



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

Стефан Джорджевич

ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд
за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“
в професионално направление 3.7 Администрация
и управление,
научна специалност „Администрация и
управление“

Научен ръководител:

Доц. д-р Дарян Бойков

СОФИЯ

2024г.

Дисертационният труд е в обем от 186 страници, позовавайки се на 234 информационни източници, от които – 119 на български език, 100 на други чуждестранни езици и 15 интернет сайтове.

В структурно отношение дисертационният труд е разработен във въведение, три глави, заключение, използвани източници, приложения.

Съдържанието е илюстрирано с 8 фигури, 13 графики, 16 таблици, 67 персонални цитати и 2 приложения.

Авторът представя Декларация за оригиналност и достоверност на дисертационния труд.

Дисертационният труд е на разположение на интересувашите се лица в ректората на МВБУ и на електронния сайт на университета.

СЪДЪРЖАНИЕ

№	Наименование на раздела	Стр.
I.	ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	3
1.1.	Обществена значимост и актуалност на темата	3
1.2.	Основна изследователска теза на дисертацията	4
1.3.	Предмет, цел, задачи и обхват на изследването	5
1.4.	Организация и методика на изследването	6
1.5.	Допускания и ограничения	7
II.	КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	10
2.1.	Въведение	10
2.2.	Първа глава. Същност и перспективи на проектния мениджмънт	12
2.3.	Втора глава. Теоретичен анализ на спецификата на лидерската роля при управление на проектни екипи	18
2.4.	Трета глава. Емпирично изследване и факторен анализ на влиянието на лидерските характеристики върху ефективността на екипната дейност	25
III.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	38
IV.	СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА	41
V.	ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	43



I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1.1. Обществена значимост и актуалност на темата

Дисертационният труд е посветен на една често обсъждана, широко изследвана и много актуална днес тема за връзката между лидерските качества и стил на управление, и ефективността на екипната работа при управление на проектни екипи. Изключително динамичното развитие на процесите в съвременния свят поражда необходимост от търсене на нови гъвкави решения за повишаване ефективността на организационните форми на работа в съвременните организации. В съвременните динамични условия уменията за работа в екип се превръщат в ключова компетенция на успешните мениджъри. Основните предпоставки и условия за достигане до ефективно работещи екипи се създават от мениджмънта на организациите, а причините за нарасналото им използване за решаване на различни проблеми са конкурентните предимства пред икономическите единици с остарели организационни форми и недостатъчно гъвкави системи на управление, които не позволяват да се прилагат динамични и рационални решения при преследване на целите.

В съвременния мениджмънт екипите са основно средство за организационно съвършенство, а не крайна цел. Те са основна структурна единица на организациите на бъдещето и това определя необходимостта от развитието на концептуално нови управленски подходи за проектиране на ефективно човешко взаимодействие. Също така, налага глобални промени в поведението на работната сила. Екипите мотивират към съвършенство, съпричастност, енергизират персонала и изграждат допълнителни умения¹.

Ефективността на екипа е променлива величина, тъй като е функция от различни фактори и тя не може да се измерва във всеки един момент от дейността. Мениджърът трябва да познава добре конкретните фактори на бизнес средата, за да е в състояние да управлява ефективността на

¹ Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев. *Човек Екипи Лидери*. София: Люкер, 2000, с. 139.

работата комплексно. Това е причината в настоящия дисертационен труд да се изследва ролята и значението на мениджъра-лидер за повишаване ефективността на екипната дейност.

Голяма част от изследванията на мениджмънта са фокусирани върху отделния проект и по-конкретно върху факторите и техниките за управление, които влияят върху неговия успех - личностни характеристики и лидерски стил на проектния мениджър, ефективност на прилаганите управленски техники и подходи, състав на проектния екип, разпределение на ролите при упражняване на властта в организационната структура и др. Настоящата дисертация попада именно в този ракурс от изследването на проектния мениджмънт на съвременните организационни структури – ролята на лидера при управление на ефективни проектни екипи.

Въз основа на убедителни аргументи се прави заключението, че все още управлението на проектните екипи и ролята на лидера в новия контекст на проектно-ориентирано корпоративно структуриране, остава една не достатъчно теоретично разработена област. В тази връзка, насочвайки се именно към проблематиката на управлението на проектни екипи в мултипроектна среда и ключовата роля на лидера в този процес, настоящата разработка попада в проблематика с голяма *значимост и актуалност*.

