служителите физически, умствено и емоционално и ще доведе до тяхното сближаване, повишаване на*

ефективността, на производителността на проектния екип и ще ограничи негативните влияния и последствия.

4. Индустриалното предприятие трябва да си изгради целесъобразна схема, по която да осъществява избора на проектни участници. Необходимо е да се изясни как ще се планира, организира работното време и как ще се реализира и изпълнява работата (текуща и проектна), за да се постигне високо ниво на съгласувана, хармонична, ритмична и ефективна работа.

5. Върху възможностите за усъвършенстване на управлението на проектни екипи влияят фактори от четири основни направления: *тип проект и неговите характеристики, видът организация с нейните специфики, човешките ресурси и методът на проектно управление.*

ГЛАВА III. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ТЯХНОТО УПРАВЛЕНИЕ

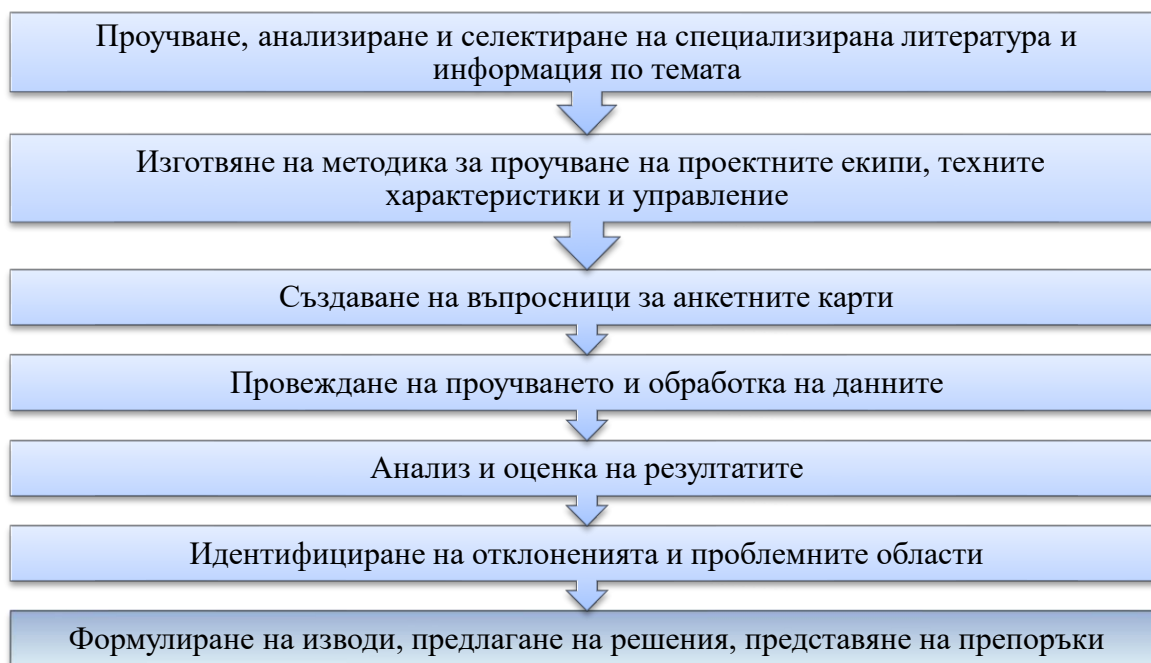
В трета глава се изпълнява последната изследователска задача на дисертационния труд. В нея е изложено цялото емпирично изследване с всичките етапи, през които преминава.

Трета глава се състои от три параграфа.

1. Цел, методология и обхват на емпиричното изследване

В **първия параграф** се изясняват основни методико-организационни аспекти на изследването, представя се обхватът и методиката с индикаторната рамка на проучването. Чрез **емпиричното изследване** се цели *да се проучи управлението на проектните екипи в индустриални предприятия, да се идентифицират проблемните области и да се направи препоръка за решаването на проблемите, целяща усъвършенстване на управлението.*

За целите на емпиричното изследване е разработен модел, основан на процесите, свързани с осъществяването му, които включват планиране, организиране, провеждане и е съставен от следните етапи:



Фигура 2: Методологически етапи на провеждане на емпиричното изследване

За провеждане на емпиричното изследване са създадени две анкетни карти. Едната се отнася за последния проект, по който са работили респондентите, и е съставена от 67 въпроса. Втората анкета обхваща проучване на емпиричната картина за установяване позицията на респондентите относно участието им в различни проекти, реализирани от индустриалните предприятия през последните пет години. Втората анкетна карта включва 74 въпроса. И двете анкети са съставени от отворен и затворен тип въпроси. Изготвена е методика, която обхваща основни значими области, оказващи влияние върху управлението на проектите (вж. табл. 2).

Таблица 2. Индикаторна рамка на първото емпиричното изследване

Индикаторна област	Показател	Измерител
Профил на проектните участници	Структура на проектните участници по пол, възраст и образование	Дял, %
	Отдел, в който работят участниците	Наименование на отдела
	Заемана длъжност в предприятието	Наименование на длъжността
	Вид на респондента (участие като проектен мениджър или член на проектния екип)	Член Проектен мениджър

<i>Характеристика на изследваните проекти</i>	Големина	Малък, среден, голям; дял, %
	Сложност, спешност	Малка, средна, голяма; дял, %
	Наименование	Наименование на проекта
	Сфера	Сфера, в която се осъществява
	Цел	Целта на проекта
	Продължителност	Време
<i>Проектен екип и неговите характеристики</i>	Организационна структура	Дял, %
	Големината на проектния екип по брой участници	Дял, %
	Определяне на големината на проектния екип по брой участници	Твърде голям, голям, правилен размер, малък, твърде малък; дял, %
<i>Представяне на проектните членове</i>	Целите са постигнати в рамките на проекта; Реализация в рамките на поставените срокове; Реализация в рамките на заложеното качество	1 - напълно съм несъгласен; 2 - по-скоро не съм съгласен; 3 - нито съгласен, нито несъгласен; 4 - по-скоро съм съгласен; 5 - напълно съм съгласен; дял, %
<i>Екипна среда</i>	Уважение; ясно определени роли и отговорности; правилните хора заемат правилните работни места; споделяне на отговорност; преследване на правилните цели; обръкване относно отговорностите; яснота за приоритетите при използване на ресурсите; ефективност на процеса за вземане на решения; ясна представа кой, какво, къде, кога и с каква цел прави; преглеждане и проучване на направените предложения; поддържане на редовен открит обмен на идеи; отвореност към експериментиране; безпроблемна съвместна работа и движение в една посока; взаимопомощ при необходимост; уважение към различията и талантите; толерантност към неправилно поведение; предизвикателен ефект на трудните задачи и мобилизиране на ресурсите; влияние на конкуренцията върху успеха; спазване на срокове и уговорки; дисциплинираност и следване на един и същи план; учтиво отношение; скорост на	1 - напълно съм несъгласен; 2 - по-скоро не съм съгласен; 3 - нито съгласен, нито несъгласен; 4 - по-скоро съм съгласен; 5 - напълно съм съгласен; дял, %

	приспособяване към променящите се приоритети; да бъдеш себе си (добре, недобре); наличие на необходимите работни материали; постигане на повече от очакванията; извършване на преглед на ролите, работата и очакванията; ясно определени стандарти за изпълнение; признаване и възнаграждаване на доброто представяне; осигуряване на необходимите обучения; склонност за отхвърляне на промени и нови начини на работа;	
<i>Характеристики на проектните членове</i>	Яснота на екипната цел; използване на талантите; яснота на очакванията; пасва в екипа; индивидуализъм; неизразени открито цели; вземане предвид интересите на екипа; правене на това, което се казва, че ще се направи; надеждност; честност; представи за различна визия; несъгласие относно вземането на решения; претовареност; важност и смисъл на работата в екипа; поучаване от опита, за да се разпространи и приложи;	1 - напълно съм несъгласен; 2 - по-скоро не съм съгласен; 3 - нито съгласен, нито несъгласен; 4 - по-скоро съм съгласен; 5 - напълно съм съгласен; дял, %
<i>Управление</i>	Метод на управление на проекта	Наименование на метода
	Отдел/и, в който/които се е реализирал	Наименование на отдела/отделите
	Организационна структура	Функционална, матрична, чиста проектна; дял, %

Разработена е втора анкетна карта за набиране информация от респондентите относно проектите, по които са работили екипите. Въпросите са насочени към получаване на информация за общата оценка от участието в проектните екипи през последните пет години. Обхватът на основните индикаторни области е представен в таблица 3.

