



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

---

**Нина Валериева Костадинова-Вачкова**

**ЕКИПНИЯТ ПОДХОД  
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

2019 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 „Индустриален бизнес и предприемачество” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Авторът е докторант в редовна форма на обучение към катедра „Индустриален бизнес и предприемачество” при Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов.

Дисертационният труд е с общ обем от 243 страници основен текст и е структуриран в увод (10 стр.), три глави (181 стр.), заключение (5 стр.). Приложенията, с общ обем от 28 страници, са 4 на брой. Информацията в дисертацията е визуализирана в 45 фигури и 14 таблици. Списъкът на използваната литература се състои от 107 източника, от които 65 на български, 19 на английски и 23 онлайн източника.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 20.03.2020 г. от 14:00 часа 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.

## **СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА**

### **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

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

### **II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Увод

Глава I. Теоретични основи на екипния подход

Глава II. Приложение на екипния подход в индустриалните предприятия от обувното производство

Глава III. Възможности за подобряване развитието на екипния подход в българските индустриални предприятия

Заклучение

### **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. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ**

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност и значимост на изследването**

Съвременните предприятия функционират в условията на ясно изразени процеси на ускоряване на глобалната конкуренция, интензивно развитие на информационните и комуникационните технологии, усложняване вида и характера (предимно нестандартни) на бизнес задачите, бързо „остаряване“ на знанията и уменията и др. Оперирането в среда с подобни характеристики, извежда на преден план проблематиката, свързана с подобряване ефективността на предприятията и повишаване на тяхната конкурентоспособност чрез атрактивни и гъвкави инструменти, включително чрез екипно организиране на трудовите процеси. Тези въпроси придобиват особена актуалност след приемането на България в Европейския съюз и продължават да пораждат обществени дискусии и научни спорове с все по-нарастваща сила.

Свободното движение на хора, стоки и капитали повишава значително изискванията към българските предприятия за постигане на ниска себестойност и високо качество на продукцията, за интензифициране на бизнес процесите и генериране на успешни решения в оперативен порядък на изпълнение. Допълнително се отчитат и редицата проблеми, възпрепятстващи или забавящи успешното функциониране на съвременните индустриални предприятия: неблагоприятни последици от финансовата и икономическата криза през 2008 г, силно затруднен достъп до пазари и ресурси, нарастваща необходимост от инвестиции в обучение и развитие на персонала и т.н. На фона на тези тенденции иновациите, творческото мислене и уменията за ефективна работа в екип са фактори от ключово значение за способността на българските индустриални предприятия да се изправят пред предизвикателствата на международната конкуренция.

Екипите в индустриалните предприятия представляват гъвкави форми за организация на трудовите процеси, които благодарение на знанията, уменията и опита, обменяни между своите членове, подкрепата по време на работа и създадената атмосфера на доверие, са в състояние да решават комплексни задачи в условията на ограничени ресурси и време. Съвместното вземане на

решения и интеграцията на работното място съдействат за подобряване резултатите от дейността на предприятията и за повишаване на тяхната конкурентоспособност. Посочените (разнородни по характер и сложност) средства за генериране на фирмен успех все повече се съпътстват от прилагането на гъвкави стратегии и форми за организация на фирмената дейност, включително възприемането на екипния подход. Въвеждането в дейността на предприятията на разнообразието от екипни формирания цели постигането на ефективност на базата на съвместен труд, поделени усилия и отговорности, доверие, гъвкави работни графици и все по-съкратени срокове за постигане на резултати.

Посочените множество аргументи за значимостта и нарастващата актуалност на въпросите, свързани с възприемането на екипния подход за организация на работните процеси, са достатъчно основание за значимостта и актуалността на разглежданата в дисертационния труд проблематика.

Редица автори разглеждат в теоретичен и практичен аспект проблемите, свързани с изграждането и функционирането на успешни екипи. Сред тях съществен принос имат чуждестранни автори като: М. Белбин, Р. Хакман, Дж. Каценбах, Д. Смит, Г. Дайер, П. Луис, Р. Мадъкс, Н. Голд, С. Коен, Д. Бейли, Б. Сингър, Р. Джей, Я. Флеминг, Р. Люки, А. Донелон, С. Търнър, К. Томас, Р. Килмън, М. Армстронг, К. Фишър, М. Фишър, Г. Паркър, М. Уест, Дж. Билингтън, М. Магура, С. Морис, Т. Уилкокс, Е. Нейсъл и др. В българската специализирана литература управлението на екипи е изследвано от различни автори като: Цв. Илиев, К. Каменов, Кр. Хаджиев, А. Асенов, Т. Христова, Т. Христов, С. Христов, М. Ламбовска, М. Александрова, П. Пенчев, М. Харизанова, М. Кузманова, А. Пенчева, Др. Бояджиев, Н. Миронова, В. Гюрова, В. Божилова, Й. Илиев, С. Джонев, М. Атанасова, К. Владимирова, С. Колева, П. Кънев, В. Христова, И. Пантелеева, В. Кюрова, Р. Симеонова и др.

## **2. Обект и предмет на изследването**

**Обект на изследване** в дисертационния труд са активните нефинансови предприятия от сектор С – „Преработваща промишленост”, раздел 15 „Обработка на кожи, производство на обувки и други изделия от обработени кожи без косъм” с позиция 15.2 „Производство на обувки”, според НКИД-2008.

*Мотивите* за избора на този обект са:

✓ Производството на обувки е важен за икономиката отрасъл, с добри експортни позиции и с голямо значение за междуотрасловите връзки с други – също значими за националното ни стопанство производства. Връзките са на база осигуряването на суровини, материали и полуфабрикати от отрасли като селското стопанство, химическата промишленост, машиностроенето, строителството (напр. кожи, текстил, полимери, картони, лепила, конци, инструменти, машини, автомати, ремонт и поддържане на производствените мощности). Това благоприятства изграждането на клъстери, каквато практика се е наложила в много водещи в обувната промишленост страни.

✓ Възможностите чрез прилагане на екипен подход, българските производители да отговорят на нарастващите изисквания за повишаване на качеството на продукцията и увеличаване на производителността на труда, в резултат на конкурентния натиск от страна на европейския пазар. Необходимо е да се вземат под внимание и непрекъснатите промени в модните тенденции и търсенето на разнообразни модели и богат асортимент от обувни изделия, водещи до необходимостта от честа смяна на номенклатурата и пренастройка на процесите. Тези предизвикателства пораждаат необходимостта от замяна на високосерийното и масово производство и налагат прилагането на нова, по-ефективна организация на производствения процес, чрез която да се осигури: по-пълно използване на оборудването, по-добро качество на произвежданата продукция, съкратено време за изработване на обувните изделия, възможност за произвеждане на разнообразни по номенклатура изделия при чести изменения в технологичния процес и максимално използване знанията и уменията на персонала, насочени към моделиране на желаното трудово представяне за постигане на ефективност и конкурентни предимства.

✓ Предприятията от избраната икономическа дейност преобладаващо са малки и средни предприятия, но със сериозни възможности да прилагат екипен подход на работа, което да им позволи бързо и лесно да сменят моделите, както и да изработват малки серии, които успешно да се налагат на вътрешния пазар. Същевременно и големите по размер предприятия, притежаващи по-голям потенциал за развитие, са интересен обект на

изследване, тъй като спецификата на организационната и производствената им структура позволява мениджърите да прилагат гъвкави форми на организиране на трудовите процеси, които благодарение на знанията, уменията и опита, обменяни между техните членове, подкрепата по време на работа, създадената атмосфера на доверие, съвместното вземане на решения и интеграцията на работното място, да съдействат за подобряване на резултатите от дейността на предприятията и повишаване на тяхната конкурентоспособност.

**Предмет на изследване** са възможностите за прилагане на екипния подход в предприятията от обувната индустрия. Акцентът се поставя върху факторите, които оказват влияние върху процеса на формиране, прилагане и последващо усъвършенстване на екипния подход.

### **3. Изследователска теза**

**Основната теза**, която се застъпва в дисертационното изследване, е, че екипният подход на организация на трудовата дейност предоставя многопосочни предимства за стопанските субекти от обувното производство. Върху процеса на неговото въвеждане и последващо усъвършенстване влияние оказват голям брой фактори, чието идентифициране и анализиране благоприятства постигането на екипните и общофирмените цели. Изграждането на ефективни екипи изисква прилагането на обосновани и гъвкави решения за тяхното формиране, представяне и развитие, което може да се постигне в най-голяма степен чрез разработването на цялостен подход за въвеждане, прилагане и усъвършенстване на екипната форма за организация на труда в предприятието, при създаване на подходящите условия и предпоставки.

Проектирането, формирането, развитието и поддържането на високопродуктивни екипни структури е източник за генериране на устойчиви ползи и добавена стойност за индустриалните предприятия. Същевременно, бизнесът среща редица трудности, свързани с липсата на достатъчно мениджърска експертиза относно възможностите на екипната организация на труда, областите на нейното приложение, спецификата на изграждане и

поддържане на ефективни екипи и др. Идентифицирането на добри управленски практики и прилагането им в изследваните предприятия съдейства за увеличаване на мениджърското познание за екипната работа и възможностите за повишаване на нейната ефективност. В най-висока степен позитиви могат да се постигнат при възприемането на широкообхватен подход – включващ процесите от момента на установяване на потребността за формиране на екипи и доказване наличието на съответни благоприятни условия (предпоставки), до момента на отчитане на постигнатите екипни резултати, идентифициране на добрите практики и тяхното вграждане в общия организационно-управленски процес в предприятието.

#### **4. Цел и задачи на дисертационния труд**

**Основната цел** на настоящия дисертационен труд е на база обстоен анализ, да се проучат възможностите за прилагане на екипния подход и да се идентифицират факторите, оказващи влияние върху процеса на формиране на ефективни екипи в обувното производство, както и да се формулират насоки и конкретни решения за подобряване на трудовото представяне на персонала и повишаване ефективността на индустриалните предприятия.

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

- 1) Проучване на теоретичните разработки и изясняване на същностните аспекти на екипната организация на работа;
- 2) Идентифициране и систематизиране на факторите, влияещи върху въвеждането на екипния подход и функционирането на екипите;
- 3) Формиране на широкообхватно разбиране и специфично познание за екипния подход и процеса на изграждане на екипи в индустриалните предприятия;
- 4) На база теоретичното изследване, разработване на методика за анализ и оценка на възможностите за въвеждане на екипния подход и за последващо ефективно функциониране на сформираните екипи;
- 5) Въз основа на практическото проучване на екипния подход в изследваните предприятия и идентифициране на основните проблеми, формулиране



на условия и предпоставки за стимулиране въвеждането на екипния подход в индустриалните предприятия;

б) Конструирание на обобщен концептуален модел за прилагане и усъвършенстване на екипния подход в изследваните индустриални предприятия.