1.2. Основна изследователска теза на дисертацията

Основната изследователска теза на дисертационния труд е, че *устойчивостта и ефективността на управлението на проектните екипи е в линейна релация с лидерския опит, компетенции, умения, поведение и личностни характеристики, приложени в конкретна ситуационна бизнес среда*. В очерталата се тенденция на проектно управление на екипите нарастващо е значението на лидерското поведение и въздействие върху членовете на екипите нарастващо е значението на лидерското поведение и въздействие върху членовете на екипите. Преходът на една организация към проектен принцип на работа в условията на мултипроектна среда предполага коренна промяна в логиката на мислене и адекватно поведение на участниците в процеса, в

изграждане на предвидими рационални техники и методи за преодоляване на проблемите свързани с развитието на екипа. В този контекст, усъвършенстването на екипната дейност, с оглед изпълнение на критериите за ефективност в мултипроектна среда, е възможно да се разглежда, както във връзка с прилагането на подходяща управленска технология, гъвкав подход от страна на лидера, така и с осигуряване на благоприятна външна среда.

Тази теза е свързана с доказването на две работни хипотези:

Хипотеза 1. Изборът на организационна структура и мениджмънт изисква съобразяване с множество променливи фактори на бизнес средата, спецификата на изпълнявания проект, компетенциите и експертизата на екипа и лидерската роля и стил на управление на мениджъра.

Хипотеза 2. Ефективността на екипното управление е силно променлива величина, зависеща от опита, знанията и уменията на лидера да мотивира членовете на екипа за максимално разкриване на специфичните индивидуални компетенции, рационално използване на наличните ресурси и експертизи, и използване на възможностите на съвременните технологии с цел постигане на съответствие между проектните цели, мисията и дългосрочните цели на организацията.

1.3. Предмет, цел, задачи и обхват на изследването

Дисертационният труд има за предмет на изследване особеностите при осъществяване на лидерския мениджмънт на проектни екипи и корелацията му с многофакторните условия на външната среда, вида на вида на проекта и жизнения му цикъл.

Целта на дисертацията е да изследва по-пълно връзката: „личностни характеристики на лидера – ефективност на екипната дейност“, с оглед идентифициране на силата на влияние на факторите, определящи екипната ефективност, както и възможни иновационни модели за лидерско поведение в конкретна екипна бизнес среда.

За постигането на тази цел се дефинират следните задачи:

1. Анализ на състоянието и същността на проектния мениджмънт

като ефективна управленска концепция в проектно-ориентирана организация.

2. Изследване основните характеристики на ефективния проектен екип като критичен фактор за успеха на организацията, в светлината на концептуалната същност на проектния мениджмънт.

3. Изследване на връзката между мениджмънта и лидерството, както и съвременните тенденции в тяхното развитие като теория и практика.

4. Теоретичен анализ на спецификата на лидерската роля при управление на проектни екипи и идентифициране на компетенциите, подходите, стила на управление, механизмите и дейностите, необходими за успешното управление на проектни екипи, с оглед ефективното изпълнение на проектите и целите на организацията.

5. Изследване влиянието на различните стилове на лидерство и изясняване ролята на лидерите за успеха на екипите и организациите, и мотивацията на персонала за постигане на поставените цели.

6. Идентифициране и анализ на връзката между вида на лидерския стил и подходи на управление със ситуационните условия на бизнес средата и възможните управленски решения за повишаване на проектната ефективност, чрез провеждане на анкета с участници в проектни екипи в реални мултипроектни организации.

Обект и обхват на изследването.

Обект на изследване в дисертационния труд е лидера при управлението на проектни екипи в проектно ориентирана организация. Дисертационният труд обхваща анализ на резултатите от проведено изследване сред 168 мениджъри от различни нива на управление в организации от гр. Ниш и гр. София през втората половина на 2021г. Използван е иновативен подход за предварителен подбор на участници в специализираната анкета на базата на постигнати резултати от попълнен тест за екипната работа на **Патрик Ленсиони**. Избрани за изследването са 120 мениджъри и участници в екипни проекти постигнали резултат от теста по-висок от 6 точки. Този избор гарантира по-висока устойчивост и надеждност на отговорите на избраните участници в изследователската специализирана анкета и представяне на реалистична картина на екипната дейност и ролята на лидера в управленския процес.

1.4. Организация и методика на изследването

Цялостният дисертационен труд е организиран в три етапа:

Първият етап съдържа проучване на теорията и практиката на проектния мениджмънт като ефективна управленска концепция – управленски подходи, работа в екип, критерии за оценка ефективността на екипната работа.

През **втория етап** е извършен теоретичен анализ на спецификата на лидерската роля при управление на проектни екипи. Изследвана е същността на лидерството, лидерските стилове, диференциране на основните характеристики на лидерите и са изследвани специфични измерения на лидерството в екипна среда.

Основното в **третия етап** е анализиране на резултатите от проведена специализирана изследователска анкета сред 120 мениджъри и участници в екипи от различни нива на управление в компании от различни сфери на икономическия живот. Систематизираната информация е структурирана в няколко раздела, даващи възможност за подробен факторен анализ на мениджърските познания, умения и лични лидерски характеристики.