Таблица 3. *Индикаторна рамка на второто емпиричното изследване*

Индикаторна област	Показател	Измерител
	Структура на проектните участници по пол, възраст и образование	Дял, %

<i>Профил на проектите участници</i>	Отдел, в който работят участниците	Наименование на отдела; дял, %
	Заемана длъжност в предприятието	Наименование на длъжността
	Участие като проектен мениджър или член на проектния екип	Член Проектен мениджър
<i>Характеристика на реализираните проекти</i>	Размер	Малък, среден, голям; дял, %
	Продължителност (време на изпълнение)	Посочване на времето
	Сложност	Малка, средна, голяма
	Стратегическо значение	Малко, средно, голямо; дял, %
	Сфера	Назоваване
<i>Характеристики на проектния мениджър</i>	Среден брой участници	
	Даване на обратна връзка	
	Предоставяне на свобода, възможност за изява, за творчество	
	Разпознаване на потенциала на членовете	
	Знание за начини на получаване на подкрепа от компанията за екипа	
	Откритост и честност с членовете	
	Ефективно делегиране на отговорности	
	Справедливо разпределение на задачите и отговорностите	
	Притежаване на квалификация за позицията	1 - напълно съм несъгласен;
	Професионално поведение	2 - по-скоро не съм съгласен;
	Добра съвместна работа	3 - нито съгласен, нито несъгласен;
	Общуване	4 - по-скоро съм съгласен;
	Справедливост	5 - напълно съм съгласен; дял, %
	Обективност и безпристрастност	
	Принципност	
	Приемане и справяне с критиката	
	Умение за разрешаване на проблеми и конфликти, за овладяване и преодоляване на кризи	
	Управление на междуличностните отношения и конфликти, както и справянето с тях	
Грижи за информираността на екипа		
Притежаване на соц. Компетентност, междуличностни и комуникативни умения		
Професионална компетентност		
Процесна и методологична компетентност		
Своевременно и адекватно реагиране спрямо промени		

	Умения за мотивиране	
	Използване на правилен стил на управление	
	Вземане на правилни управленски решения	
	Оказване на помощ на членовете	
	Притежаване на лидерски умения	
<i>Характеристики на членовете на проектния екип</i>	Притежаване на квалификация за позицията	1 - напълно съм несъгласен;
	Професионално поведение	2 - по-скоро не съм съгласен;
	Честност един към друг	3 - нито съгласен, нито несъгласен;
	Общуване	4 - по-скоро съм съгласен;
	Доверие	5 - напълно съм съгласен; дял, %
	Отвореност за критика	
	Ясно и директно изразяване на желаниа и нужди при конфликт	
	Мотиватори	
	Демотивиращи фактори	
	Добро управление на проектния екип	
	Едновременна работа по повече от един проект	Да, не
	Едновременна работа по регулярни задачи и проектни	Да, не
<i>Проектен екип и среда</i>	Ясно определени стандарти и норми на поведение	1 - напълно съм несъгласен;
	Наличие на система за реагиране и контрол при отклонения	2 - по-скоро не съм съгласен;
	Открито разглеждане и изясняване на конфликтите	3 - нито съгласен, нито несъгласен;
	Ефективност на провежданите съвещания	4 - по-скоро съм съгласен;
		5 - напълно съм съгласен; дял, %
	Честота на провежданите срещи (съвещания)	Твърде много, умерено, твърде малко; дял, %
	Начин, по който фирмата подпомага управлението на проектните екипи	Назоваване на начините
	Способи, методи и действия за подобряване на екипното управление от страна на фирмата	Назоваване
	Среден брой участници	Назоваване
	Големина по брой участници	Твърде голям, голям, с правилния размер, малък, твърде малък; дял, %

<i>Управление</i>	Начин на вземане на решенията/стил на управление	Авторитарен, патриархален, съветващ, консултативен, партиципативен, делегативен, демократичен; дял, %
	Метод за управление на проекта	Наименование на използвани методи
	Проблеми в управлението на проектния екип	Назоваване на проблемите
	Възможности за подобряване на екипното управление	Назоваване на възможностите
	Предложения за подобряване управлението на проектния екип	Назоваване на предложения
	Предложения за решаване на проблемите в управлението на екипа	Назоваване на предложения
	Разпределяне на времето за регулярни и проектни задължения	Назоваване на начина
	Фактори, оказващи положително/отрицателно влияние върху управлението	Назоваване
	Отдел/и, в които са реализирани	Назоваване
	Структура	Функционална, матрична, чиста проектна; дял, %

2. Анализ и оценка на резултатите от проведеното изследване

Във **втори параграф** се представят резултати от двете анкетни карти. Първата анкета обхваща 67 въпроса. Възможните отговори са разпределени от 1 до 5 (1 – не съм съгласен; 2 – по-скоро съм несъгласен; 3: нито съм съгласен, нито съм несъгласен; 4 – по-скоро съм съгласен; 5 – напълно съм съгласен). Анкетното проучване е проведено в различни индустриални предприятия. Относно профила на анкетираните в първата анкета, данните могат да се обобщят по следния начин: получени са отговори от 30 респонденти, работещи в различни отдели на индустриални предприятия с чуждестранна собственост и опит в разработването на проекти. Проектите, включени в емпиричното изследване, са реализирани в индустриални предприятия от различни сфери и са били с различни предмет на дейност и проектни цели. Половината от анкетираните определят последния завършен проект, по който са работили, като среден по големина. При 40% от респондентите размерът на последния реализиран проект в тяхно участие е бил голям. Фокусът на проучването е насочен именно към тази група проекти, тъй като техният размер предполага по-голяма численост на участниците в проекта и

по-богат емпиричен материал относно управленските аспекти на проектните екипи. По малък проект са работили 10% от анкетираните.

Въз основа на показателя „*степен на сложност на проектите*“ данните показват значителен процент на проектите със средна степен на сложност (80%). Всеки пети проект се е реализирал при висока степен на сложност, което предполага по-голям изследователски интерес към тази група отговорили, като източник на задълбочена и практически значима за изследването информация. Нито един от респондентите не е работил по проект с малка степен на сложност.

Комбинацията на отговорите по показателите за размер и степен на сложност на проекта показва, че половината от големите проекти са били и с висока степен на сложност, докато останалите големи проекти са изпълнени при сравнително средно ниво на сложност. Всички малки по размер реализирани проекти са били също със средно ниво на сложност. Това дава основание да се твърди, че предвид сложността на изпълнение проектите (като емпирична рамка за проявление на поведението на проектните екипи) те са сравнително благоприятна среда за черпене на информация и за формулиране на значими изводи.

При повечето от проектите (70%) нивото на спешност е било средно, като данните показват едно сравнително добре организирано проектно изпълнение, чиято сложност е била породена предимно от динамиката в средата и въздействието на неочаквани фактори проявление. Високо ниво на спешност при 20% от проектите, които са били най-малко със средна степен на сложност, показва недостатъчната подготовка за бързо отреагиране при извънредни обстоятелства. Малка част от тях са реагирани на момента, предвид изненадващото проявление на неблагоприятни външни за индустриалните предприятия фактори. Доминиращ дял от проектните екипи са функционирали при конструирана матрична организационна структура – при 8 от всеки 10 проекта. Само по един от десет проекта участниците в проектния екип са изпълнявали задачите си с функционална структура (само в рамките на един отдел) и също толкова – с чиста проектна структура. При малък брой проекти участниците в екипа, включително с проектния мениджър, са наброявали до общо трима. Също за малък брой проекти членовете на екипа са наброявали до шест участника, а при 50% от проектите числеността на участниците в екипа е била до десет души. Несъществен е дялът на проектите брой на екипните членове над 10 души.