## **5. Методология на изследването**

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

- комбиниране на широкообхватен теоретичен поглед по темата и дълбочинно проучване на емпиричната картина в избраната икономическа дейност;
- съчетаване на познанието в теоретичните изследвания със статистическата информация от различни източници на емпирични данни по темата на дисертационния труд;

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 конструирана методиката на теоретичното и емпиричното проучване. За **методи на изследване** са избрани: анализ и синтез на информация, включит. 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.; логически метод, индукция и дедукция, формализация и др.; моделиране, графично и таблично представяне на информацията, статистически анализ и др.; SWOT анализ и др.

Като **основни източници на информация** за разработване на дисертационния труд са използвани: специализирана научна литература като основа за конструирание съдържанието на практическото проучване (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 и Евростат; 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.* Екипният подход в индустриалните предприятия се изследва от позициите на основни теоретични постановки относно същностни характеристики и видово разнообразие, цялостен модел и визия за идентифициране на възможното му прилагане и процесно последващо усъвършенстване, като се отчита въздействието на съвкупността от фактори на различно йерархично ниво и обхват на въздействие, включително териториален. Акцентът е поставен именно върху идентифицирането на съвкупността от фактори и очертаването на основните проблеми, с които производителните на обувки в България се сблъскват, при проучване на възможностите, вземане на решение „за“ и прилагане на екипния подход за организиране на трудовите процеси на ниво предприятие. *Извън предмета на изследване* са: дълбочинното чисто управленско изследване на етапите на развитие на екипите и техните организационно-административни аспекти, статистико-математическият инструментариум за избор и формиране на екипи, оценката на ефективността на екипната работа и влиянието ѝ върху ефективността на цялото предприятие, финансовите аспекти на формирането и прилагането на екипен подход в избраните индустриални предприятия;

– *Ограничения по отношение на обекта на изследване.* В дисертационния труд се проучват практическите проекции на основните теоретични постановки в рамките на активните нефинансови предприятия, функциониращи в икономическа дейност с код по НКИД-2008: група 15.2 „Производство на обувки“. Броят на респондентите е ограничен и сведен до броя на предприятията, включени в оформената извадка чрез гнездови подбор по териториален принцип, в областите на България с най-голяма концентрация на обувни предприятия. Критериите и принципите за избор на статистическите единици на изследване, както и техните количествени и качествени структурни параметри и характеристики, ни дават основание да приемем, че резултатите от емпиричното проучване на избраната извадка са валидни и за генералната съвкупност и могат да се използват за формулирането на валидни обобщения и изводи, както и обосновани предложения (по отношение предмета на изследване).

– *Ограничение по отношение на периода на изследване.* Емпиричното проучване е проведено през 2018 г. и 2019 г. Резултатите от него отразяват практическите измерения на състоянието и динамиката в процесите и дейностите, свързани с възможностите за прилагане на екипния подход и неговото последващо усъвършенстване в предприятията за производство на обувки, през периода 2012 г. – септември 2019 г.

При провеждане на практическото изследване възникнаха *проблеми*, свързани с:

- ✓ Невъзможност за получаване на детайлни официални данни от Националния статистически институт (поради конфиденциалност на част от информацията), които биха допринесли за по-задълбочен анализ на изследваната икономическа дейност;

- ✓ Затруднен достъп до фирмени данни, поради нежелание на част от мениджърите на проучваните стопански субекти да предоставят необходимата за изследването информация;

- ✓ Нежелание на мениджърите на обувни предприятия да отговорят на зададените въпроси.

## **7. Аprobация на дисертационното изследване**

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

## **II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

В структурен план дисертационният труд се състои от увод (10 стр.), три глави (182 стр.), заключение (5 стр.), списък с използвана литература (8 стр.), и приложения (27 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**

**Списък на таблиците, фигурите и документите, използвани в дисертационния труд в Приложения**

**Увод**

### **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД**

1.1. Екипите в индустриалните предприятия – същност и видове. Предимства и проблеми в екипната работа

1.2. Фактори, влияещи върху дейността на екипа

1.3. Изграждане и управление на екипи в индустриалните предприятия

*Обобщения и изводи*

### **ГЛАВА II. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ ОБУВНОТО ПРОИЗВОДСТВО**

2.1. Методология и методико-организационни аспекти на емпиричното изследване

2.1.1. Методология и обхват на изследването

2.1.2. Методико-организационни аспекти на изследването

2.2. Обща характеристика и състояние на обувното производство в България

2.2.1. История на обувното производство

2.2.2. Особенности на обувното производство

2.2.3. Оценка на състоянието на обувното производство в България и на анкетиранията предприятия

2.2.4. Обща оценка на състоянието на анкетиранията предприятия

2.3. Анализ и оценка на прилагането на екипния подход в производството на обувки в България

2.3.1. Анализ и оценка на използването на екипния подход

2.3.2. Анализ и оценка на влиянието на външната организационна среда

2.3.3. Анализ и оценка на влиянието на вътрешната организационна среда

2.3.4. Анализ и оценка на влиянието на вътрешната екипна среда

*Обобщения и изводи*

### **ГЛАВА III. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ РАЗВИТИЕТО НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД В БЪЛГАРСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

3.1. Условия и предпоставки за подобряване на екипната работа в индустриалните предприятия

3.2. Насоки и добри практики, създаващи възможности за подобряване на екипната работа в индустриалните предприятия

3.3. Модел за ефективно управление на екипи в индустриалните предприятия

*Обобщения и изводи*

**Заключение**

**Използвани източници**

**Приложения**

### **III. СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **Увод**

В уводната част на дисертационния труд е обоснована актуалността на разработката и е изведена практическата значимост на изследването. Дефинирани са обектът, предметът и изследователската теза на дисертацията, формулирана е целта на разработката, поставени са конкретни задачи за изпълнение. Посочени са методологията и ограничителните условия на изследването.

#### **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ЕКИПНИЯ ПОДОД**

**Първа глава** има теоретичен характер. В нея се изясняват същността на екипния подход, неговите характерни черти и форми, както и предимствата и проблемите, които поражда въвеждането на екипна работа в индустриалните предприятия. Проучени, систематизирани и прецизирани са факторите, влияещи върху дейността на екипите. Представен е процесът на изграждане и управление на екипи в предприятията, като са посочени основните етапи, изпълващи съдържанието на този процес.

В структурен аспект първа глава се състои от три параграфа.

##### **1.1. Екипите в индустриалните предприятия – същност и видове.**

###### **Предимства и проблеми в екипната работа**

В **параграф 1.1.** е обоснована необходимостта от нови, ефективни и гъвкави форми за организиране на трудовите процеси, предвид потребностите на съвременното производство от усъвършенстване на методите, техниките и правилата за осъществяване на съвместен труд, с оглед постигане целите както на персонала, така и на предприятието като цяло.

Същностните аспекти на екипната работа са представени на основата на възгледите на редица автори (Дж. Каценбах, Д. Смит, Р. Джей, К. Каменов, Кр. Хаджиев, М. Кузманова и др.), които посочват като основни нейни характеристики общата цел, общия подход и взаимната зависимост между участниците. Коментирана е позицията и на друга група автори (М. Харизанова, Др. Хаджиев, Н. Миронова, Н. Оберт, Д. Бейли и др.), разглеждащи екипите като общност, в която ценностите и социалните отношения на индивидите са определящи за ефективното ѝ функциониране.

На база разгледаните теоретични постановки са формулирани работните дефиниции за „екип” и „екипен подход”, а именно: **екипът в предприя-**

тието представлява малка група от хора с относително сходство в квалификацията и способностите, които в атмосфера на открита комуникация и сътрудничество обединяват усилията си за постигането на обща цел, интегрирана с целта на предприятието, към която са силно съпричастни и еднакво отговорни за резултатите от нейното реализиране. *Екипният подход* от своя страна, е ефективна форма за организиране на трудовите процеси, при която всеки участник изпълнява определена работа, насочена към реализирането на общата трудова задача, зависи от представянето на другите, а крайният резултат се определя от ефективната координация и комуникация между отделните членове на екипа и останалите екипи и организационни звена в предприятието.

Направена е съпоставка между работните групи и екипите, която дава основание да се твърди, че трансформирането на една група в екип може да се осъществи, когато е налице обща цел, а всеки участник изпълнява възложената му роля, като използва таланта, знанията и уменията си по най-добрия начин.

Отделено е внимание и на екипните форми, които предприятията могат да създават и развиват. Те са класифицирани по признаците: степен на съвършенство (работна група, псевдоекип, потенциален екип и истински екип), начин на възникване и предназначение (формални и неформални), изпълнявана функция (производствени, проектни, паралелни, мениджърски, виртуални, самоуправляващи се и екипи-комитети).

Направен е изводът, че **изборът на подходящ вид екип е сред важните решения при въвеждането на екипната организация на работата. Познаването на предимствата и проблемите, свързани с екипната работа, ще предостави възможност за избор на най-подходящата екипна форма, като се отчитат параметрите на възложената цел и величината на разполагаемите ресурси (средства) за нейното постигане.**

Представени са предимствата и проблемите при прилагането на екипния подход като гъвкав метод за организиране на трудовите процеси. Споделя се виждането на Р. Симеонова (Симеонова, 2007-2008, стр. 12), че могат да се идентифицират *предимства* за членовете на екипа и за стопанските субекти като цяло. Съществуването на екипи в предприятията може да осигури: бързи решения при възникнали проблеми, ефективно използване знанията, уменията и способностите на членовете на екипа, открито комуникиране, бързо реагиране на промените във външната среда, създаване на атмосфера на подкрепа и сътрудничество. *Проблемите*, които поражда прилагането на екипна работа, най-

общо могат да се разграничат в две групи: възникващи при въвеждането на работа в екип (свързани с необходимостта от промяна в структурата, в управлението и от допълнително обучение) и в процеса на изпълнение на екипните задачи (породени от неяснота относно същност и цели на екипа, неподходящи условия за работа в екип, отсъствие на система за екипни възнаграждения, неефективна комуникация, неподходяща големина на екипа и др.).