Използваните методи за постигане на целите на изследването са следните: метод на анализ и синтез, метод на наблюдение, метод на индукция и дедукция, анкетно проучване, специализиран тест за подбор на участниците в емпиричното изследване, статистически методи, интуитивен и систематичен подход.

1.5. Допускания и ограничения

Във връзка с прецизиране на очакванията към теоретичното изложение и избягване на евентуални противоречиви тълкувания, от съществено значение е предварително да се направят някои *уточнения* във връзка с използваните решения, терминология, както и да се поставят *ограничения* по отношение на обхвата, методологията и формулираните изводи:

А. В дисертацията се използват специфични понятия, като „мултипроектна среда“, „мултипроектна организация“ и „проектно-ориентирана организация“. Тъй като всички те са обект на множество

дефиниции в научно-изследователската литература, те се използват в общо известния смисъл и съдържание и не представляват нови терминологични въведения, което не налага тяхното съдържателно обяснение и тълкуване. В съдържателните характеристики на изходните категории са използвани масово възприетите им субстанции, които предварително са дефинирани.

Б. Необходимо е да уточня, че дисертацията не разглежда задълбочено всички аспекти на оперативното управление на проектните екипи, а само основните характеристики на ефективно лидерско управление. В този смисъл не се занимава в детайли с различните техники и инструменти за планиране на екипите, за начините и моделите на организационно взаимодействие, нито за подбора и развитието на екипите. По-скоро изследването е насочено към доказване на съвременните потребности от екипна работа при управление на проекти в динамична бизнес среда. Разглеждат се частично въпросите на груповата динамика, лидерството, мотивирането на персонала, изграждане на високо свършени и ефективни проектни екипи.

В. В дисертацията не разглеждам механизмите и методите за управление в мултипроектната среда изобщо, а само тези, които са свързани с ролята на човешкия фактор и най-вече ключовата роля на лидера в проектния екип, неговия стил и поведение, използвани техники и подходи за повишаване ефективността на работата на членовете на екипа.

Г. Емпиричното изследване, на базата на проведената анкета, няма претенции за изчерпателност и представителност по отношение на управлението на проектните екипи в мултипроектни организации изобщо. Неговата цел е да анализира факторите, определящи ефективността при управлението на проектни екипи, включително причините и характера на необходимите изменения в системата за управление на човешките ресурси в организацията, използвани ефективни техники и механизми за въздействие на проектните участници и характеристики на лидерския стил на управление, използваните методи и подходи. В по-глобален план съдържанието на анализа е насочено към решаването на задачата за актуализиране и разширяване на

характеристиките на лидера в екипната дейност. Това се осъществява на основа презумпцията, че търсените положителни следствия, като израз на утвърждаването и възприемането, са функция на определени факторни взаимодействия и корелационни зависимости.

Авторът си дава сметка за сериозността и предизвикателството на разглежданата тема и търсенето на решения по предметното съдържание на изследването. В този смисъл няма съмнение в невъзможността за пълно обхващане на всички фактори и техните субелементи, което би било прецедент за такъв вид разработка.

Трябва да се отчете и обстоятелството, че анализът се извършва в изключително динамична социално-икономическа обстановка, в условията на световна епидемична пандемия, което оказва изключително влияние върху бизнес средата, както и върху трайността и емоционалната последователност на респондентите в настоящето изследване.

В заключение трябва да отбележа, че ефективното управление на проектния екип се базира на убеждението, че проектът, екипът и процесът (технологията) на управление формират система, която трябва да бъде балансирана. Следователно *усъвършенстването на управлението на екипите следва да се търси в прилагането на ситуационен подход /ситуационното лидерство/, т.е. адаптиране управлението на екипа към характеристиките (типа) на изпълнявания проект, включително към фазите от неговия жизнен цикъл²*. В този аспект трябва и да се усъвършенства поведението на лидера при екипната работа.



² Славянска, В., *Управление на проектни екипи в мултипроектна среда*, Годишник на ВУАРР, П., 2017г., с.4-6.

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

2.1. ВЪВЕДЕНИЕ

Уводът въвежда в проблематиката и представя основните опорни точки на дисертационния труд. Представя мотива за избор на темата и основните тези за актуалността и значимостта на разглеждания проблем.

Управлението на проектите осигурява ползи за организациите от всякакъв мащаб, което позволява на екипите да увеличат качеството на резултатите по начин, който е чувствителен към разходите, ефективността и организационните срокове. Една от най-често използваните организационни форми за реализиране на проекти е работа в екипи. Изграждането на проектни екипи предполага създаването на подходящи условия за взаимно разбиране, сътрудничество, взаимозаменяемост и избягване на конфронтацията и вътрешните конфликти. Екипният подход намира широко приложение в случаите, когато очакваните резултати изискват взаимосвързани действия, които не могат да бъдат постигнати успешно чрез индивидуални усилия. Екипната работа мотивира членовете на групите и създава допълнителен синергичен ефект, водещ до реализиране на добавена стойност към крайните бизнес резултати.