Най-предпочитаният от респондентите метод за управление на проектните екипи е *гъвкавият метод* (agile) – 50%, но приложение са намерили и Critical Chain (10%) и SixSigma (10%) и Kanban (30%) методи. От получените данни става ясно, че проектите са осъществени с участието на лица от различни отдели. Екипната цел е била напълно ясна за почти всички от анкетираните (90%), а за

много малка част от тях (10%) – ясна. Малък процент (10%) са били уверени какво се очаква от тях като екип, а почти всички (90%) – напълно сигурни. Абсолютно всички участници се определят като подходящи и считат, че пасват добре в проектния екип. Десет процента се възприемат повече индивидуално, отколкото като екип (отговор на проектни мениджъри), 20% – по-скоро индивидуално, 40% са неутрални и 30% – изобщо не се възприемат „повече индивидуално, отколкото като екип“.

Осемдесет процента от участниците в изследването посочват, че изпитвал пълно уважение към останалите членове на проектния екип, 10% – по-скоро ги уважават, и 10% – заемат средна позиция, между уважение и неуважение. Двадесет процента споделят напълно мнението, че някои членове на проектния екип имат цели, които не изразяват открито. Двадесет процента са съгласни с това твърдение, 10% не отговарят категорично, 20% по-скоро не са съгласни, а други 20% – са напълно несъгласни. Според 50% от респондентите не всеки в екипа отчита и се съобразява с интересите на другите (екипа). За 30% от анкетираните при реализирането на проекти с тяхно участие членовете на екипа са проявявали уважение и зачитане интересите на другите в проекта, а 10% не могат да дадат категоричен отговор, вероятно поради различно проявление в различни ситуации на специфично отношение и поведение относно съобразяването или не с интересите на другите екипни участници в проекта. Налице е и 10%-ен дял, които заявяват разочарование от факта, че участниците в екипа не зачитат интересите на другите.

Проучването на наличието на *съвпадение между думи и дела* показва сравнително позитивни резултати. Малко под една трета (30%) от емпиричните единици заявяват, че в екипа хората правят това, което казват, че ще направят. Като цяло може да се направи обобщението, че за около 70% от анкетираните участниците в проектните екипи се стремят и полагат усилия да се придържат към постигането на съответствие между намерения и действия, т.е. може да се има доверие, че заявените намерения ще се превърнат в екипни действия, да се планира и предвидят очакваните резултати. В унисон с и в подкрепа на посоченото структурно разпределение на отговорите е мнението на респондентите относно *степеня, в която могат да имат доверие и да разчитат на своите колеги в проектния екип*. При 40% от изследваните се отчита категорично утвърждаване на мнението, че може да се разчита на останалите членове в екипа и още 40% са по-скоро съгласни. Само 10% от анкетираните са заявили, че нямат особено доверие и не може напълно да разчитат на колегите си в екипа. Независимо от малкия дял на посочилите последния отговор, това е тревожна констатация. Предвид специфичните характеристики на екипите, подобна ситуация неминуемо ще усложни нормалното протичане на

проектните дейности, а постигането на екипните резултати (ако бъде постигнато) ще е следствие от интензивен ритъм и в условия на силно напрежение, вероятно съпътствани с множество конфликти. Една десета от респондентите (10%) открито заявяват, че не могат да разчитат на съкипниците си в проекта, като вероятно позитивните резултати по подобие на предходна група са реализирани с цената на много усилия.

Всички анкетираните мениджъри уверено твърдят, че **ролите и отговорностите на членовете на екипа са ясно определени**, 20% са на мнение, че по-скоро са ясни, а 10% от единиците не могат да дадат ясен отговор. Относно оценката доколко **правилните хора заемат правилните места в екипа** 60% (от които 50% – проектни мениджъри, и 50% – членове на екип) напълно потвърждават, че е направено обективно и правилно разпределение и точните хора са заели точните за тях позиции, 20% са по-скоро съгласни с подобна оценка, 10% не могат еднозначно да преценят доколко този процес е бил правилно реализиран и разпределението е допринесло за постигането на позитивни екипни/проектни резултати. Налице е обаче 10%-ен дял на анкетираните, които ясно посочват, че не са съгласни, като според тях оценките за наличието на съвпадение между изискваните и притежаваните качества и компетенции не са съобразени, поради което разпределението на участниците в екипа е проведено по погрешен начин, а структурното позициониране на лицата по позиции, роли и екипни подпроцеси е било неблагоприятен фактор за успешната работа по проекта.

Относно приучаването доколко респондентите считат, че **участниците в екипа са честни един към друг**, 20% възприемат колегите си като проявяващи честно отношение и искреност в поведението си в екипа. Половината от запитаните (50%) са по-скоро съгласни, 20% са неутрални, а 10% – по-скоро не са съгласни. Като цяло, структурното разпределение на отговорите показва доминираща среда на честност, но в почни една трета от проектните екипи честността не е била сред елементите на екипната култура и част от ценностната на членове на екипа. Съпоставката с резултатите от проучването за нивото на доверие показва аналогични резултати, като в екипите с липса на доверие не се демонстрира и честно отношение към останалите участници в проекта. Подобна констатация показва за наличието на 30%-ен дял екипи, които изпълняват проектните задачи в среда на риск.

Относно **споделянето на отговорността на задачите**, 20% заявяват, че членовете на проектния екип напълно споделят отговорността, 40% – по-скоро я споделят, 30% са неутрални и 10% изразяват мнение, че по-скоро не се споделя отговорността. Абсолютно всички запитани са категорични, че **се преследва правилната цел**. Налице е единомислие и **споделяне на общо еднозначно възприемане на визията от всички участници в проектните екипи** (100% от

респондентите), налице е **пълна яснота за разпределянето на отговорностите** (всички анкетирани считат, че членовете на проектните екипи точно знаят и разбират своите отговорности) и за **приоритетността при разпределението на ресурсите** (финансови средства, човешки ресурси, времеви параметри и др.). Съществува и ясна представа за: **съдържанието и обхвата на общата екипна цел; индивидуалното участие на всеки при нейното изпълнение; вида, обема и времето на изпълнение на възложените задачи**. Половината от анкетираниите са напълно съгласни с **начина на вземане на решенията**, а една пета от анкетираниите (20%) – не, но всички респонденти споделят мнението, че **проектният екип разполага с ефективен процес за вземане на решения**. В рамките на всички проектни екипи направените предложения от участниците в екипа са разгледани, проучени и обсъдени. Независимо че, съществува несъгласие в една пета от проектните екипи за начина на вземане на отделни решения, в крайна сметка управленският процес е бил ефективен. Вероятно причината за подобен вид отговори може да се търси сред участниците, чиито предложения не са били одобрени или предпочетени от ръководителя на екипа и от екипа като цяло. Все пак тези респонденти признават, че взетите решения, въпреки че не са били по техни предложения, са били правилни.

Голяма част (80%) от изследваните проектни екипи поддържат редовен открит **обмен на идеи** помежду си, а 20% от анкетираниите не са посочили дали подкрепят или отхвърлят твърдението. Налице е 10%-ен дял на анкетираниите, за които доминиращата част от членовете на екипите по-скоро не са отворени към **експерименти и новаторство** за разлика от всички останали, които твърдят, че са. Не всички (10%) са съгласни, че членовете на екипа **работят безпроблемно заедно и се движат в една посока**. Повечето считат, че при необходимост, съществува взаимопомощ между участниците в екипа, като се проявява **уважение и зачитане на различията в позициите относно извършваната работа, уважение към различните таланти** на екипните членове и **учтиво отношение** при проявлението на посочените различия. Само 10% не са на това мнение. Доминира мнението, че работата, отношение към нея и поведението при нейното изпълнение, следва да бъдат насочени към постигането на екипните резултати и към подчиненост на общата екипна цел. Същевременно, не бива да се потиска индивидуалността, а за предпочитане е да съществува комфортна зона, в рамките на която членовете на екипа да могат да бъдат себе си.