Направено е обобщението, че *за изграждането и ефективното управление на екипи е необходимо ясно разбиране и предварително отчитане и анализиране на евентуалните предимства и рискове, като за последните е необходимо разработването на мерки за своевременното им избягване и/или преодоляване.*

## **1.2. Фактори, влияещи върху дейността на екипа**

В **параграф 1.2.** формирането на екипи в предприятията е разгледано като сложен и продължителен процес, който изисква създаване на условия за превръщането на група лица с различни умения и опит в единна и сплотена единица, постигаща резултати. Твърди се, че състоянието и динамиката на този процес се предпоставя от характеристиките (измеренията) и едновременното влияние на редица външни и вътрешни фактори, които въздействат в различна степен върху неговото успешно реализиране. При проучване на научните публикации, свързани с факторите, влияещи върху формирането на екипи в индустриалните предприятия, е достигнато до извода, че разглежданата проблематика, въпреки че присъства в разработките на немалко автори, се нуждае от допълнително изследване и изясняване. На тази основа са представени различни систематизации на факторите, оказващи влияние върху дейността на екипите в предприятията. Идентифицирани са външни фактори с пряко и косвено въздействие и фактори на вътрешната (организационна) и вътрешната (екипна) среда (вж. Фиг. 1).

Застъпено е виждането, че адекватният мониторинг и регулярното им изследване ще осигурят на предприятията навременна информация за настъпващите промени и възможност за адаптиране към новите изисквания на бизнес средата. В тази връзка, като *външни фактори* с косвено въздействие са идентифицирани: състоянието на икономиката в страната, демографските промени, технологичното развитие, националната култура, състоянието на трудовия пазар.



**Фигура 1. Фактори, влияещи върху дейността на екипа**

Като ключови *външни фактори* с пряко въздействие, чиито параметри трябва да се проучват и оценяват, авторът посочва: доставчици, потребители и конкуренти. Обособени са и *фактори на вътрешната организационна среда* – философия и култура на предприятието, стил на управление и подкрепа от мениджърите, изградената система за управление на човешките ресурси, и *фактори на вътрешната екипна среда* – големина и състав на екипа, избор на лидер, правила и норми за работа в екип, вземане на решения, сътрудничество, комуникация, доверие.

Направено е обобщението, че за *успешното изграждане и управление на екипи в предприятията е необходимо да се отчита взаимодействието и взаимовръзката между различните групи фактори и между самите фактори*. Счита се, че *пряко и най-силно влияние върху процеса на формиране и прилагане на екипни структури в предприятията оказват факторите на вътрешната организационна и екипна среда*. Твърди се, че те са свързани с правилното организиране на екипа и са основа за неговото развитие и успешно реализиране. *Външните фактори имат второстепенно значение, но не бива да се пренебрегват техните параметри и характеристики*.



### 1.3. Изграждане и управление на екипи в индустриалните предприятия

В параграф 1.3. са разгледани различни виждания за стъпките, през които преминава процесът на формиране на екипи. На тази база е разработен авторски модел за изграждане на екип, основаващ се на разбирането, че това е целенасочен процес, свързан с осигуряването на подходяща вътрешна (екипна) среда, в която са интегрирани ключови съвкупности от променливи (вж. Фиг. 2).



Фигура 2. Модел за изграждане на екип

В представения от автора модел факторите на вътрешната (екипна) среда са обособени по групи основни елементи, съпътстващи процеса на изграждане на екипа и ключови променливи в тях. Разгледани са и вижданията на различни изследователи (Б. Такмън, Ког, К. Люис, Р. Уайт, Р. Дик и М. Уест) относно моделите за развитие на екипа, които обясняват действията, необходими за превръщането на една група в екип. Стигнато е до заключението, че *познаването на етапите в развитието на групата и нейното превръщане в екип, който постига поставените цели, ще помогне лидерите и членовете на екипа да управляват процеса на изграждане и развитие на екипа.*

Направено е обобщението, че *изграждането на вътрешната екипна среда е процес на ангажиране и разходване на време, умения и усилия както*

*от висшите ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси, така и от членовете на екипа. Счита се, че този процес съдейства за постигането на основни ползи по веригата „изграждане на структурата на екипа – изграждане на взаимоотношенията – осигуряване на условия за нормално протичане на екипните процеси – резултати, свързани с постигането на целите – удовлетвореност от работата на участниците в екипа”.*

### **Основни изводи и обобщения от първа глава:**

1. Екипният подход в индустриалните предприятия е гъвкава и ефективна форма на организация на работата, при която малка група от хора с относително сходство в уменията и способностите се обединява за постигането на обща цел, реализирането на която зависи от ефективната комуникация и координация между тях и другите екипи и организационни звена в предприятието. Екипният подход намира приложение в случаите, когато очакваните резултати изискват взаимосвързани действия, които не могат да бъдат постигнати успешно чрез индивидуални усилия.

2. Прилагането на екипната организация на труда зависи от решенията на мениджмънта, свързани с избора на подходящ вид екип, който предприятието ще създава и развива. Това ще съдейства за постигането на целта, която ще се възложи за изпълнение на екипа, и средствата, с които ще се постигне тази цел.

3. Прилагането на екипната работа в индустриалните предприятия предоставя предимства и поражда проблеми. Най-важните предимства, които са и основни мотиви за прилагането на екипите в работата, са: възможност да се реагира по-бързо на промените във външната среда; възможност за успешно използване на всички знания и компетенции на персонала; постигане на по-добра организация на производствения процес, по-висока производителност на труда и по-голяма гъвкавост, и др. Проблемите при въвеждането на работа в екип са свързани с: необходимост от промяна в структурата на предприятието; необходимост от промяна в управлението; необходимост от допълнително обучение за работа в екип. Проблеми възникват и в процеса на изпълнение на екипните задачи, които могат да бъдат породени от: неяснота относно същността и целите на екипа; неподходящи условия за работа в екип; отсъствие на система за

екипни възнаграждения; неефективна комуникация; неподходяща големина на екипа и т.н.

4. Върху процеса на въвеждане и прилагане на екипната работа в предприятията въздействат множество фактори, които могат да се групират по определени критерии. Те действат с различна посока, сила и интензитет и влияят по различен начин върху отделните предприятия, в зависимост от тяхната специфика, големина, поле на действие, режим на работа, производствена структура, форма на организация на производствения процес и т.н. Адекватният мониторинг и регулярното им изследване ще осигурят на предприятията навременна информация за настъпващите промени и възможност за адаптиране към новите изисквания на бизнес средата.

5. Изграждането на екипи в предприятията се разглежда като целенасочен процес, който се осъществява чрез последователност от взаимносвързани етапи: разработване на структура на екипа и определяне на неговия статус в организацията; разработване на структура на взаимоотношенията (междупersonални процеси); екипен процес; екипни резултати.

6. Превръщането на една група в екип преминава през отделни стадии, познаването на които е необходимо за идентифициране на пропуските в процеса на изпълнение на екипните задачи.

7. Успешното въвеждане и управление на екипи изисква изграждането на система за мониторинг и контрол на факторите на външната и вътрешна среда, с цел своевременно отстраняване на възникнали отклонения и предприемане на действия, които ще съдействат за постигане на зададените екипни резултати.

## **ГЛАВА II. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД В ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ ОБУВНОТО ПРОИЗВОДСТВО**

**Втора глава** има емпиричен характер и е структурирана в три параграфа. В нея са представени методико-организационните аспекти на емпиричното проучване. Направена е обща характеристика, като е установено състоянието и са очертани тенденциите по отношение на обекта на изследване. Представена е кратка история на обувното производство и са очертани особеностите

му, породени от спецификата на произвежданите продукти и характера на прилаганата в производството технология, предопределящи възможностите/затрудненията за въвеждане на екипен подход. Анализирани и оценени са: прилагането на екипния подход в обувните предприятия, влиянието на външната, вътрешната (организационна) и вътрешната (екипна) среда и последствията от въздействието им върху възможностите за въвеждане на екипна организация на труда в изследваните предприятия. Формулирани са основни проблемни области относно създаването на необходимите условия за ефективна екипна работа в проучените стопански субекти.

## **2.1. Методология и методико-организационни аспекти на емпиричното изследване**

### **2.1.1. Методология и обхват на емпиричното изследване**

В **подпараграф 2.1.1.** е представена методологията на практическото изследване. Акцентът е поставен върху съчетаното използване на съвкупността от научноизследователски подходи, на чиято основа конструираната рамка и методика на изследване позволят придобиването на актуална и достоверна информация, както и използването на разнородни като цели ориентири подходи на практическо проучване на предприятията от група „Производство на обувки”, с код 15.2 по КИД-2008. Анализирано е състоянието на предприятията от обувното производство и по-конкретно – прилагането на екипния подход и трудностите, възникващи в процеса на неговото внедряване, свързани не само с неблагоприятните макроикономически условия, но и с вътрешнофирменото управление на този процес.

### **2.1.2. Методико-организационни аспекти на изследването**

В **подпараграф 2.1.2.** е представен алгоритъмът на провеждане на емпиричното изследване. Подготовката на методическата част и осъществяването му следват определена обща логическа рамка, включваща съвкупност от последователно свързани етапи и дейности. Предложена е авторова методика за изследване на екипния подход в индустриалните предприятия (вж. Табл. 1).

Таблица 1

## Методическа рамка за изследване на екипния подход

Индикаторна област	Показатели	Измерители
<i>Идентификация на предприятието и персонала</i>	Размер на предприятието според средносписъчния брой на персонала	Общ брой, %
	Предмет на дейност на предприятието	Дял, %
	Структура на персонала по пол, възраст и образование	Дял, %
<i>Познаване на екипната работа и приложимост (прилагане) в предприятието</i>	Степен на прилагане на екипен подход в работата и видове екипи	Дял, %
	Степен на познаване на основните характеристики, необходими за ефективна екипна работа	Дял, %
	Оценка на предимствата на екипната работа за предприятията	Оценка по петобалната скала
	Наличие на възможности за повишаване информираността относно новостите в областта на екипната работа	Дял, %
<i>Външна среда</i>	Вид и контекст на мотиви за въвеждане на работа в екип	Дял, %
	Наличие на трудности при въвеждане на екипна работа	Дял, %
	Наличие на подкрепа от неправителствени и браншови организации	Дял, %
	Наличие на сътрудничество със специализирани училища и обучителни центрове	Дял, %
	Наличие на възможности за използване на консултантски услуги	Дял, %
<i>Вътрешна организационна среда</i>	Наличие на система за управление на човешките ресурси, отчитаща спецификата на работата в екип	Дял, %
	Наличие на правила и механизми при подбора, оценката, заплащането и обучението на членовете на екипа	Дял, %
	Отчитане на качествата и уменията на служителите, които са определящи за постигане на висок резултат от екипната работа	Оценка по зададени качества
	Наличие на програми за обучение, квалификация и преквалификация на членовете на екипа	Дял, %
	Наличие на ясни правила и показатели за оценка на трудовото представяне на членовете на екипа	Дял, %
	Наличие на система за определяне на екипните възнаграждения	Дял, %
	Наличие на политика свързана с екипната мотивация	Дял, %

<i>Вътрешна екипна среда</i>	Наличие на правила, свързани с организирането и протичането на работата в екип	Дял, %
	Запознатост на членовете на екипа с възложените им задължения и отговорности	Дял, %
	Притежавани качества от лидерите на екипи	Оценка по петобалната скала
	Използвани подходи за вземане на решения при възникнали проблеми в хода на работа на екипа	Дял, %
	Наличие на инструменти за сплотяване на екипа	Дял, %
	Наличие на мерки за безопасност и удобство при работа	Дял, %
	Наличие на оценка на качеството на работните места и нивото на стрес	Дял, %

Използвана е система от показатели. Измерители за една част от тях са брой и процент, а за друга част – бални оценки, вариращи от 1 до 5, където: 1 – много ниска, 2 – ниска, 3 – умерена, 4 – висока и 5 – много висока.