Анализиран е фактът, че работните екипите са неделима част от съвременния мениджмънт и тяхната роля непрекъснато расте. В продължителен период от развитието на управлението, фокусът е върху установяването на устойчива среда, традиционни роли и рутинни операции. Сега бизнес приоритетите в управлението се променят. Интензивното пазарно проникване във всички сектори на икономиката, глобализацията и развитието на средствата за информационно общуване изправят организациите пред предизвикателството на промяна, свързана с нарастващите изисквания на потребителите, по-късия жизнен цикъл на продуктите, технологичните новости и турболенцията във външната бизнес среда. Безспорно основната движеща сила на тези промени е бурното развитие на комуникационните и информационни технологии.

В този процес ролята на лидера в управлението на екипите е от изключителна важност за организацията. Взаимоотношенията в екипа до голяма степен зависят от ръководителя на екипа и неговите умения да

познава и управлява човешките ресурси, от неговото лично поведение и отношение, и стил на работа. Той винаги трябва да спазва определени и задължителни при всички ситуации правила и принципи - не бива да допуска несъответствие между думи и дела, защото това демотивира членовете на екипа и организацията; винаги трябва да бъде позитивен, да фокусира вниманието си върху плюсовете; да бъде харесван, защото когато членовете го харесват, те се учат по-бързо, поставят по-високи стандарти в работата и са по-продуктивни; да бъде любезен, когато кара хората си да свършат работата, защото мотивираният екип не се нуждае от инструкции, указания и непрекъснати предизвикателства; да бъде щедър във взаимоотношенията с хората в екипа, защото това мотивира и способства изграждането на здрави и устойчиви връзки в екипа и плодотворна среда на работа.

Във въведението на дисертацията се обосновава извода, че управлението на човешките ресурси се оказва важна мениджърска роля, която е наситена с най-много променливи и противоречиви подходи. Най-ценният капитал на организацията трябва да се управлява ясно, ефективно и изключително внимателно, защото всяка турбуленция при вземането на решения се отразява в геометрична прогресия спрямо членовете на екипа, а от там и върху реалните резултати на екипа. От тук произлиза и важността, значението и необходимостта да се изследва връзката „поведението на лидера - ефективност на екипната работа“, което е основната теза на настоящата дисертация. В разработката са анализирани различните лидерски стилове на управление и влиянието им върху ефективността на екипната работа. Няма най-добър лидерски стил. Успешните мениджъри избират своето поведение, използваните механизми и подходи според конкретната ситуация, съблюдавайки и много други външни фактори като лични експертизи на членовете на екипа, целите на организацията, срокове и т.н. Основният акцент на разработката е именно изследване на личните характеристики на лидера и тяхното влияние върху ефективността на работата на проектния екип.



2.2. ПЪРВА ГЛАВА

СЪЩНОСТ И ПЕРСПЕКТИВИ НА ПРОЕКТНИЯ МЕНИДЖМЪНТ

В първа глава на дисертационният труд е направен анализ на състоянието и същността на проектния мениджмънт като ефективна управленска концепция и са разгледани използваните в практиката управленски подходи и механизми.

За основоположник на концепцията за научното управление, получило развитие в началото на XX век в САЩ, се счита Фредерик Уинслоу Тейлър (1856–1915), който пръв формулира идеята за управлението като самостоятелна област на изследване.

В рамките на *класическата школа* е обоснована необходимостта от научен подход на управлението и формулиране на общите принципи на неговата организация. При него се набляга върху структурните фактори, функциите и видовете дейности за постигане на целите. По пътя на диференциацията на отделни процедури и задачи, а след това на тяхното групиране се формират структурните постове, структурните звена с оглед ефективното функциониране на организацията.

Ф. У. Тейлър и неговите последователи (**Франк и Лилиан Гилбрейт**, **Хенри Лоуренс Гант**, **Гарингтон Емерсон** и др.) разглеждат производствените процеси на отделни операции, всяка една от които се контролира от мениджъри и в резултат на това се повишава ефективността на производството. **Хенри Гант (1866–1919)** разработва инструменти за оперативно управление, календарно планиране и контрол, известни като “графики на Гант” и широко използвани в днешно време като графически методи при управлението на проекти. Виден представител на класическата школа е и **Анри Файол (1920)**, който формулира принципи, изпълнението на които е необходимо условие за осъществяване на управленските функции. Той разработва *цялостна концепция, обединяваща в една система обект и субект на управлението и пръв съумява да раздели управленския процес на конкретен тип дейности, а именно*³: подготовка, планиране,

³ Петкова.И, Кр. Георгиева, *Практическо ръководство по проектен мениджмънт*, Фор Ком, С., с.8

организация, координиране и контрол.