Разнопосочни са мненията за проявата на **толерантност към неправилните поведения**. Значителна част (30%) от респондентите считат еднозначно, че е налице висока степен на толерантност, като още 40% са напълно съгласни с подобна оценка. Според една пета от анкетираниите (20%) обаче не може да се твърди, че толерантността съществува, а 10% не се наемат да дадат

однозначен отговор. Структурното разпределение на отговорите показва позитивна обща картина, но и индикира за наличието на значителна съвкупност от екипи (общо 40%), при които липсата на усещане за проява на толерантност и е предпоставка за понижаване нивото на удовлетвореност от екипната работа, намаляване позитивното споделяне на екипния дух и нагласата за пълноценно участие при изпълнение на проектните цели

Изпълнението на *трудните задачи* представлява *предизвикателство за екипа* (за 90% от респондентите), като 10% не са дали однозначен отговор. *Тяхното изпълнение е повишило мобилизиращата способност за използване на наличните ресурси*. Според 60% от респондентите *взаимната конкуренция в екипа не пречи, а има стимулиращ ефект*, 30% са на противоположното мнение, а 10% не са определили еднозначно. Във всички проектни екипи е налице *отговорно изпълнение на поставените задачи и спазване на планираните проектни срокове, при което са разполагали с необходимите инструкции и работни материали*. Преобладава твърдението (70%), че екипът работи дисциплинирано и следва един и същ план, 10% са на противоположно мнение, а 20% не са определили еднозначно. При всички проекти екипът се приспособяват бързо към променящите се приоритети.

Независимо че, съществува яснота относно задачи, роли, очаквания и резултати, както и че се извършва постоянен преглед с цел своевременни корекции, анкетното изследване показва различно разпределение на отговорите относно *усещането за нивото на ангажираност и интензивност в екипната работа*. Според част от респондентите (40%) е налице висока степен на натоварване и неритмичност през отделните периоди по отношение интензивността на екипната работа. С усещане на претовареност са работили екипите, чиито проекти са били с висока степен на сложност, а значителна част от задачите са били изпълнявани в спешен порядък. Половината от анкетираните пък са посочили, че не се чувстват претоварени, а 10% не са дали однозначен отговор. Общата оценка на респондентите показва, че проектните екипи са работили в условията на ясно разписани стандарти, точно дефинирани общи изисквания и предявени индивидуални очаквания към участниците в проектите. Независимо от възникналите проблеми и усложнената оперативна обстановка в част от периодите на изпълнение на проектите, налице е единодушие в мнението на анкетираните (100%), че екипите често са постигали повече, отколкото се е очаквало от тях.

Всички проектни мениджъри (30% от респондентите) заявяват, че *доброто представяне се признава и възнаграждава*, 20% считат, че са по-скоро съгласни, 20% – по-скоро несъгласни, а 30% – не могат да дадат ясен отговор. Структурата на отговорите показва, че проектните ръководители считат за достатъчни и добре

организираните дейности по оценка на трудовото представяне, показване на признание и предоставяне на справедливи възнаграждения по отношение на постигнатите екипни резултати. Фактът, че липсват участници в екипите, които да са напълно удовлетворени от признаването на приноса и нивото на заплащане, показва антагонистична дилема на двете субективни гледни точки – на субекта и обекта на управление. Сред общо 70-те процента респонденти, които са екипни участници, 50% не споделят позицията на проектите ръководители или не могат да твърдят, че са оценени и заплатени достатъчно. Налице е обаче 20%-ен дял на анкетираните, които също са имали по-високи очаквания от своите проектни мениджъри, но са били в по-благоприятна позиция от останалите членове на екипа, получили са по-големи възнаграждения и считат, че техният размер почти се доближава до изработеното/заслуженото. Обобщеният профил на респондентите показва, че част от членовете на проектите екипи (30%) са резервирани, склонни да отхвърлят предлагани промени в начина на екипната работа за разлика от другата част (60%), които са отворени към промени. Десет процента не са посочили еднозначно мнение. Времето за споделяне на опит, за въвеждане и разпространение на добри практики е недостатъчно или понякога се подценява (30%), а при 40% се отделя време за такива цели. Тридесет процента не дават еднозначен отговор. Участниците (60%) в екипите са преминали през необходимите обучения, 10% – не са, а 30% не са посочили еднозначен отговор.

Представени са и резултати от втората анкетна карта. Практическото проучване е проведено в интервала май – септември 2023 г., а периодът, за който се набират данни, обхваща последните 5 години. С помощта на втората анкета се изследват емпиричните проекции на проектите, реализирани от избраните индустриални предприятия, както и работата на участниците в тях. Въпросникът е съставен от 58 въпроса. Възможните отговори варират в скалата между 1 и 5 (1 – не съм съгласен; 5 – напълно съм съгласен). Анкетирани са 28 респонденти (проектни мениджъри и участници в проектни екипи). В съвкупността на респондентите доминират мъжете, а по-малка част са жени. Проектите са реализирани в различни сфери в индустриалните предприятия, имат различен предмет на дейност и специфични цели. Доминира дялът на средните по размер проекти, следвани от малките проекти, а на последно място са големите проекти. Числовите стойности на дяловете проекти по размер отразяват отговорите на респондентите за участието на анкетираните в повече от един проект. В случая всички анкетираните са работили по проекти, със средна големина, а малко под една четвърт – не са участвали в големи проекти.

Всички анкетираните са участвали в краткосрочни проекти, с продължителност до 1 година. Преобладаващата част от респондентите (около 86%) са придобили опит и в изпълнението на проекти до 2 години, а малко над една

четвърт от анкетираните (около 29%) са били участници в поне един проект с продължителност над 2 г. Всички участници в проучването са били членове на проектни екипи, реализирали проекти със средна степен на сложност. Малко над половината от анкетираните (около 57%) са изпълнявали екипни задачи в рамките на проекти със сравнително малка степен на сложност. Данните показват, че най-малко поне 28,6% от анкетираните освен проекти с малка, са реализирали такива и със средна степен на сложност; 42,9% от респондентите, освен в малки, са участвали и в проекти със значителна сложност; 85,7% от изследваните единици през последните 5 години са изпълнявали задачи по проекти със средна и голяма сложност. Обобщавайки данните да последните два разреза, можем да твърдим, че 85,7% от респондентите са изпълнявали поне веднъж през последните 5 години големи проекти с висока степен на сложност и значително ниво на спешност. За 14,2% от единиците през последните 5 години участието им в проектна дейност е било свързано с изпълнение на малка спешност, но при средно или високо ниво на сложност. Всички анкетираните са участвали в проекти със средно стратегическо значение, над половината (57,1%) са изпълнявали стратегически значими проекти, приблизително двама от всеки трима са придобили опит и в работа по важни за предприятието, но с ниска стратегическа значимост проекти.

Средният брой на участниците в проучваните екипи (включвайки и проектния мениджър) варира в широки граници. Респондентите са участвали в проекти с най-малък брой от 3 души и с най-голям брой – от 16 души. Най-голям брой анкетираните са участвали в проектни екипи с численост от 7 души. На въпроса относно *преценката на респондентите за размера на екипите*, почти три четвърти (71,4%) считат, че числеността на екипите, в които са участвали, е била правилно определена и подходяща за обема и спецификата на екипната работа. Същевременно данните показват, че е налице доста голяма съвкупност (най-малко 42,9%, с възможност да достигне до четири пети от анкетираните), за които е можело да се предложи малко по-различна численост за поне един от проектите, в които са участвали. Правилната организация на екипните дейности и ефективната работа на проектните мениджъри има съществено значение за реализирането на поставените цели. Според доминиращия дял (57,2%) на анкетираните проектният ръководител е притежавал необходимата квалификация, демонстрирал е открито и честно отношение към членовете на екипа (42,9%), използвал е подходящи методи за справедливо разпределение на екипните задачи и отговорности (14,3%) и е делегирал ефективно определени отговорности (28,6%). Тревожна констатация е наличието на доста голям дял (42,9%) респонденти, според които ръководителят на проекта не е предоставял свобода на действие и възможност за проява на творчество; не е идентифициран в пълна степен притежавания от членовете на екипа потенциал за генериране на

екипна ефективност (28,6%), като в много голям брой случаи (57,2%) – участниците в екипа не са получавали обратна връзка от проектния мениджър.