Анкетното проучване е проведено в периода 01.11.2018 г. до 01.11.2019 г. и обхваща активните предприятия от група 15.2 „Производство на обувки” по КИД-2008. Емпиричната оценка обхваща периода 2011 г. – 2019 г. Анкетните карти са изпратени по електронен път до имейлите на всички предприятия, попаднали в избраната съвкупност. Разработен е и електронен вариант на анкетната карта, като са използвани следните Google приложения: Google Forms за създаване на онлайн анкетна карта и Google Disk за обработване и съхраняване на резултатите от проучването. Адресността на анкетната карта е към респонденти, собственици или управители (мениджъри) на предприятията, включени в състава на изследваните стопански субекти. За установяване размера на генералната съвкупност са използвани предоставени от НСИ данни за общия брой предприятия от група 15.2 „Производство на обувки” към 31.12.2017 г.: 373 обувни предприятия, опериращи на територията на България. Анкети са изпратени до 102 предприятия, избрани чрез случаен пропорционален подбор на активните обувни предприятия. Изборът на гнезда на изследване са областите с най-голяма концентрация на действащи обувни предприятия. Върнати са попълнени 51 анкетни карти.

## **2.2. Обща характеристика и състояние на обувното производство в България**

В параграф 2.2. е анализирано състоянието на изследваните предприятия и по-конкретно – възможностите за прилагане на екипния подход в отговор на съвременните изисквания за по-голяма гъвкавост и адаптивност. Това е от особено значение за малките и средни предприятия, каквито са преобладаващата част от стопанските субекти в обувната промишленост.

### **2.2.1. История на обувното производство**

В подпараграф 2.2.1. е представена кратка история на обувното производство, с цел открояването на основните проблеми и търсенето на възможности за тяхното разрешаване чрез въвеждането на „работа в екип”. Като основни проблеми са изведени, от една страна, последиците от финансовата и икономическа криза, отрицателните демографски тенденции, намаляването на покупателната способност на населението, а от друга страна – нарастващите изисквания за повишаване на качеството на продукцията, увеличаване на производителността, непрекъснатите промени в модните тенденции, водещи до необходимост от честа смяна на номенклатурата и пренастройка на процесите. Това налага прилагането на нова по-ефективна и гъвкава организация на производствения процес, и целенасочена политика спрямо персонала. Застъпена е тезата, че една от възможностите, която предприятията от обувния отрасъл могат да използват е свързана с въвеждането на работа в екип, което има и най-съществен принос при решението за избор на обект на изследване.

*Направено е заключението, че за успешното въвеждане на екипната организация на труда в обувните предприятия са необходими както технически умения, така и умения, и нагласи за работа в екип, по-голяма отговорност на всеки член от екипа и приспособяване към „колективната природа” на системата. Всичко това изисква значителна промяна както в манталитетта и поведението на работниците, така и на ръководния персонал.*

### **2.2.2. Особености на обувното производство**

В подпараграф 2.2.2., предвид идентифициране на възможностите за прилагане на екипния подход в обувните предприятия, са представени особеностите на обувното производство, произтичащи от спецификата на произвежданите продукти и характера на прилаганата в производството технология, по-конкретно възможности за: използване на сравнително малък размер на ин-

вестициите, необходими за стартиране на обувен бизнес; коопериране с предприятия, ангажирани с други промишлени производства (предпоставка за изграждане на клъстери); иновации, свързани с използваната технология, техника и произвеждани продукти; използването на широка гама от материали за изготвяне на крайния продукт; прилагане в обувните предприятия на специфична технология на производство.

Направена е констатацията, че макар организацията на производството в обувната промишленост да се запазва като традиционна, през последните години са настъпили редица промени, породени от нарастващите изисквания за по-високо качество на обувните изделия и увеличаване производителността на труда. Технологията на производство и новите пазарни реалности, свързани със засиленото търсене на разнообразни модели и богат асортимент от обувни изделия, изместват фокуса от едросерийното и масовото производство, както и налагат използването на съвременни форми на организация, каквато е екипната.

Очертани са *предимствата*, които предприятията от обувния отрасъл могат да постигнат чрез въвеждането на екипния подход: по-пълно използване на оборудването; съкратено време за изработване на обувните изделия; по-добро качество на произвежданата продукция; възможност за произвеждане на разнообразни по номенклатура изделия при чести изменения в технологичния процес; осигуряване на непрекъснатост на производството при авария или ремонт на оборудването и др.

Достигнато е до извода, че *успешното въвеждане на екипния подход в предприятията за производство на обувки изисква както добре обучен и мотивиран персонал, притежаващ дух за работа в екип, така и добре обучени и мотивирани мениджъри, притежаващи умения и компетенции в областта на изграждането и развитието на екипи.*

### **2.2.3. Оценка на състоянието на обувното производство в България и на анкетиранията предприятия**

В подпараграф 2.2.3. е представена информация за обекта на изследване, свързана с обща характеристика на икономическата дейност, състояние и основни тенденции на развитие. Анализирани са показателите: брой активни предприятия по райони на планиране, териториална локация на предприятията, брой заети лица, разходи за възнаграждения, средна работна заплата на заетите лица и др.



Браншът се характеризира с производството на необходими и сравнително трайни стоки, без които в съвременните условия е немислим живота на човек. Отрасълът има важно икономическо, експортно и социално значение. В него работят 10 738 души (към 2017 г.). Данните за средната годишна заплата показват ежегоден ръст, но въпреки това заетите в предприятията за производство на обувки са едни от най-ниско платените. За 2017 г. средната месечна работна заплата достига едва 578 лв. По отношение на разходите за възнаграждения тенденцията за нарастване се запазва, но техният размер и дял остават едни от най-ниските, в сравнение с останалите сектори. Предприятията от обувния отрасъл изнасят между 60% и 80% от продукцията си, като формират 76% от износа на предприятията от раздел 15 по КИД-2008 „Обработка на кожи, производство на обувки и други изделия от обработени кожи без косъм”. Предметът на дейност е тясно специализиран – детски обувки, мъжки обувки, дамски обувки, домашни чехли, пантофи, спортни обувки и медицински (ортопедични) обувки.

Структурата на предприятията по размер е неравномерна, като преобладават малките и микропредприятията. По данни на НСИ броят на активните предприятия е 373, като 187 (50%) от тях са микро-, 130 (35%) – малки, 51 (13%) – средни, и 5 (1%) – големи предприятия. Отчита се и неравномерно разпределяне по райони на планиране. Най-ниска е концентрацията на предприятия в Североизточен (5%) и Югоизточен (8%) район, а най-висока – в Южен централен (35%) и Югозападен (33%), където са разположени големите и средните предприятия. С най-висока концентрация са областите: Благоевград (17%), Пазарджик (14%), Пловдив (14%), Кюстендил (14%) и София-град (9%).

Направено е обобщението, че *засилената конкуренция на европейския пазар, демографската обстановка в страната, ниското заплащане в отрасъла, отливът на работници и специалисти от бранша поради негативния му имидж, породен в годините след прехода, липсата на суровини и научноизследователска и развойна дейност са едни от основните проблеми на обувните предприятия*. Не бива да се пренебрегва и фактът, че производителността на труда е една от най-ниските. Причина за посочените негативни констатации са не само проблеми от чисто технологичен характер. Трудностите са резултат предимно от слабата организация на работата и липсващите иновации в организацията на производството. В областта на политиките за повишаване на квалификацията и развитие на персонала са налице значителни възможности за

повишаване на компетенциите за прилагане на екипния подход в организацията на трудовата дейност.

#### **2.2.4. Обща оценка на състоянието на анкетираните предприятия**

В подпараграф 2.2.4. е представена информация за състоянието и основните тенденции за развитие на анкетираните предприятия. Направено е уточнението, че значителна част от описаните тенденции на национално и отраслово ниво са типични и за анкетираните предприятия.

Структурата на отговорилите на анкетната карта по признака „размер на предприятието“ е неравномерна, като 35% от респондентите попадат в групата на малките предприятия, 57% са средните предприятия, а делът на големите предприятия е 8%. Най-голям е делът на персонала със средно образование – 88%. Доминира броят на жените във възрастовата група 30-49 г., произтичащо от спецификата на производството и съществуващите в страната ни традиции в дейности като тъкане, плетене, шиене и др. да се ангажират предимно жени. Твърде ниските стойности на нивото на заплащане в сектора, в сравнение със средното ниво за страната, са причина за относително високото текучество в бранша и за липсата на интерес сред младите хора за трудова кариера в рамките на проучваната икономическа дейност.

Представен е SWOT анализ на отрасъла, като отправна точка за изготвяне на стратегии за развитие и провеждане на по-задълбочени проучвания на база силни и слаби страни, възможности и заплахи, включително през призмата на потенциални възможности за прилагане на екипния подход.

### **2.3. Анализ и оценка на прилагането на екипния подход в производството на обувки в България**

#### **2.3.1. Анализ и оценка на използването на екипния подход**

В подпараграф 2.3.1. са включени емпирични резултати относно степен на познаване и прилагане на екипния подход в изследваните стопански субекти. Респондентите показват положително отношение към използването на екипите във фирмената дейност и имат ясно разбиране за техните предимства, водещи до: по-добра организация на производствения процес, по-висока производителност, по-голяма гъвкавост и възможност да се реагира адекватно на промените във външната среда. Същевременно, малък брой мениджъри считат, че чрез екипите могат да се използват успешно всички знания и компетенции на персонала, да се обединяват хора с различни компетенции за генериране на повече идеи и формиране на силни емоционални връзки (вж. Табл. 2).