В първата глава се прави обобщаване, че класическата школа полага основите на проектния мениджмънт. В голяма степен идеите и концепциите на нейните представители са развити в съвременния проектен мениджмънт, чиито форми се разглеждат по-нататък.

Множеството гледни точки за същността на самия процес на управление позволява той да се разглежда чрез различни **подходи**.

Отбелязва се, че в теорията на управлението е необходимо да се прави разлика между понятията „подход“, „принцип“ и „метод“. Най-общо по своето съдържание понятие е подходът. Управленският подход изразява позицията, гледната точка на субекта на управление и дава насочеността в развитието на управленския процес. Управленският процес представлява съвкупност от теоретико-методологични положения, които служат като методологична база на управляващите. Въз основа на тях се реализира управленския процес.

Освен като управленски подход, управлението на проекти може да бъде разгледано и като *“процес, в който ръководителят на проекта планира и контролира включените в проекта задачи и използваните от организацията ресурси, за да го осъществи”*. От изключително значение в този процес се явяват ресурсите – хора, средства, техника и време. Самото управление на проекти се свързва с използване на зададен критерий в рамките на определен бюджет, за определен период от време, чрез прилагане на управленски техники, с оглед да бъдат постигнати желаните резултати и успешно да бъде приключен проектът и постигнати целите.

Изяснено е определението за проект. Според British Standard проектът се определя като *“уникална съвкупност от координирани дейности (работи) с определени времеви точки за начало и край, осъществявана от индивида или организацията за постигане на определени цели с установени срокове, разходи и параметри на изпълнението”*. Разгледана е логическата рамка на управление на проекти, открити са основните проблемни области при управление на проекти.

Разгледана е подробно същността на екипната работа като решаващ фактор за успеха на всеки проект. Изграждането на екипи предполага създаването на отношения, които са свързани с взаимно разбиране,

сътрудничество, взаимодействие и интеграция. Именно по този начин екипът работи пълноценно за постигане на обща цел като се стреми да създава ефективна среда, без конфликти и неразбирателства. Изграждането на екипи се идентифицира със съвременен стандарт за високо ефективна дейност, в която рационално се използват силните страни на участниците в екипа, тяхната експертиза и компетентности. Крайният резултат е реализиране на синергичен ефект и ефективно постигане на набелязаните цели. Екипът развива положителен „синергизъм“ чрез реализиране на съвместни усилия на членовете си. Той е обединена група индивиди с уникални експертизи, знания и умения, всеки от които е част от колектива, което като резултат е по-голямо от сумата на отделните части (т.е. членовете на екипа). В този смисъл, потенциалът на екипа е по-голям от този на конкретните индивиди или на групите, в които те работят. Именно за това, екипи, които работят ефективно заедно могат да постигнат по-добри резултати, отколкото самостоятелните личности. Екипите са по-гъвкави, в сравнение с големите групи, поемат повече рискове, имат повече идеи, отколкото сам човек.

Екипите са групи с допълващи се умения и способности на участниците, които поемат взаимна отговорност с общи цели, подготовка и подходи. Те успешно постигат поставената цел чрез изграждане на екипен дух и позитивни морални ценности и стандарти. Отличителни характеристики на работата в екип са: партньорско поведение, взаимно уважение на квалификацията по специалността и личните компетенции, равноправно участие при определяне на методите, съдържанието и целите на работата и нейното провеждане, отстояване на близки по смисъл и съдържание ценности.

Изяснена е разликата между работна група и екип, между мениджър и лидер. Много изследователи не разграничават мениджър от лидер, което не им дава възможност да оценят същността на поведението на лидера и неговото значение за постигане на целите от екипа.

Изследвани са управленски техники и стил на поведение за повишаване ефективността на екипната дейност.

Един от най-известните модели, които описват ефективността на екипите е моделът на Дж. Р. Хекман, професор по социална и организационна психология в университета в Харвард. В модела авторът прилага подходът „*вход-процес-изход*“. Върху ефективността на изпълнението влияние оказват три фактора: съответствие на резултатите на потребностите и очакванията на потребителите; способностите на членовете на екипа да работят съвместно в бъдеще и степента, в която екипът задоволява индивидуалните потребности на отделните членове.

В теорията и социалната практика съществуват различни критерии за оценка ефективността на екипите. В дисертацията са разгледани единадесет критерии, изграждащи блока на ефективността, систематизирани от проф. Р. Пенчев.⁴

1. *Балансирани роли.*
2. *Ясни цели и договорени крайни резултати.*
3. *Откритост и конфронтация.*
4. *Подкрепа и доверие.*
5. *Сътрудничество и конфликти.*
6. *Ясни процедури.*
7. *Адекватен лидерски стил.*
8. *Периодични анализи.*
9. *Индивидуално развитие.*
10. *Работни взаимоотношения между екипите в организацията.*
11. *Добри комуникации.*

Екипите не са по принцип ефективни или неефективни, а варират в зависимост от взаимодействието на факторите, които влияят върху ефективността и критериите, които се използват за оценката ѝ.