По отношение уменията на проектните мениджъри да **разрешават проблеми и конфликти, да овладяват и преодоляват кризи** анкетираните декларираат, че при реализирането на проектите, ръководителите са общували добре с участниците; предоставяли са необходимата информация; били са справедливи, обективни и безпристрастни; приемали са спокойно и са се справяли с отпращените към тях критики; част от конфликтите са се обсъждани и изяснявали открито (42,9%). Същевременно, данните от изследването показват, че само около половината (57,2%) от проектните мениджъри са притежавали или по-скоро притежавали умения за разрешаване на конфликти, като са съумели да преодолеят възникнали кризи. Тревожен е фактът, че един на всеки седем ръководители очевидно не притежава подобни умения, още 42,9% отговарят, че по-скоро биха се съгласили с подобно твърдение. Тревожен е и фактът, че по мнение на анкетираните под половината от оценяваните проектни мениджъри (40,3%) са притежавали в максимална степен **социална компетентност, добри междуличностни и комуникативни умения**, а 28,6% са по-скоро склонни да приемат за вярно подобно твърдение. Повече от половината респонденти считат, че проектните мениджъри не притежават този вид компетентности и умения, като още толкова (28,6%) не могат да дадат еднозначен отговор и не са сигурни в мениджърските и социалните умения на проектните ръководители. Сравнително малък е и делът на мениджърите (57,2%), които са притежавали добра процесна и методологична компетентност или са успели да мотивират добре своите членове. Проучването показва, че проектните мениджъри в изследваните индустриални предприятия предпочитат да прилагат гъвкав метод за управление (85,7%), в определени случаи (14,3%) – и *метода на водопада*.

На **отворените въпроси от анкетната карта** респондентите са отговорили по следния начин:

- **Какво мотивира членовете на проектния екип?**

Респондентите посочват, че постигането на **крайната цел** играе ролята на водещ мотивиращ фактор, наред с факторите: *добра работна среда и екипна работа; добри възможности за изява, реализация и развитие; правилно разпределение на задачите в проекта; своевременна и адекватна реакция спрямо промените (проява на гъвкавост, ефективност)*, и др.

- **Какво демотивира членовете на проектния екип?**

Като демотивиращи фактори анкетираните посочват: *недостатъчната ангажираност на членовете на екипа; ниската или различната натовареност на отделните членове на екипа, вземането на еднолични решения на членове от екипа; липсата на справедливост; липсата на възможности за развитие;*

недостатъчното ниво на заплащане; липсата на достатъчно време за изпълнение на екипните задачи и необходимостта от изразходване на допълнително време; лошото отношение на ръководителя или на някои от членовете на екипа; липсата на признателност и др.

За малко повече от половината от оценяваните проектни мениджъри (57,2%) оценките на участниците в екипите са положителни, утвърждаващи наличието на **умения за мотивиране** или деклариращи готовност да се съгласят с подобно твърдение. Тревожна констатация е ниският процент на положителна оценка. Почти 44% не дават високи оценки за мотивираните умения на своите проектни мениджъри, като във вътрешната структура на този отговор, двойно повече са категоричните в отрицателното си становище (28,6%). Съгласно отговорите на 57,2% от анкетиранияте оценката за мениджърския успех на проектните ръководители е положителна или по-скоро положителна (съответно 14,3% и 42,9% от респондентите), като се оформя мнението, че мениджърите са демонстрирали добро **проектно управление**, реализирали са успешни управленски решения, като при необходимост са оказали подкрепа и съдействие. За 14,3% обаче оценките са крайно негативни, като участниците в екипите категорично отговарят, че проектното управление не е било на ниво. Умението да увличаш и убеждаваш другите, да насочваш в правилната посока, да подпомагаш с експертно мнение, да вдъхваш доверие и т.н. има ключова роля за успешното реализиране на проектните цели. Не всички мениджъри са били оценени като притежаващи или проявили добри **лидерски умения** (малко под една трета от оценките на респондентите: 14,3% + 14,3%).

Предпочитаната **организационна структура за реализираните проекти** е **матричната** (едновременно извършване на текущи/регулярни и проектни дейности), следвана от **функционалната** структура (проектите се осъществяват в рамките на един отдел). Данните относно предпочитанието на матричната структура показват, че за индустриалните предприятия удачен вариант на организационна структура е тази, която позволява съчетаването на ангажименти и едновременното изпълнение на задачи както в рамките на съществуващите отдели, така и в рамките на съответните проекти.

Относно прилагания **стил на управление** резултатите от проучването свидетелстват за доминация на **авторитарния стил на управление** (еднолични решения, без консултации и съгласуване с членовете на проектния екип), следват с равни дялове на респондентите, според които проектните мениджъри са използвали **патриархален** (ръководителят решава и се опитва да убеди членовете в своето решение, преди да зададе инструкцията) и **съветващ стил** (ръководителят решава, въпреки това насърчава за въпроси относно неговите решения, преди всичко за да постигане на приемственост). На трето място по

честота на приложение е *консултативният лидерски стил*, при който проектният мениджър информира членовете на екипа за намеренията си относно решенията, които ще се вземат, а членовете могат да изразят мнението си преди той да е взел окончателното решение. В редицата от последователни предпочитания следват *партиципативният и делегативният стил* на вземане на решения.

На отворените въпроси от анкетната карта респондентите дават следните отговори:

- ***Проблеми в управлението на проектния екип:*** Обобщено, според анкетираните, проблемите в управлението на проектните екипи се дължат на следните причини: липса на достатъчно време, необходимо за своевременно реагиране; прекалената натовареност и ангажираност на отделните членове, некомпетентност на участници в проекта; кратки срокове за определени задачи; по-компетентни проектни мениджъри; лоша координация; проблемни участници, недисциплинирани, неизпълнени задачи в срок и с определеното качество; липса на добра координация и комуникация в определени моменти; проектният мениджър не отделяше достатъчно време на екипа; липса на ясна представа и поглед върху работата на отделните членове; ръководителят на проекта не е разрешавал проблемите между членовете в екипа, което е довело до тяхната ескалация; проектният мениджър не е защитавал и не е помагал членовете на екипа.

- ***Какво може да бъде подобро в управлението на проектния екип?*** Респондентите са посочили следните отговори: еднаква степен на ангажираност на всички членове на екипа; ясно разпределяне на задачите и поемане на отговорност за конкретни действия; по-ефективно разпределяне, ангажиране и изпълнение на проектните задачи; по-добра информираност и съгласуване на задачите; предоставяне на повече време за работа с екипа; по-голяма ангажираност на отделните членове на екипа; включване на проектните екипи на по-подготвени и подходящи кадри.

- ***Способи, методи и действия за подобряване на управлението на проектните екипи от страна на индустриалните предприятия:*** Анкетираните предлагат следните решения: смяна на членове на екипа при следващ проект и определяне на същия състав; при необходимост, включване на повече участници в екипа; организиране на обучения за проектните мениджъри; ангажиране на по-квалифицирани кадри; осигуряване на по-големи бюджети; при необходимост, предоставяне на експертна помощ; осигуряване на постоянна връзка между проектния екип, мениджмънта и отдел „Човешки ресурси“.