Таблица 2

## Оценка на предимствата на екипната работа

Предимства на екипната работа	Бални оценки <sup>1</sup>					
	1	2	3	4	5	НП
Постига се по-висока производителност на труда и по-голяма гъвкавост	0	0	0	2	7	1
Предприятието реагира по-бързо на промените във външната среда	0	0	0	2	8	0
Възможността за обединяване на хора с различни компетенции, което ще доведе до повече идеи	0	0	2	4	3	1
Възможност за успешно използване на всички знания и компетенции на служителите	0	0	1	2	5	2
Формиране на силни емоционални връзки между членовете на екипа	0	0	3	3	4	0
Постигане по-добра организация на работния процес	0	0	0	1	9	0
Отчитане на по-малко грешки поради регулярната оценка на работата	0	0	0	6	3	1
Реализиране на успешни връзки с други организационни единици в предприятието, което е гаранция за ефективна координация в работата	0	0	0	3	5	2

Установено е, че използването на екипната работа носи както ползи, така и създава проблеми, свързани с необходимост от: промяна в структурата на предприятието (29%), допълнително обучение за работа в екип (26%) и промяна в управлението (21%), което от своя страна изисква влягането на допълнителни средства (за обучение) и на време (за осъществяване на промените) от страна на ръководството.

Данните за степента на запознатост на анкетираниите със същността на екипната работа показват, че според тях ефективността ѝ зависи от наличието на обща трудова задача (39%), ясни правила и работни стандарти относно задълженията и качеството на извършваната работа (37%), като са идентифицирани ниски оценки по отношение на показателите – делегирани правомощия и отговорности (8%) и ефективна комуникация между ръководителите и работещите.

В заключение можем да посочим, че *изследваните предприятия осъзнават значението на екипната организация на работата и предимствата, които носи нейното прилагане. В същото време, сложността на стопанската дейност и спецификата на пазарните процеси принуждават предприя-*

<sup>1</sup> Скала за оценяване: 1 – много ниска, 2 – ниска, 3 – умерена, 4 – висока, 5 – много висока. В таблицата се отчитат броят отговори на анкетираниите. Маркираните клетки показват най-много дадени отговори за съответния показател, според скалата за оценяване.

*тията да насочват своите усилия към ежедневно оцеляване, неотчитайки в достатъчна степен възможността за разрешаване на част от проблемите именно чрез промени в организацията на работа. За тази цел, познаването на специфичните характеристики на екипа и произтичащите позитиви от използването на тези характеристики ще осигури основата, да се пристъпи към изграждането на високо ефективни, постигащи резултати и даващи конкурентни предимства екипи.*

### **2.3.2. Анализ и оценка на влиянието на външната организационна среда**

В **подпараграф 2.3.2.** са представени данни за анализа и оценката на влиянието на външната среда от гледна точка на възможностите за прилагане на екипния подход и проблемите, които тя поражда.

Установено е, че основните трудности, породени от икономическата обстановка в страната са свързани с липсата на квалифициран персонал (29%) и липса на външна подкрепа (25%). Ролята на неправителствените и браншовите организации за голяма част от респондентите (74%) е недостатъчна. Недостатъчно разпознаваеми са и възможностите на държавата (63% от анкетираните) – липсват стратегически документи и съответно – разписани мерки и финансови инструменти, чрез които да се реализират ползи на база въвеждането и използването на екипите.

Можем да обобщим, че *за разрешаването на част от поставените проблеми принос следва да имат неправителствените и браншовите организации. Акцентът обаче следва да бъде поставен върху мениджмънта на предприятията и възможностите за повишаване на управленски умения и усъвършенстване на фирмена политика, особено относно осигуряването на квалифициран персонал и повишаване на мотивацията на работещите.*

### **2.3.3. Анализ и оценка на влиянието на вътрешната организационна среда**

В **подпараграф 2.3.3.** е представена оценъчна информация за съвкупността от фактори, имащи най-голямо значение и играещи съществена роля при вземането на решение за въвеждане на екипите в предприятията и за създаването на условия за тяхното ефективно функциониране.

В 59% от предприятията екипният подход е част от управленската *философия и култура* на предприятието, а усъвършенстването на екипната работа се

осъществява като част от процеса на *разработване и прилагане на стратегии и политики за управление на персонала*. Приоритетни области са обучението и развитието (26%), и набирането и подбора (23%) на персонал. Тревожен факт е, че при 32% от респондентите не само, че не се отчита *спецификата на работа в екип*, но и липсва стратегия за управление на човешките ресурси.

Разгледани и оценени са качествата и уменията на персонала, значими за постигането на високи екипни резултати, както и подходите, използвани при подбора на членове на даден екип. Установено е, че за мениджърите в изследваните предприятия с приоритетно значение са качества като: отговорност, адаптивност, оказване на подкрепа и умения за открита комуникация. Много малка част от респондентите залагат на: творчество, креативност, умение за приемане на критика и признаване постиженията на другите.

Оценката на мероприятията за повишаване на квалификацията на персонала показва преобладаващо желание за придобиване на базови познания и провеждане на обучения с въвеждащ характер. Достигнато е до заключението, че работодателите не полагат системни усилия за развитие уменията на персонала. Данните от проучването за прилаганите мотивационни системи и механизми показват, че са слабо застъпени политиките за насърчаване на екипното поведение, постигане на планираните резултати и удовлетвореност от работата.

Прави се заключението, че *наличието на философия и култура на предприятието, насочена към насърчаване на сътрудничеството, въвличането на служителите да участват в управлението и в процеса на вземане на решения, е предпоставка и условие за осигуряването на среда за ефективно функциониране на екипния модел на организация на труда*.

#### **2.3.4. Анализ и оценка на влиянието на вътрешната екипна среда**

В **подпараграф 2.3.4.** са представени обобщени данни, свързани с проучване наличието на вътрешна регламентация на работата в екип – разпределяне на задачи и отговорности, комуникация, сътрудничество, решаване на проблеми, вземане на решения, отговорности на лидера на екипа.

Резултатите показват, че в предприятията съществуват правила (писани и неписани) за комуникиране и сътрудничество (41%), вземане на решения (39%) и разрешаване на евентуални проблеми (33%), но процентното покритие на изследваните единици следва да е по-голямо, за да бъдат отчетени забележими постижения. Освен това, само в 12% от респондентите са налице разписани правила за провеждане на регулярни срещи на екипа, в 10% – за разре-

шаване на възникнали конфликти, а правила за определяне на екипни награди не са посочени от нито едно от изследваните предприятия.

Идентифицирана е водещата роля на лидера на екипа. Основните препоръки за усъвършенстване на неговите отговорности са за: „осигуряване на яснота и конкретизация на задачата пред членовете на екипа” (43%), „поддържане на единството в екипа чрез преодоляване на неравномерното натоварване, необоснованата диференциация в заплащането и своевременното разрешаване на конфликти (33%), „насоки за най-добро изпълнение на екипната задача” (24%) и „извършване на оценка на резултатите от изпълнението на екипната задача и признание на членовете на екипа” (18%). Данните показват, че материалните поощрения, признаване приноса на всеки член на екипа, организирането на тиймбилдинг и на спортни мероприятия са слабо застъпени инструменти за сплотяване на екипите. Приоритет са поставянето на ясни правила за работа и личната и откритата комуникация с членовете на екипа.

Данните показват, че 71% от изследваните респонденти не правят оценка на качеството на работните места, нивото на стрес и стресовите фактори. Направена е констатацията, че работата в екип се осъществява чрез сложно взаимодействие между членовете на екипа, колегите и средата като цяло, което е сред най-вероятните причини за появата на стрес.

Достигнато е до заключението, че *формирането на екипи в предприятията от обувното производство изисква целенасочени управленски решения и осъществяването на взаимосвързани и последователни дейности. От тяхното качествено организиране, провеждане и управление зависи и степента, в която успешно ще може да се формира, използва и управлява единната, общодействаща система, наречена „екип”.*

### **Обобщения и изводи от втора глава**

Въз основа на резултатите от изследването, можем да формулираме следните по-важни *обобщения и изводи*:

1. Икономическа дейност „Производство на обувки” е сред традиционните отрасли в българската икономика. Добрият експортен имидж, относително силните позиции на международния пазар, както и фактът, свързан с неговото икономическо, социално и експортно значение го превръщат в един от основните индустриални сектори у нас.

2. Обувното производство притежава редица особености, породени от спецификата на произвежданите продукти и характера на прилаганата в производството технология. Особеностите и спецификата на обувния отрасъл предопределят възможностите/затрудненията за въвеждане (прилагане) на екипния подход в предприятията от този отрасъл.

3. Изготвеният SWOT анализ откроява силните, слабите страни, възможностите и заплахите, които стоят пред предприятията от обувния отрасъл. За преодоляване на дефинираните проблеми се предлага използването на стратегия W-O, която предоставя възможност за елиминиране на слабите страни чрез прилагане на екипен подход при осъществяване на дейността в обувните предприятия.

4. Проведеното изследване показва, че по-голяма част от изследваните предприятия от обувното производство прилагат екипна организация на труда и считат, че този факт има особено значение за повишаване на фирмената им конкурентоспособност.

5. Дейностите, насочени към прилагането на екипен подход в изследваните предприятия, изискват многофункционално знание от страна на ръководството относно същностните характеристики на екипната работа. Доброто теоретично познание е позитивна предпоставка за осигуряването на всички условия, необходими за най-ефективно изпълнение на екипните задачи. Значителна част от мениджърите не отчитат необходимостта от делегиране на правомощия и отговорности, изграждане на доверие и ефективна комуникация между ръководителите и членовете на екипа. Това изисква готовност за повишаване на информираността на мениджърите относно новостите в теорията и практиката в областта на екипната работа, чрез получаване на информация от колеги, обмяна на опит, участия в семинари и обучения и др.

6. Проведеното изследване очертава ясно необходимостта от мониторинг и оценка на външната среда, и анализ на последствията от въздействието ѝ върху потенциала и възможностите за въвеждане на екипна организация на труда в предприятията от обувното производство. В голяма част от предприятията неопределеността на външната среда поражда редица трудности, свързани с липсата на персонал с необходимата квалификация и мотивация, липсата на сътрудничество с местни училища и обучителни центрове.

7. Формирането и прилагането на екипи в предприятията изисква съобразяването и отчитането на голям брой фирмени параметри и характеристики, както и изпълнението на определена съвкупност от дейности по про-

ектирането на подходяща вътрешна (екипна) среда. Резултатите от изследването констатираха редица негативни тенденции, свързани с: невъзможността членовете на екипите да участват в дейностите по планиране в предприятието; липсата на планиране на потребностите от персонал в съответствие със стратегическите цели на предприятието; слабо застъпените дейности по периодично повишаване квалификацията на членовете и лидерите на екипи и включването им в програми за подобряване на уменията за работа в екип; ограничено използване на нефинансови инструменти за мотивиране на заетите в предприятието; разработването на правила и норми за разпределянето на роли и отговорности, вземането на решения, разрешаването на конфликти, провеждането на срещи на екипа. За решаването на тези проблеми е необходим ефективен фирмен мениджмънт, който да успява както да поддържа атмосфера на сътрудничество, доверие и ефективна комуникация, така и да осъществява постоянни подобрения в организацията и изпълнението на екипните задачи.