Управлението на екип не е лесно дори и в най-благоприятни времена. За да работи екипът към постигане на една обща цел и да успява в трудни ситуации, лидерът и всички членове на екипа трябва да се придържат

⁴ Пенчев, Р. *Управление на проекти*. НБУ-ЦДО, С., 1998, с.82

към спазването на някои задължителни правила, за да се повиши ефективността на екипа:

- **Да слушат и обмислят активно** - вероятността да разберете или да бъдете разбрани погрешно винаги е голяма. Затова преди да отговорим, трябва да проверим правилно ли сме разбрали казаното.

- **Лидерът да разбере какъв е лидерския му стил и дали е достатъчно ефективен** - нужна е самооценка и критичност към себе си, което от своя страна пък изисква непрекъснато самоусъвършенстване на лидера, владееене на иновативни техники и креативност в работата.

- **Лидерът трябва да опознае екипа си** - ако иска да изгради добър екип, трябва да отдели време да опознаете членовете му и да окуражава добрите взаимоотношения помежду им, да насърчава позитивната енергия на индивидите.

- **Да се използва целия потенциал на екипа – понякога** хората в организацията са силно подценени и съответно – неизползвани като наличен интелектуален потенциал. Тук се крие „вълшебното“ умение на мениджъра да създава мотивираща среда за изява на умения, знания, креативност.

- **Приемане и приветстване на различията** - всеки човек е уникален със своите качества и достойнства. Добрият ръководител на екип търси различията, така, че членовете да се допълват и надграждат своите възможности.

- **Ясно да бъдат дефинирани ролите и отговорностите в екипа** - може да звучи, като елементарна задача, но често ролите на членовете на екипа са извън длъжностните им и функционални характеристики. Екипът трябва да работи синхронно, и силните страни и различията на всеки член от екипа, трябва да бъдат преобразувани в ползотворна енергия на градежа.

- **Осигуряване на обратна връзка** - обратната връзка ще помогне на екипа да се развива всеки ден. Тя трябва да бъде проактивна и постоянна. Комуникацията може да допринесе неочаквана добавена стойност към екипните резултати.

▪ **Лидерът да се отнася към хората по начин, по който те искат, а не така както той иска** - това е истинският ключ към междуличностната ефективност в екипа.

▪ **Лидерът да обединява членовете на екипа** – първо той трябва да се увери, че всички разбират общата цел. Да включва хората в развиване на комплект от споделени ценности, организационни знания и принципи.

▪ **Признания и награди** - хората обичат да получават признания за постиженията си. Затова, мениджърът трябва да отделя време и да дава на екипа си похвалите, които всеки заслужава.

▪ **Винаги празнувайте успехите** - тук не става въпрос само за признаване на успехите, но и за напомняне на това, което е постигнато и което е научено. Добрият лидер мотивира и вдъхновява колективния дух.

▪ **Лидерът да дава личен пример** – той не може и не бива да си позволява да бъде непоследователен. Хората уважават лидерите, които доказват непрекъснато, че има пълно покритие между думи и дела в тяхната ежедневна работа.

▪ **Да се практикува самоуправление** - добрият лидер управлява собствените си чувства. Поема отговорност за действията и поведението си, показва висока интегрираност, ангажираност и чест в работата.

▪ **При необходимост е нужно да се проявява умерена строгост от мениджъра** – лидерът трябва да се увери, че наема точните хора и осигурява точните условия те да израстват и да се развиват.

▪ **Решаване на конфликтите** - обратното на конфликт не е хармония, а апатия (липса на енергия). Това значи, че конфликтът е невидима енергия, която трябва да се владее. Доверието е ключа за мотивиране и стимулиране на хората за постигане на една обща цел.



2.3. ВТОРА ГЛАВА

ТЕОРЕТИЧЕН АНАЛИЗ НА СПЕЦИФИКАТА НА ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТНИ ЕКИПИ

Във втора глава на дисертацията е направен теоретичен анализ на спецификата на лидерската роля при управление на проектни екипи. Подробно е изяснена същността на лидерството при управление на екипи.

Понятието лидерство е предмет на разсъждение през последните години на миналия и в началото на настоящия век, особено в развитите западноевропейски страни и САЩ. Създадени са различни теории, но преобладават две тенденции. Съществува тенденция лидерството да се идентифицира с мениджмънта. В основата на единия и другия е опитът да се работи с хора. Според второто становище лидерството не бива да се смесва с мениджмънта. Мениджърът може да бъде лидер в определени случаи, но всеки мениджър не е задължително да бъде лидер. Очевидно се прави разлика между ръководителя (лидера) и организатора (мениджъра). Или, както отбелязва Джон Куинси Адамс: *"Ако вашите постъпки мотивират другите да мечтаят повече, да учат повече, да работят повече и да постигнат повече в живота си, тогава вие сте лидер"*.