- ***Фактори, които оказват положително влияние върху управлението на проектния екип:*** Според включените в изследването респонденти

положително влияние върху управлението на проектните екипи могат да окажат следните фактори: богат опит, висока квалификация и силна ангажираност от страна на членовете на екипа; компетентен ръководител с лидерски качества; добри взаимоотношения в екипа; подходящи стимули, включително финансови; силна обвързаност между позитивната екипна атмосфера, ефективното общуване между членовете на екипа и постиганите екипни резултати; недопускане проявлението на лошо лично отношение и пренасяне на личните проблеми в работата; висота степен на съгласуваност и взаимно разбирателство между членовете на екипа.

• **Фактори, оказващи отрицателно влияние върху управлението на проектните екипи:** Анкетираният формулират следните фактори като източник за влошаване управлението на проектните екипи: прекалената заетост и липсата на достатъчно време; включването на некомпетентни и неподходящи членове в проектния екип; липсата на конкретни правила в екипа; проявлението на лично отношение; липсата на интерес и ангажираност от членовете на екипа; неправилното разпределяне на задачите; наличието на лоша работна среда и атмосфера; липсата на ясни регламенти и правила; несправедливото третиране на членове на екипа и др.

3. Препоръки за усъвършенстване управлението на проектните екипи

В **трети параграф**, след провеждане на изследването и идентифициране на конкретните проблемни области са формулират препоръки за решаване на проблемите и за усъвършенстване на управлението на проектните екипи. Препоръки са направени за всеки от следните идентифицирани проблеми:

1. Силно проявление на индивидуалните характеристики и поведения (доминират над екипните)

2. Проектният екип не разпознава потенциала и не използва талантите на всички участници в екипа

3. Членовете на проектния екип не споделят отговорността за задачите

4. Налице е несъгласие с начина на вземане на екипните решения

5. Налице е ясно изразено толериране на неправилните поведения

6. Членовете на екипа са претоварени

7. Не се признава реалния принос, а възнаграждението за добро представяне е недостатъчно

8. Не винаги членовете на екипа получават обучението, от което се нуждаят, за да се представят добре

9. Участниците в екипа са склонни да отхвърлят промените и предлаганите нови начини на работа

10. Не се отделя време за споделяне на опита и за разпространение (въвеждане) на добрите практики.

11. Членовете на екипа не получават обратна връзка от проектния мениджър

12. Проектният мениджър не дава свобода на действията, възможност за изява и творчество

13. Проектният мениджър не делегира ефективно отговорности

14. Задачите и отговорностите между членовете на екипа не са разпределени справедливо

15. В проектния екип се включват недостатъчно квалифицирани участници

16. Проектният мениджър не е справедлив, обективен и безпристрастен

17. Липсва система за сигнализиране при отклонения и за осъществяване на контрол

18. Членовете на екипа не са (взаимно) отворени за критика

19. Проектният мениджър не приема и не се справя добре с критиката

20. Конфликтите в екипа не се разглеждат и изясняват открито

21. Проектният мениджър не умее да разрешава проблеми и конфликти, да овладява и преодолява кризи

22. Проектният екип провежда твърде малко срещи (съвещания)

23. Проектният мениджър не осигурява необходимото ниво на информираност на екипа

24. Проектният мениджър не притежава социална компетентност, междуличностни и комуникативни умения

25. Проектният мениджър не разполага с добра процесна и методологична компетентност

26. Проектният мениджър не умее да мотивира членовете на екипа

27. Проектният мениджър не притежава добри лидерски умения

Обобщения и изводи от трета глава

1. В голямата си част проектната дейност в изследваните индустриални предприятия се осъществява чрез мултидисциплинарни (кросфункционални) екипи. Те са съставени от експерти от различни области, които са позиционирани в различни отдели и заемат различни длъжности.

2. Извършваните проекти се характеризират с голямо разнообразие, различни цели, сфери и технологии. Най-много проекти са били със средна степен на сложност, спешност и стратегическо значение.

3. Броят на участниците в проектните екипи варира от 3 до 16 човека. Най-често използваният метод за управление на проекта, почти при всички случаи е agile (гъвкав). При реализирането на значително голяма част от проектите, използваната структура е матрична. Най-голям брой проекти са били с продължителност до една година. Почти всички респонденти определят, че големината на проектния екип по брой участници е с правилния размер. Всички проектни участници са на мнение, че пасват добре в проектния екип.

4. Всички членове на проектните екипи преследват правилната цел и нямат различна визия за екипа от тази на останалите. Отговорностите на проектните участници са ясни за всички.

5. За по-голямата част от проектния екип приоритетите за това как се използват ресурсите са ясни. Всички разполагат с работни материали, от които се нуждаят, за да вършат работата си. В повечето случаи проектите са завършени в рамките на поставените срокове.

Заклучение

В заключението са представени обобщения и изводи от осъщественото теоретично и емпирично проучване по темата на дисертационния труд и са формулирани конкретни препоръки към индустриалните предприятия. В резултат от направените изследвания в дисертационния труд се достига до определени изводи и **обобщения**:

✓ Проектната дейност все повече се утвърждава като атрактивен инструмент, който способства за реализиране на бизнес инициативите на индустриалните предприятия, а броят на осъществяваните от тях проекти също нараства.

✓ Всяка бизнес организация е уникална и върху нея оказват влияние редица фактори от външната и вътрешната среда. Характеристиките, съставът, структурата, състоянието на индустриалните предприятия към определен момент се различават. Прилагането на един и същ подход, метод, модел, техника може да доведе до различни резултати в различните фирми и не би могло да гарантира успех. Не съществуват универсални методи за управление на проектни екипи, които могат да се използват във всички предприятия и да доведат до едни и същи резултати или до успех.

✓ Управлението на проектни екипи следва да бъде насочено към създаване на възможности и поле на изява за участниците в проектния екип, мотивация, която да извлече максимума и работата да бъде свършена по най-добрия начин, удовлетвореност, осъзнаване, че работата, която се върши е важна и че техният принос е значим..

✓ Използването на конкретни методи и техники в управлението при определен тип проекти може да доведе до увеличаването на ефективността, постигане на по-добри резултати, намаляване на разходите и рисковете. Според Адриан Макнайт „Постигането на бизнес резултати се реализира чрез успеха на проектите, и всъщност това е начинът, по който стратегиите за управление на проекти водят до организационен успех.“ (McKnight, 2010). Колкото в по-висока степен управлението е съобразено с определен проект, толкова по-ефективно е самото управление. За всеки проект е възможно да се изготви специална концепция за проектно управление според типа и спецификите на проекта – конкретно управление за конкретен проект.

✓ Екипът е атрактивно организационно формирование, чието развитие преминава през различни фази, като процесът на достигане на екипна ефективност се характеризира с постепенен, еволюционен тип нарастващи показатели, изискуеми в точно дефинирани времеви параметри. В икономическата литературата могат да се идентифицират различни модели за развитие на проектните екипи. Всеки от тях поставя акцент върху различни аспекти, предлага различни инструменти за управленско въздействие и конкретно – ориентир, чието следване да съдейства за реализирането на екипна ефективност при даден проект. Предписват се препоръки на база различната роля и специфичното въздействие на отделните организационни аспекти, ресурсно-личностни параметри и социално-психологически взаимодействия. Независимо от утвърдените принципни постановки, съвкупността от фактори е строго специфична, а силата/посоката/продължителността на тяхното въздействие има индивидуален и вероятностен характер. Въпреки всички предписания, прецизно планиране и подготовка, следване на определени модели и познаване на богат набор от техники, разполагането с необходимите знания и инструментариум, в непредвидима среда, на участниците в проектния екип се налага да се справят с неочаквани събития. Те трябва да са способни да реагират адекватно и по възможно най-добрия начин, а също така и да подобряват отговорната си, ответна реакция и действия спрямо непредвидени събития, които могат да бъдат от най-различно естество и с различна степен на влияние.