За справяне с проблемите и предизвикателствата изследваните предприятия трябва да използват широк кръг от техники и начини за въздействие върху персонала за постигане на желаните резултати от прилагането на екипния подход в предприятията. За целта в трета глава са разработени конкретни насоки и предложения за създаване на необходимите условия за ефективна екипна работа в предприятията от група 15.2 „Производство на обувки“.

### **ГЛАВА III.**

## **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ РАЗВИТИЕТО НА ЕКИПНИЯ ПОДХОД В БЪЛГАРСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Трета глава** има творчески характер. Структурирана е в три параграфа. В нея са разгледани условията и предпоставките за подобряване на екипната работа в индустриалните предприятия, формулирани са насоки и добри практики, създаващи възможности за подобряване на екипната работа и е представен модел за ефективно управление на екипи в индустриалните предприятия.

### **3.1. Условия и предпоставки за подобряване на екипната работа в индустриалните предприятия**

**В параграф 3.1.** въз основа на анализ и оценка на резултатите от проведеното изследване сред предприятия от икономическа дейност „Производство



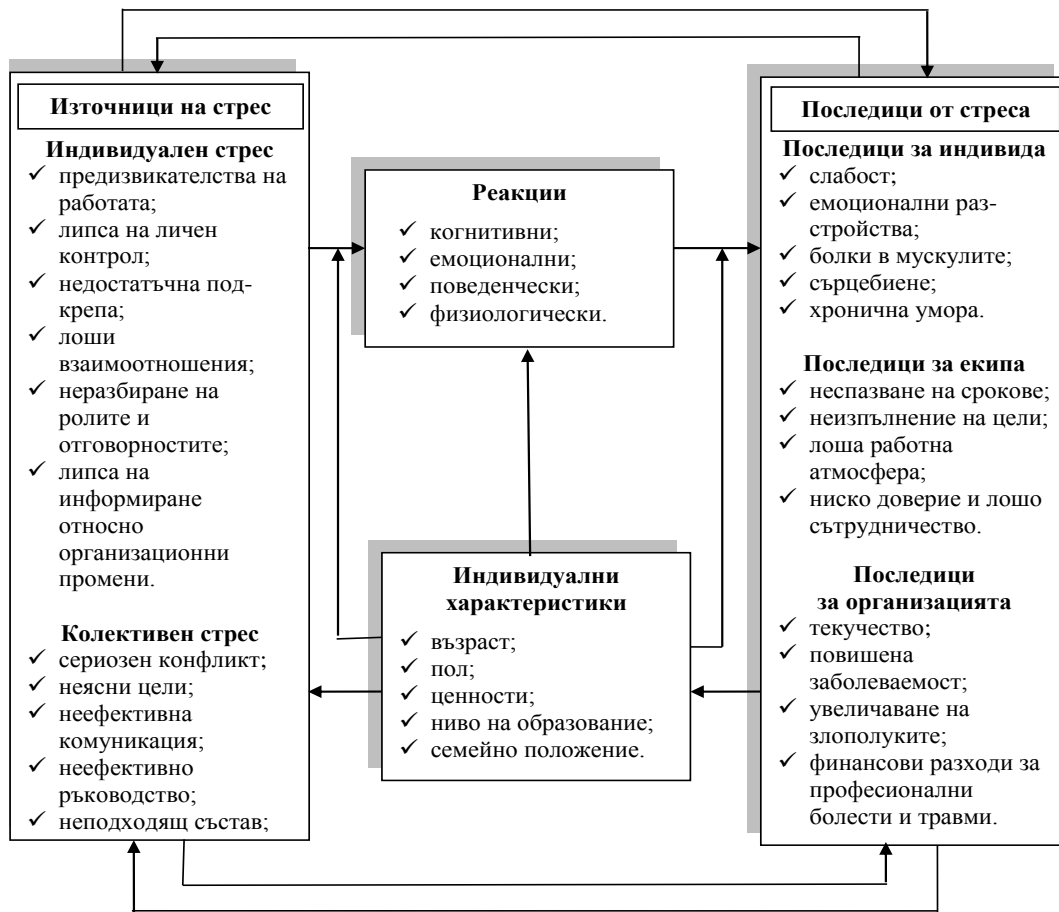
на обувки“ са формулирани условията и предпоставките, които оказват влияние върху формирането на ефективни екипни структури в проучваните предприятия, систематизирано представени в четири групи (вж. Табл. 3):

**Таблица 3**

**Условия и предпоставки за ефективно прилагане на екипния подход в изследваните предприятия**

<i>Условия (предпоставки)</i>	<i>Описание</i>
<i>Изграждане на гъвкава организационна структура и позитивна организационна култура в предприятието</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подходяща структура на управление и възможности за делегиране на правомощия;</li> <li>- участие на служителите в управлението на организацията;</li> <li>- подходящ (гъвкав) стил на управление;</li> <li>- наличие на подкрепа от мениджърите;</li> <li>- широка автономия на екипите;</li> <li>- ефективна организационна комуникация.</li> </ul>
<i>Създаване на подходяща среда за работа в екип</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- възможност на членовете на екипа да вземат решения, отнасящи се до тяхната работа;</li> <li>- добри условия на труд (с цел повишаване удовлетвореността от работата, а оттам – подобряване на екипните резултати);</li> <li>- въвеждане на ефективни мерки за изследване и предотвратяване на причините за възникване на стрес в екипната работа;</li> <li>- подобряване на системата за вътрешна комуникация в предприятията.</li> </ul>
<i>Усъвършенстване на системата за обучение и развитие на персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- въвеждане на обучения за подобряване на екипните компетенции, насочена към участниците в екипите;</li> <li>- въвеждане на обучения за лидерите на екипи, насочени към усъвършенстване на знанията, уменията и компетенциите за ефективно управление на екипната работа;</li> <li>- въвеждане на обучения за ръководителите на предприятията, насочена към усъвършенстване на уменията им за формиране на ефективни екипни структури.</li> </ul>
<i>Формиране на подходяща система за мотивиране и стимулиране на персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поддържане на балансирана система за стимулиране и мотивиране на членовете на екипите, включваща материални и нематериални стимули;</li> <li>- включване в системата на индивидуални мотиватори;</li> <li>- създаване на възможност за организиране на тимбилдинг с цел подобряване на взаимоотношенията между участниците, създаване на позитивна атмосфера за работа в екип и от тук повишаване на тяхната мотивация.</li> </ul>

Обърнато е внимание на ролята на стреса и необходимостта да се вземат мерки за неговото предотвратяване, препоръчвайки да се осъществява процес по управление на стреса в екипите като част от общия процес на неговото управление в индустриалните предприятия. В тази връзка е предложен **обобщен модел на факторите, оказващи влияние върху стреса на работното място.**



**Фигура 3а. Обобщен модел на факторите, оказващи влияние върху стреса на работното място**

Направено е обобщението, че наличието на посочените дотук условия и предпоставки биха довели до създаването на възможности за по-пълно и целенасочено използване уменията, знанията и компетенциите на служителите чрез стимулиране на екипната организация на труда.

### **3.2. Насоки и добри практики, създаващи възможности за подобряване на екипната работа в индустриалните предприятия**

В параграф 3.2. са формулирани конкретни предложения за по-добро прилагане на екипния подход в индустриалните предприятия, систематизирани в няколко направления (насоки): *за усъвършенстване на механизмите за подкрепа от неправителствени и браншови организации, образователни институции и национални, и европейски стратегически документи; за усъвършенстване на механизмите за ефективен диалог между образователните институции, обучителните центрове и предприятията от обувния сектор; за подобряване информираността на обувните предприятия; за познаване и*

*прилагане на принципите за социално отговорно поведение на организациите от обувния сектор; за въвеждането (прилагането) на добри практики.*

### **3.3. Модел за ефективно управление на екипи в индустриалните предприятия**

В параграф 3.3. е предложен общ концептуален модел за въвеждане и усъвършенстване на екипния подход в предприятието, в рамките на който се отчитат динамиката на и взаимодействието между групи фактори, значими за постигане на желаните резултати от екипната работа. В модела акцентът е поставен върху факторите, които са в основата на решението за въвеждане на екипната работа в дейността на предприятието, които влияят върху процеса на взаимодействие между членовете на екипа и другите вътрешноорганизационни формирания, както и върху резултатите, удовлетворяващи екипа и техните потребители, и водещи до подобряване ефективността на предприятието като цяло (вж. Фиг. 3а и Фиг. 3б).