Доказателство за неопределенността на лидерската концепция са множеството различни дефиниции за лидерството. В немалко трудове се говори за същност, но фактически се проследяват едни или други видими прояви от съдържанието на лидерството. Действително, лидерството е многоаспектен проблем и много трудно се поддава на точна научна определеност.

Лидерството притежава следните характерни особености:

Първо, при наличие на обща работна задача, всяка група реагира като излъчва лидер.

Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде различно от организационната култура (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на осъзнаваните и несъзнавани приноси на участниците.

Трето, лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в групата – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва участниците и екипната задача.

Същността на лидерството е съчетание от ценностите, характеристиките и целите, които предопределят какъв искате да бъдете.

Анализирана и е изяснена разликата между лидерство и мениджмънт. Това не са понятия с еднакво значение, въпреки че много често се отъждествяват. Уорън Бенис и Бърт Нанъс посочват, че лидерството е свързано с намирането на посока, докато мениджмънтът представлява по-скоро следването ѝ. Те създават една фраза, която се превръща в емблематична: *“Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things”* (Бенис/Нанъс, 1985:21), т.е. лидерство означава правене на правилните неща, докато мениджмънтът е да правиш нещата правилно.

Авторите смятат, че мениджмънтът се занимава с реализиране на плановете и стратегията на организацията, докато лидерството е създаване на визия за бъдещето. Те допускат, че някои мениджъри изпълняват и двете роли и могат да бъдат описани като лидери, но други със сигурност не притежават тези способности.

Джон Котър формулира четири основни различия между мениджмънта и лидерството от гледна точка на основните процеси и очакваните резултати:

Таблица II-1. Основни разлики между мениджмънт и лидерство

МЕНИДЖМЪНТ	ЛИДЕРСТВО
Планиране и изготвяне на плановете за постигане на краткосрочни цели	Даване на посока – определяне на визия за бъдещето и дългосрочните цели
Организиране и ръководство на персонала	Разясняване на визията и повлияване на хората
Контролиране и решаване на проблеми	Мотивиране и вдъхновяване на хората
Постигат се предсказуеми резултати и ред	Постига се драматична промяна в организацията

Във втора глава е изследван проблемът за лидерството и стиловете на управление в организациите, който придобива нови измерения в

контекста на динамичните социални и исторически промени в днешния свят.

Променят се ценностите, смисълът и значението на управлението, както за организациите, така и за „отделните личности: това не е революция в технологията, машините, техниката, софтуера или бързината и скоростта, това е революция на концепциите за управление“⁵.

Съществуват различни лидерски стилове. Има няколко основни теории, разглеждащи лидерството.

Поведенческите теории акцентират на това какво точно прави един лидер и как се държи. Дали можем да очакваме от него сътрудничество, включва ли екипа във вземането на решения и т.н.

Теориите за случайността разглеждат как дадена ситуация повлиява лидерството и за кои ситуации какъв стил на управление е подходящ.

Теориите за отличителните черти твърдят, че добрите лидери споделят общ набор от определени характеристики и че лидерството е вродено, инстинктивно качество, което хората имат или нямат.

Теориите за властта и влиянието са базирани на различните начини, по които лидерите ги употребяват.

На базата на всички тези теории днес се стига до извода, че лидерите трябва да притежават различни качества, които да им носят ползи, за да са успешни. И да водят екипите си към успех.

Разгледани са част от основните лидерски стилове, изследвани от теоретици и използвани в практиката на мениджмънта:

❖ **Авторитарен лидер**

Автократът е лидер, който е фокусиран изцяло върху резултатите и ефективността. Той често взема решения сам и очаква подчинените му да правят точно това, което той е наредил.

Този лидерски стил е полезен в организации, които работят, следвайки определени стриктни правила (например военната промишленост, производствени предприятия).

❖ **Бюрократичен лидер**

⁵ Дракър, П., *Ефективното управление*. С., Класика и стил, 2002, с. 131.

Неговият стил се характеризира с точно следване на правилата. Този стил е подходящ за високо рискови работи, като например работа с машини, с токсични вещества, на опасна височина и т.н.

❖ Харизматичен лидер

Тази концепция е създадена от Макс Вебер през 1947г. Според модела, лидерството се основава на харизма – форма на влияние върху другите хора посредством лична привлекателност. Този лидер вдъхва много ентузиазъм на екипа си и мотивира другите да се развиват и самоусъвършенстват.

❖ Демократичен лидер

Демократичният лидерски стил е комбинация от 2 стила: автократ и ненамесващ се лидер. Лидерът-демократ постоянно търси обратна връзка и предложения от екипа си, преди да вземе решение. Демократичният лидерски стил често се свързва с постигане на по-високи нива на ангажираност, удовлетвореност и мотивация на служителите.