✓ Съставът, структурата, функциите и управлението на проектния екип зависят от характеристиките на отделния проект. Методите за управление на екип не винаги могат да се приложат на практика в проектните екипи поради множество фактори и обстоятелства, а високосъвършен екип се постига трудно. Проектните екипи съществуват ограничено време, след което се разпускат и възможността да се развие екипът като достигне степен на висока ефективност е нереална в повечето случаи. Важни критерии за успеха на екипа са експертните познания и подготовка както на проектния мениджър, така и на участниците в

екипа, а от друга страна социалните умения. Социалните компетенции често се negliжират, а те са от изключителна важност. Управлението на проектни екипи е от съществено значение за успешното изпълнение на проекта. Колкото по-комплексен е проектът, толкова по-сложно е и управлението.

✓ Ефективността на проектните екипи има и комплексен характер. Точното спазване на препоръките и предписанията е съществен фактор, но не е достатъчен за доброто функциониране на проектните екипи. Същевременно, наличието на добре функциониращ проектен екип не гарантира успешното реализиране на проекта, но е необходима предпоставка и позитивен фактор, който съдейства за нарастване на шанса за постигане на успешни проекти резултати. Проектните екипи съществуват ограничено време, след което се разпускат и възможността да се развие екипът като достигне степен на висока ефективност е „нереалистична“ в повечето случаи. Висока ефективност може да се постигне при следващ проектен цикъл в друг формат, на база натрупан опит, привнесен като въвеждащ фактор при стартирането на следващи проектни инициативи. Доверието може също да се използва като механизъм за повишаване на ефективността, към който все повече нараства изследователският интерес.

✓ Едно от най-големите предизвикателства при управлението в мултипроектна среда е управлението на проектните екипи. То е многопластово, комплексно, интердисциплинарно, включва множество компоненти и зависи от различни фактори. Трябва да се отчита типът на проектите, сложността, спецификата, обхватът, мащабът, видът на организацията, състоянието. Характерно за мултипроектната среда е, че в организациите се работи едновременно по множество проекти, които са разнообразни, с различни характеристики, а също така и на различни етапи от жизнения си цикъл. Проектите се различават значително помежду си, от което следва, че изискванията към участниците, ръководителя, организацията и методите на управление също трябва да са различни и да съответстват на определения тип проект. При по-нови и непознати продукти, по-нови технологии, по-сложни, мащабни и спешни проекти, по-голям брой участници са ангажирани в екипа, по-трудно се осъществява управлението и по-трудно се реализират проектите. Различните проекти трябва да се управляват по различен начин. Успешно управление може да бъде постигнато чрез добра приоритизация, координация, ефективна и правилна комуникация, добро сътрудничество и съпричастност на участниците. В определени случаи лидерството е с по-важно значение от административното ръководство на екипа поради различни причини. Предизвикателство за ръководителя е да се справя с възникващите трудности, проблеми, конфликти, изменения, неопределеност, риск и да намира оптимален баланс между противопоставящите се въздействия. Чрез комплексен подход мениджърът на проектния екип има възможност да съобрази

и адаптира стила на управление освен със спецификите на проекта и определени фактори, но и да го приспособява и да се напасва спрямо нуждите на екипа, естеството на работните дейности, конкретните ситуации и изисквания във всеки един етап. Наборът от притежаваните качества и компетенции, широка обща култура, логическо мислене, познания в множество научни области и дисциплини са предпоставка за висока ефективност и успех.

✓ Ефективността на проектните екипи има комплексен характер. Точното спазване на препоръките и предписанията няма как да гарантира един добре функциониращ екип, а и един добре функциониращ високоефективен екип пък не може да гарантира успешното реализиране на проекта. Но добре функциониращият екип е предпоставка и условие за успешни проекти. Не винаги в управлението си заслужава да се инвестират много време и усилия в стремеж за постигане на идеален екип, а в някои ситуации се дава абсолютен приоритет на целите. Важни фактори за успеха на проектния екип са експертните познания, добрата професионална подготовка на проектния мениджър и на участниците в екипа, както и техните личностни профили и характеристики. Значим фактор с позитивно въздействие е и наличието на социалните умения, които често се „неглижират“. Доброто управление на проектните екипи оказва съществено значение за успешното изпълнение на проекта. То обаче в значителна степен има последващо-результативен характер, определящ се от професионалните и социални, личностни компетенции, умения и специфики, експертизата, опита и екипните комуникационни умения. Колкото по-комплексен е проектът, толкова по-сложно е неговото управление и толкова в по-голяма степен ще нараства значимостта на подходящия образователно-квалификационен и личностен профил на членовете на екипа и техния мениджър за постигането на проектна ефективност и ефективност на самия екип. Работата в проектен екип може да се определи и като вид изкуство, което е обусловено от множество фактори, включително интелект, начин на мислене, способност за справяне с различни ситуации, за успешни действия при решаването на определени задачи и проблеми, които възникват в различни ситуации във връзка с работата на проектния екип и т.н. Управлението на проектни екипи също може да се дефинира като вид изкуство. То не е универсално, то е многопластово, комплексно, интердисциплинарно, включва множество компоненти и зависи от различни фактори. Не съществува единен подход, модел или схема за управление на проектни екипи, който може да е валиден и подходящ за всеки проект, случай, задача в организациите и се приложи успешно и да гарантира ефективна реализацията на проекта.

Резултатите от изследването показват, че целта е постигната – поставяйки изследователски акцент върху проучване на управленските аспекти на проектните екипи, проблемите и предизвикателствата, които съпътстват работата на проектните

екипи, факторите, оказващи влияние върху проектното управление, са изследвани и разкрити са възможностите за усъвършенстване управлението на проектните екипи в индустриалните предприятия. Изследователските задачи са изпълнени. Доказана е изследователската теза, че управлението на проектни екипи може да бъде усъвършенствано чрез повишаване на знанията, уменията и компетентностите на участниците в проектните екипи, и чрез отчитане влиянието на факторите, свързани с проектната дейност. Тя е потвърдена и чрез доказването на трите хипотези.

IV. СПРАВКА НА ОСНОВНИТЕ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въз основа на широкообхватно и критично изследване е обогатено теоретичното познание относно проектните екипи, като са очертани възможностите за подобряване на тяхното управление. Направена е авторова систематизация на профили на екипните членове въз основа на идентифицирани асоциации между характеристиките на членовете на екипа и различните видове животни. Профилирането на участниците в екипа е насочено към увеличаване възможностите за усъвършенстване на проектната работа и управленските аспекти на проектните екипи.

2. На база проучване, систематизиране и сравнителна оценка на съществуващите модели за управление на екипите са предложени два авторови модела за управление на проектните екипи, чрез чието приложение се създава благоприятна среда за нарастване на възможностите за усъвършенстване на управленските аспекти на проектната дейност и екипната работа – Модел за подпомагане и развитие на проектните мениджъри чрез Съвет за проектно-мениджърски коучинг и взаимопомощ, и Модел за усъвършенстване управлението на проектните екипи, основан на четири стълба (според типа и характеристиките на проекта).

3. На база теоретичното изследване е разработена методика за анализ и оценка на възможностите за усъвършенстване управлението на проектните екипи. Методиката е апробирана. Идентифицирани са основните проблеми на проектните екипи и възможностите за усъвършенстване за тяхното управление.

4. Дефинирани са факторите, които оказват влияние върху ефективността на проектния екип, като са предложени препоръки за интензифициране на факторите с положителен ефект и ограничаване въздействието на факторите с негативно влияние.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Студии:

1. Варамезов, Л., Пантелеева, И., Вранчев, К., **Вранчев, Б.** (2023). Изследване влиянието на преките германски инвестиции на регионално равнище (по примера на „АУРУБИС БЪЛГАРИЯ“). *Алманах Научни изследвания. Свищов, АИ Ценов*, 31, 38-69. ISSN 1312-3815.

Статии:

1. **Вранчев, Б.** (2021). Управление на проектни екипи – възможности и предизвикателства. *Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти”, СА „Д. А. Ценов”, Свищов: АИ Ценов*, 20.11.2020 г., бр. XIII, с. 624-640. ISSN: 1313-6542.
2. **Вранчев, Б.** (2022). Ефективност на проектните екипи. *Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти”, СА „Д. А. Ценов”, Свищов: АИ Ценов*, 17.12.2021 г., бр. XIV, с. 315-331. ISSN: 1313-6542.