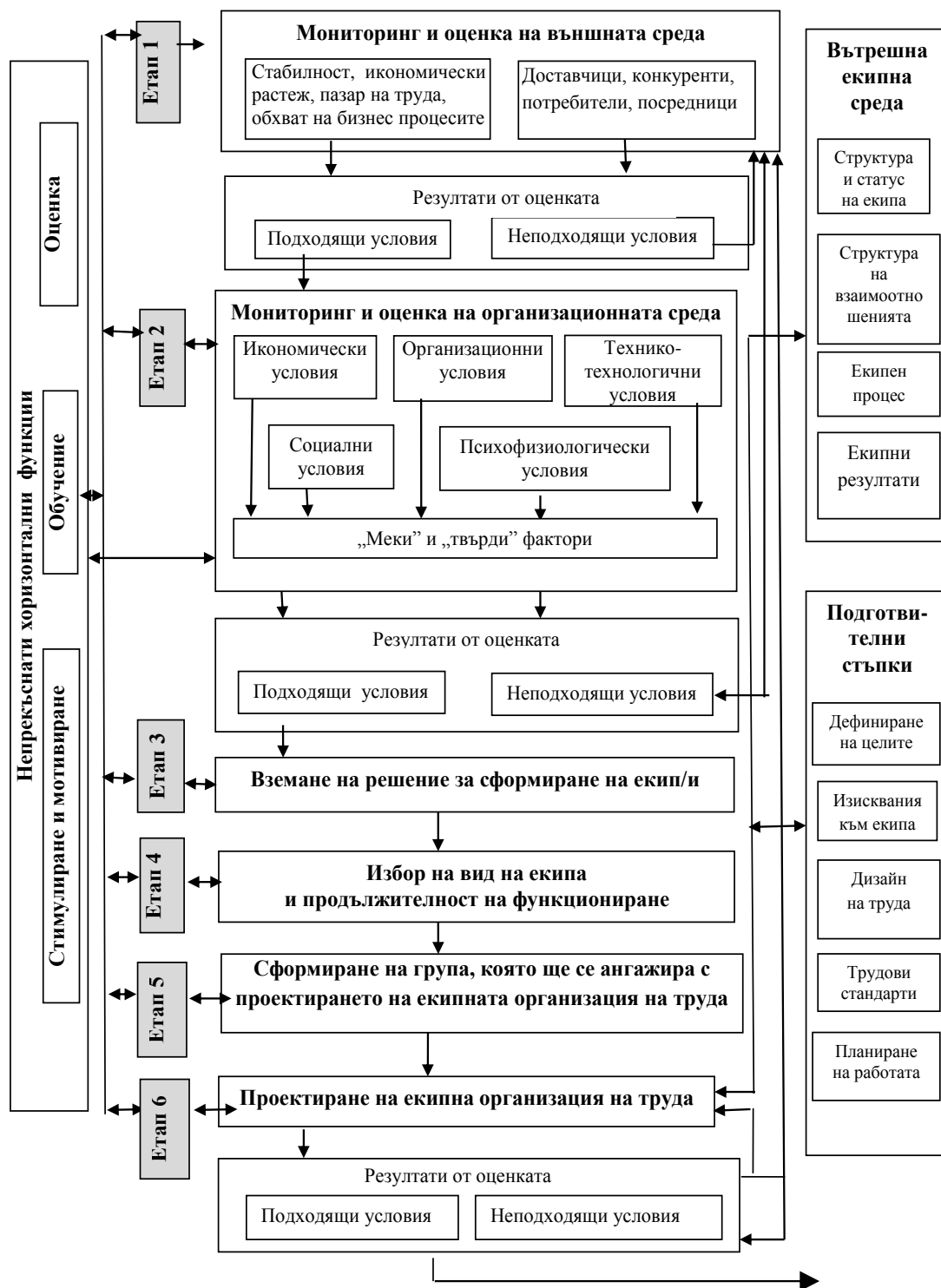
В модела са обособени 10 етапа. В края на всеки етап се прави оценка на резултатите и направените препоръки, на чиято основа се преминава към следващ етап или се връща към предходен (по-ранен) етап.

**Първи етап: Мониторинг и оценка на външната среда.** Идентифицират се ключовите външни групи (доставчици, потребители, конкуренти) и макросредата (политическа и икономическа ситуация, технологично развитие, социални и културни отношения), в която предприятието функционира, на чиято база се вземат конкретни стратегически и тактически решения. Изследва се влиянието на факторите на външната среда, прави се оценка на количествените и качествените параметри и анализ на последствията от действието на факторите върху потенциала и възможностите за въвеждане на екипна организация на труда. Определя се последваща стратегия за действие.

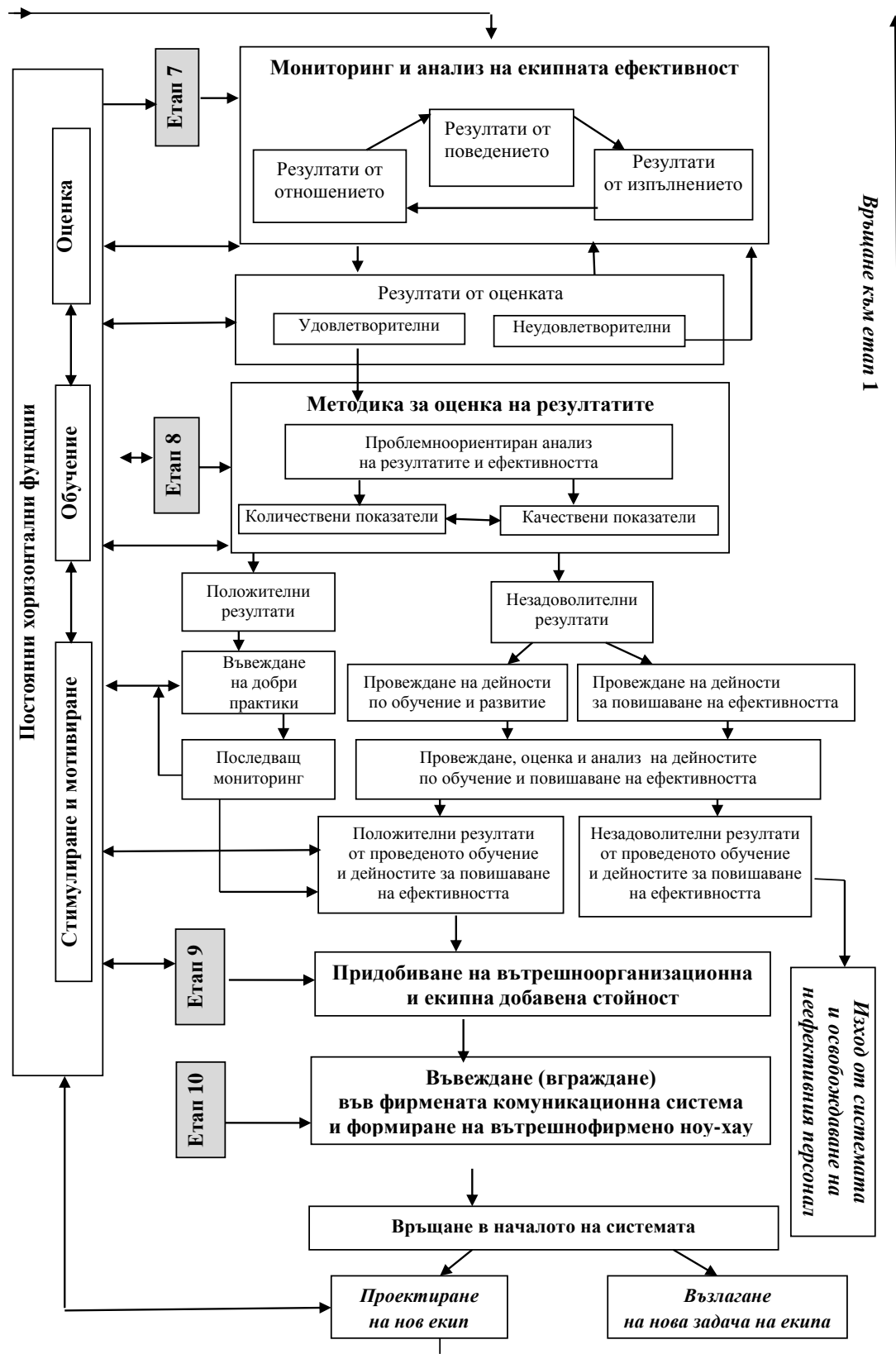
**Втори етап: Мониторинг и оценка на организационната среда.** Проучва се наличието на условия (предпоставки), които благоприятстват подготовката и прилагането на екипната форма на организация на труда. Прави се задълбочена оценка на условията (икономически, организационни, технико-технологични и психофизиологически) и факторите („твърди“ и „меки“), значими при решаването на методическите проблеми относно формирането на екипа. Разработва се стратегия за действие.

**Трети етап: Вземане на решение за сформиране на екип/и.** Въз основа на задълбочен анализ на информацията от предходните два етапа се доказва (или

отхвърля) и обосновава наличието на необходимите условия (предпоставки) за сформирание на екипа/ите. След положителна оценка се пристъпва към разработване на проект на нова организация на труда.



**Фигура 3а. Обобщен концептуален модел за прилагане и усъвършенстване на екипния подход в предприятието (част 1)**



**Фигура 3б. Обобщен концептуален модел за прилагане и усъвършенстване на екипния подход в предприятието (част 2)**

**Четвърти етап: Избор на вид на екипа и продължителност на функциониране.** Прави се избор на най-подходящата екипна форма в зависимост от целта за възлагане; средствата за нейното постигане; условията и ситуациите за формиране на екип. Вземат се решения относно: равнище на разделение на труда в екипа, права за вземане на решения, механизъм за координация, организационни граници, неформални структури и критерии за оценка на организационната ефективност. При установяване наличие на необходимите условия и предпоставки за създаване на екипа, се пристъпва към сформирание на група, която ще проектира екипната организация на труда.

**Пети етап: Сформирание на група, която ще се ангажира с проектирането на екипна организация на труда.** Попълва се съставът на проектната група – методически добре подготвени специалисти в областта на трудовите отношения и организацията на труда. Могат да се използват добри практики от други предприятия или услугите на консултантски фирми. След сформирание на групата, решението се утвърждава със заповед на мениджъра на предприятието.

**Шести етап: Проектиране на екипна организация на труда.** Очертават се основните параметри за изграждане и последващо функциониране на екипните формирания. Проектира се екипната среда и се извършват подготвителни дейности. Конструира се структурата на екипа от гледна точка на: големина, състав и роли в екипа; статус на екипа (ранг на лидерите на екипа, самостоятелност на екипа, подход за определяне режима на работа, норми за работа, договорни параметри с ръководството и др.); възможности на екипа, подход на работа и мотивация на екипа; системи за вземане на решения и за оценка на постигнатите индивидуални и екипни резултати, система от показатели за преглед функционирането на екипа и неговия напредък. Групата за проектиране определя: екипните цели, изискванията към екипа, трудовите задачи и стандарти. Подготвя се и се провежда първата среща на екипа. Крайният резултат е въвеждане на екипната организация на труда.

Изпълнението на екипните задачи и реализирането на посочените дотук етапи и стъпки не са еднократен акт, а непрекъснат процес, който изисква създаване и поддържане на подходяща атмосфера и постоянни усъвършенствания в организацията и изпълнението на екипните задачи.

**Седми етап: Мониторинг и анализ на екипната ефективност.** Целта е идентифициране на факторите (формулираните цели, каналите за комуникация, наличие или липса на сътрудничество, начинът и скоростта на вземане на решения, атмосферата в екип, ниво на поносимост на критика, способност за

справяне с конфликти и др.), които имат съществено влияние върху постигнатите от екипа резултати и равнището на екипната ефективност. На оценка подлежат: резултатите от отношението, поведението и изпълнението.

**Осми етап: Методика за оценка на резултатите.** Извършва се проблемноориентиран анализ на резултатите от оценката на екипната ефективност. Идентифицират се подходящите измерители, начините на измерване и лицата, които ще участват в проследяването. Осъществява се управление на измервателния и оценъчния процес. При анализа са възможни: положителни резултати – пристъпва се към периодичен мониторинг и въвеждане на добри практики, и незадоволителни резултати – провеждат се дейности по обучение и развитие на лицата. След приключване на обучението се прави оценка на неговата ефективност. При незадоволителни резултати от обучението проблемните членове на екипа се освобождават, при положителни резултати – се преминава към дейностите по стимулиране на работата в екип.

**Девети етап: Придобиване на вътрешноорганизационна и екипна добавена стойност.** Осъществяването на всички дейности, изпълващи съдържанието на отделните етапи в разработения модел за прилагане и усъвършенстване на екипния подход, съдейства за повишаване на ефективността на предприятието като цяло и придобиване на вътрешноорганизационна и екипна добавена стойност.

**Десети етап: Въвеждане (вграждане) във фирмената комуникационна система и формиране на вътрешнофирмено ноу-хау.** Вграждането на екипната добавена стойност във вътрешната комуникационна система се прави с цел реализиране на конкурентни предимства на база синергични ефекти от съчетаване работата в екип и резултатите от нея с общата система на организация на трудовите процеси и резултатите на предприятието като цяло.

Стимулирането на екипа е част от цялостния процес по управление на персонала и има важно значение за повишаване на резултатите от екипната и общофирмената работа. Изграждането на ефективна система за стимулиране ще доведе до повишаване удовлетвореността на потребителите (количество и качество на продукта, разходи и време за производство на продукта), удовлетвореността на членовете на екипа (нови знания и умения, повишено доверие, подобрена комуникация) и способността на екипа да работи ефективно и в бъдеще.

Предложеният обобщен модел за въвеждане и ефективно приложение на екипния подход в предприятието е опит да се разкрият многостранните и

взаимнообусловени връзки между основните фактори, които влияят върху екипната работа, в подкрепа вземането на обосновани управленски решения.

### ***Обобщения и изводи от трета глава***

1. Резултатите от проведеното проучване доказват, че ефективното прилагане и използване на екипния подход зависи от наличието на специфични условия и предпоставки в изследваните предприятия. Тяхното присъствие се изразява в изграждането на позитивна организационна култура и подходяща работна среда в предприятието, наличие на функционираща система за управление на човешките ресурси и рационализиране на системата за обучение и развитие.

2. Усъвършенстването на механизмите за подкрепа от неправителствени и браншови организации, механизмите за ефективен диалог между образователните институции и обувните предприятия, както и познаването и прилагането на принципите за социално отговорно поведение на организациите от обувния сектор ще съдейства за разрешаване на основните проблеми, породени от неопределеността на външната среда и ще доведе до подобряване на възможностите на предприятията за въвеждане на екипна работа.

3. Определящо място за подобряване на екипната работа заема развитието на науката, свързана с управлението на човешките ресурси, а така също и модерни практики на компании от развитите страни. Те могат да съдействат за формирането на екипи, оползотворяващи пълноценно потенциала от знания, умения и инициативи на своите членове.

4. Внедряването на съвременни подходи в управлението на човешките ресурси е необходимо условие за трансформация на разбиранията за ефективно управление на хората в предприятията. Това ще способства за извършване на промени в работната среда, отношенията и процесите, което ще обогати живота на служителите и ще насочи техните усилия към повишаване на производителността, а от там и до подобряване на съвместната (екипната) им работа.

5. Прилагането на обобщения модел за въвеждане и използване на екипния подход ще способства за формиране на цялостен поглед върху възможностите и структурната локализация на приложение на една от най-гъвкавите форми на организация на трудовите процеси – екипната форма. На тази база проектирането, формирането, развитието и поддържането на високо продуктивни и постигащи резултати екипни структури може да се разглежда като източник за генериране на устойчиви ползи и добавена стойност за предприятието.



## **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 следните изводи и **обобщения**:

**Първо**, формирането на екипи в предприятията изисква целенасочени управленски решения и осъществяването на взаимосвързани и последователни дейности. Това предопределя анализ на степента на познаване от страна на мениджърите на същността и основните характеристики на екипната организация на труда, което ще им послужи като основа за изграждането на високоефективни, постигащи резултати и даващи конкурентни предимства екипи.

**Второ**, създаването на екипи в предприятията търпи влиянието на редица външни и вътрешни фактори. Това изисква тяхното познаване и изследване, което ще допринесе за подобряване на възможностите за организиране и развитие на екипната работа в предприятията.

**Трето**, осигуряването на среда за успешно прилагане и последващо пълноценно използване на екипния подход за организация на труда изисква в центъра на фирмената философия и култура да бъдат насърчаване на сътрудничеството, въвличане в управлението на предприятието, своевременно информизиране за всички значими аспекти от дейността, включително социални измерения и иновационни промени.

**Четвърто**, успешната работа в екип изисква спазване на установените основни принципи относно формиране, избор на система за мотивиране и възнаграждение, изграждане на ефективна комуникационна система и периодично оценяване на екипната работа, като същевременно налага търсенето на индивидуален подход при трансформирането на идейния поглед и обективната необходимост в работещи бизнес решения с източник – специфични характеристики на човешкия фактор, използвани в атрактивни организационни форми на проявление на техните знания, умения и компетентности.

**Пето**, екипният подход е гъвкава и адаптивна форма на организация на труда в предприятията, който създава възможност за максимално използване на способностите и уменията на персонала за постигане на по-висока мотивация при изпълнените на поставените задачи и съпричастност към организацията, а от тук и до повишаване на производителността.

Резултатите потвърждават изследователската теза, че в процеса на изграждане на екипи възникват редица проблеми, което изисква гъвкави решения в областта на тяхното формиране и подходящи условия за тяхното развитие. Препоръките, които се извеждат са със следната насоченост:

- Поддържане на безопасна, здравословна и щастлива работна среда, позволяваща служителите да се чувстват уютно и да бъдат мотивирани за постигане на поставените пред екипа задачи;
- Непрекъснато насърчаване на взаимното доверие и уважение между служителите и с ръководството;
- Създаване на открита комуникация и насърчаване членовете на екипите да говорят открито, да споделят идеи, да правят предложения и да изразяват мнението си;
- Разпределяне на ролите и отговорностите по начин, позволяващ ясно разбиране от всеки на ролите и отговорностите си;
- Похвали и признаване на целия екип за добре свършена работа;
- Разбиране от всеки член на екипа на механизмите за разрешаване на конфликти в хода на изпълнението на екипната задача;
- Създаване на усещане, че участниците в екипа са неразделна част от нещо важно, че са значими;
- Предоставяне на възможност за организиране на редовни екипни срещи за проверяване на напредъка към изпълнението на екипните цели.

Получените резултати са следствие от решаването на поставените в дисертационния труд задачи, като са изследвани възможностите за прилагане на екипен подход в индустриалните предприятия от група 15.2 „Производство на обувки” и са формулирани конкретни насоки, създаващи възможности за подобряване на неговото развитие.

За индустриалните предприятия настоящите резултати ще бъдат по-значими и ще носят по-висока ползност, ако допълнително бъде разработен инструментариум за измерване ефективността на екипите и се обвърже с възможностите за подобряване на ефективността на индустриалните предприятия. Би било важно и полезно за практиката изследването на екипния подход да се насочи към сравняване на неговото прилагане в няколко отрасли и в различни размерни групи предприятия.

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

1. Допълнено е теоретичното познание относно възприемането, прилагането и усъвършенстването на екипния подход в индустриалните предприятия, като са изведени и обогатени дефиниции на понятията „екип“ и „екипен подход“, и конструирана съвкупност от ключови фактори, влияещи върху въвеждането и ефективното използване на екипния подход в индустриалните предприятия, при отчитане на тематичната насоченост на факторите, обхвата им на възникване/действие и входно-изходните параметри на функциониране на екипите.

2. Разработена е методика за анализ и оценка на възможностите за въвеждане на екипния подход и за последващо функциониране на екипите в индустриалните предприятия. Методиката е апробирана. Идентифицирани са факторите, влияещи върху въвеждането и прилагането на екипния подход, и съответните съпътстващи този процес проблеми.

3. Идентифицирани са условия и предпоставки за стимулиране въвеждането на екипния подход в индустриалните предприятия, на база тематични области и съобразяване със съдържателните аспекти на дейностите през отделните етапи на развитие на екипите.

4. Разработен е обобщен концептуален модел за прилагане и усъвършенстване на екипния подход в предприятието, който отчита динамиката *на* и взаимодействието *между* факторите, значими за постигане на желаните екипни резултати. Акцентът е поставен върху факторите, които влияят върху процеса на подготовка, въвеждане и функциониране на екипите, както и върху възможностите за интегриране на добрите практики от прилагането на екипния подход в организационно-управленската система на индустриалните предприятия.

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

### Монографии – глава от колективна монография (1):

1. **Kostadinova, N.** (2019). Factors for Improving the Organisation of Teamwork. *Monographic almanac: Economics and management: PhD students' start-up scientific research.* Veliko Tarnovo: Faber, pp. 216-229, ISBN 978-619-00-0948-1.

### Студии (1):

1. Пантелеева, И., Варамезов, Л., **Костадинова, Н.** (2018). Иновации и интелектуална собственост – състояние и влияние върху фирменото развитие. *Алманах научни изследвания: Икономически растеж в променяща се икономика – реалност, прогнози, стратегии за развитие.* СА „Д. А. Ценов”, Свищов: АИ Ценов, т. 25, ч. I, 124-156, ISSN 1312-3815.

### Статии (2):

1. **Костадинова, Н.** (2018). Източници на стрес на работното място и последици от въздействието му върху екипите и предприятията. *Годишен алманах научни изследвания на докторанти.* СА „Д. А. Ценов”, Свищов: АИ Ценов, т. XI, кн. 14, 434-447, ISSN 1313-6542.
2. **Костадинова, Н.** (2017). Екипите в предприятията – същност и формиране. *Годишен алманах научни изследвания на докторанти.* СА „Д. А. Ценов”, Свищов: АИ Ценов, т. X, кн. 13, 628-642, ISSN 1313-6542.

### Научни доклади (2):

1. **Костадинова, Н.** (2018). Мерки за ограничаване на стреса при работа в екип. *Сборник доклади от международна научно-практическа конференция „Възможности за развитие на бизнеса – икономически, управленски и социални измерения”.* СА „Д. А. „Ценов”, 30 ноември 2018 г., Свищов: АИ Ценов, т. I, 578-584, ISBN 978-954-23-1702-9.
2. **Костадинова, Н.** (2017). Предимствата на екипите за подобряване на ефективността на организациите. *Сборник доклади от научно-практическа конференция с международно участие „Финансово-икономическа интеграция на България в ЕС за 10 години членство – предизвикателства и перспективи”.* СА „Д. А. „Ценов”, 9-10 ноември 2017 г., Свищов: АИ Ценов, 298-302, ISBN 978-954-23-1378-6.

## **VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ**

от Нина Валериева Костадинова-Вачкова

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

/Н. Костадинова-Вачкова/