Доклади:

1. **Вранчев, Б.** (2021). Управление на проектни екипи в мултипроектна среда. *Международната научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“, посветена на 85-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов”*. Свищов, 08-09.11.2021 г., том II, с. 409-415. ISBN: 978-954-23-2069-2 (print), ISBN: 978-954-23-2070-8 (online).
2. **Вранчев, Б.** (2022). Социално-демографска характеристика на общините от Средногорието като основа за изработване на стратегически план за развитие. Сборник с доклади от *Международна научна конференция „Стратегическо планиране и маркетинг в дигиталния свят“*, УНСС – София, 11.11.2022 г. с. 136-145. ISBN 978-619-232-725-5.

**VI. СПРАВКА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА МИНИМАЛНИТЕ
НАЦИОНАЛНИ ИЗИСКВАНИЯ ВЪВ ВРЪЗКА С ПРОЦЕДУРА ЗА
ПРИДОБИВАНЕ НА ОНС „ДОКТОР“**

Показател	Точки
Група от показатели А.	
Показател 1. Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“.	
Възможности за усъвършенстване на управлението на проектни екипи в индустриалните предприятия	50
<i>Дисертацията е обсъдена и е открита процедура по нейната защита.</i>	
Група от показатели Г.	
<i>Сума от показатели от 4 до 10</i>	
7. Статии и доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове	
Вранчев, Б. Управление на проектни екипи – възможности и предизвикателства. <i>Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“</i> , СА „Д. А. Ценов“, Свищов: АИ Ценов, 20.11.2020 г., бр. XIII, с. 624-640. ISSN: 1313-6542	10
Вранчев, Б. Ефективност на проектните екипи. <i>Годишен алманах „Научни изследвания на докторанти“</i> , СА „Д. А. Ценов“, Свищов: АИ Ценов, 17.12.2021 г. бр. XIV, с. 315-331. ISSN: 1313-6542.	10
Вранчев, Б. Управление на проектни екипи в мултипроектна среда. <i>Международната научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“</i> , посветена на 85-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“. Свищов, 08-09.11.2021 г. том II, с. 409-415. ISBN: 978-954-23-2069-2 (print), ISBN: 978-954-23-2070-8 (online)	10
Вранчев, Б. Социално-демографска характеристика на общините от Средногорието като основа за изработване на стратегически план за развитие. <i>Международна научна конференция „Стратегическо планиране и маркетинг в дигиталния свят“</i> , Сборник с доклади, УНСС – София, 11.11.2022 г., с. 136-145. ISBN 978-619-232-725-5.	10
9. Студии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране или публикувани в редактирани колективни томове	
Варамезов, Л., Пантелева, И., Вранчев, К., Вранчев, Б. (2023). Изследване влиянието на преките германски инвестиции на регионално равнище (по примера на „Аурубис България“). <i>Алманах Научни изследвания. Свищов, АИ Цено</i> ”, 31, 38-69. ISSN 1312-3815.	3,75
Общ брой набрани точки – сума от показатели от 4 до 10	43,75
Изискуем брой точки – сума от показателите от 4 до 10	30

VII. СПИСЪК НА УЧАСТИЯТА В НАЦИОНАЛНИ И МЕЖДУНАРОДНИ НАУЧНИ КОНФЕРЕНЦИИ И ФОРУМИ

Конференции:

1. Годишна конференция „Zoomtopia“ 2023, Zoom Video Communications, Inc., 03-04.10.2023 г.
2. Онлайн конференция „SoftUni's AI Summit 2023“, Software University Sofia, 29-30.04.2023 г.
3. DIGITAL X 2023, DIGITAL X, 20-21.09.2023 г., гр. Кьолн.
4. Онлайн конференция “Who is driving the change? Social Entrepreneurship and the 2030 Agenda”, Alumniportal Deutschland, 17-18.11.2022 г.
5. Международна научна конференция „Стратегическо планиране и маркетинг в дигиталния свят“, УНСС – София, 11.11.2022 г.
6. DIGITAL X 2022, DIGITAL X, 13-14.09.2022 г., гр. Кьолн.
7. The future of doing business in and with China, WU (Vienna University of Economics and Business), Competence Center for Emerging Markets & CEE, Vienna University of Economics and Business, 03.06.2022 г.
8. Международната научно-практическа конференция „Устойчиво развитие и социално-икономическа кохезия през XXI век – тенденции и предизвикателства“, посветена на 85-годишнината на Стопанска академия „Д. А. Ценов“. Свищов, 08-09.11.2021 г.
9. Конференция „Преходът към зелена икономика и заетост в България – посока, цели, политики, възможности и предизвикателства“, WWF България и ГБИТК, 24.11.2020 г.

Семинари:

1. DOAK ZoomTalk mit NXRT, тема „Transformieren Sie Ihren Showroom in eine digitale Erlebniswelt“, Andrea Patzelt (DOAK), 25.05.2023 г.
2. DOAK ZoomTalk mit Masterplan.com, тема „Wie interne Weiterbildung Ihr Recruiting und Ihr Mitarbeiterbindungsproblem lösen kann“, Andrea Patzelt (DOAK), 10.05.2023 г.
3. Уебсеминар „Die elektronische Rechnung“, ELO Digital Office GmbH, 25.04.2023 г.
4. Онлайн семинар на тема „DevOps: Building Skyscrapers in the Sand“, Software University Sofia, 21.03.2023 г.

5. Emerging Markets Talk „Innovative Africa“, The Competence Center for Emerging Markets & CEE and the Institute for International Marketing Management, Vienna University of Economics and Business, 16.01.2023 г.
6. Deutscher Online Autohaus Kongress (DOAK), Andrea Patzelt (DOAK), 09-10.01.2023 г.

Уебинари:

1. Уебкаст „Präsentation Time Control App in Verbindung mit Workflows“, CompData Computer GmbH, 24.08.2023 г.
2. Уебинар „Embracing the Future of Work: How to Adapt and Thrive with Artificial Intelligence for a Happier Career“ Zoom Video Communications, Inc., 20.07.2023 г.
3. Уебинар „Scaling Success: How Generative AI is Revolutionizing Customer Experience (CX)“, Zoom Video Communications, Inc., 29.06.2023 г.
4. Уебинар „Hybride und virtuelle Veranstaltungen nach Bedarf mit Zoom Webinars, Sessions & Events“, Zoom Video Communications, Inc., 31.05.2023 г.
5. Уебинар „Automatisierung im Kundenservice: Anfrageschwankungen meistern und Wachstumschancen nutzen“, организиран от ThinkOwl Europe GmbH, Германия, 16.02.2023 г.
6. Уебинар „Race to the Cloud“, Zoom Video Communications, 17.01.2023.
7. Deutscher Online Autohaus Kongress (DOAK), организирано от Андреа Патцелт (DOAK), 05-06.04.2022 г.
8. Уебинар „Подобряване на дигиталните умения в компаниите“, организиран от CVETNET Project и ГБИТК, 25.11.2020 г.
9. Уебинар „Икономически последствия от пандемията COVID-19 и програми за подкрепа на бизнеса“, организиран от Райфайзенбанк и ГБИТК, 08.10.2020 г.

Докторантски научни сесии:

1. Докторантска научна сесия 2022 г. СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, 02.12.2022 г.
2. Докторантска научна сесия 2021 г. СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, 17.12.2021 г.
3. Докторантска научна сесия 2022 г. СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, 20.11.2020 г.

VIII. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от Боян Димитров Вранчев

Във връзка с провеждането на процедура за придобиване на образователната и научна степен „доктор” по докторска програма „Икономика и управление” (Индустрия) декларирам:

1. Резултатите и приносите в дисертационния труд на тема „Екипният подход в индустриалните предприятия” са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.

2. Представената от автора информация, във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.

3. Резултатите, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

Декларатор:

гр. Свищов

/Боян Вранчев/