❖ Либерален лидер

Този лидерски стил е точната противоположност на авторитарния тип лидерство. Предполага даване на пълна свобода на членовете на екипа, така че те да могат да работят по начина, по който на тях им се струва ефективен. Либералното лидерство е подходящо за екипи, в които членовете са много опитни, квалифицирани и самостоятелни.

❖ Лидер, ориентиран към хората и към отношенията

Този стил е противоположен на лидерството, ориентирано към задачите. Целта на този тип лидери е изцяло насочена към развитие, подкрепа и организиране на хората в екипа. Лидерът, ориентиран към хората насърчава работата в екип и творческото сътрудничество.

❖ Лидерът-служител

Този лидер често не е официално признат като такъв. Когато някой член на екипа от дадено ниво на организацията, задоволява потребностите на екипа, се нарича лидер-служител. Той прилича на демократичния лидер, защото всички участват заедно във вземането на решенията.

❖ Лидер, ориентиран към задачите

Този стил е ориентиран единствено към приключване на задачите. Този тип лидери могат да бъдат доста авторитарни. Те активно планират, организират, разпределят работата и необходимите роли и следят за резултатите.

❖ Транзакционен лидер

Според Б. Бас⁶ повечето лидери упражняват транзакционен стил на управление. Водещ за транзакционното лидерство е принципът на „моркова и тоягата“. В основата на този лидерски стил е процесът на размяна между ръководител и служители. В замяна на доброто изпълнение на подчинените транзакционният лидер дава възнаграждения, признание, повишения. В случай, че подчинените не се справят добре със задачите, получават наказания.

❖ Трансформационен лидер

Терминът „трансформационно лидерство“, въведен от Дж. Бърнс се изразява в способността на лидера да променя набора от ценности, убеждения и нагласи на своите последователи. Този тип лидер повишава усещането на последователите за значимостта на резултатите, мисията и организационната стратегия, създава вдъхновяваща визия за бъдещето, разширява обхвата на интересите на последователите си, отнася се с внимание към потребностите от растеж и развитие на всеки един от тях и ги подтиква да погледнат отвъд собствения си интерес за доброто на групата и организацията.

За да се избере най-ефективния лидерски стил трябва да се вземат предвид няколко неща:

- нивото на квалификация на екипа;
- естеството на работата - рутинна, нова или творческа;
- организационната среда - стабилна или променлива, консервативна или авантюристична;
- какъв е вашия предпочитан стил.

⁶ Bass, B. *Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *American Psychologist*, 52(2), pp.130-139, 1997.

Добрите лидери често инстинктивно превключват от стил в стил в зависимост от хората, които управляват и работата, която се извършва. Една от най-разпространените грешки в управлението на хора е свързана с липсата на достатъчно **гъвкав стил на лидерство** от страна на мениджъра към неговите сътрудници.

В подобна ситуация мениджърът управлява своите подчинени по един и същи начин, без оглед на това какви *точно* са подчинените.

За да помогнат на мениджърите да бъдат по-гъвкави и адекватни на ситуациите, в които попадат с различни свои сътрудници, специалистите по управление Хърси и Бланчард създават т.нар. **“Теория за ситуационно лидерство”**. Тя е проста, убедителна и съвсем логично се превръща в един от най-популярните модели за управление на хора в света.

Теорията за ситуационно лидерство е публикувана за първи път от Пол Хърси и Кен Бланчард през 1969г. Основната теза на теорията за ситуационно лидерство е, че **не съществува “най-добър” стил на лидерство**. Най-подходящият лидерски стил зависи от нивото на развитие (зрялост) на последователите, от конкретната среда.

Успешните и ефективните лидери се характеризират със следните характеристики:

- **Интелигентност**, т. е. индивидът да е над средното равнище, но не на нивото на гениалността. Интелигентността е особено значима при решаването на общи и абстрактни проблеми.

- **Инициативност**, т. е. независимост, изобретателност и способност за реализация на инициативите в практиката. Установява се обаче, че инициативността на човека след младостта (40-те години) спада.

- **Самоувереност**, т. е. умерено висока оценка на равнищата на компетентност и амбиции за овладяване на основните знания в общността.

Но трябва да бъде уточнено, че стилът е част от самата структура на личността на лидера. Това първо. И второ, кой стил или комбинация от какви стилове ще използва, е изцяло личен избор на лидера. **Стилът се основава преди всичко на оценка, диагноза на ситуацията и прогнозиране на бъдещи действия**, т.е. стилът зависи в много голяма степен от индивидуалните характеристики и способности на лидера. Но

влияние може да оказват традициите и особеностите на средата, както и доминиращите в момента тенденции в управленския процес.

Спецификата на средата не може да елиминира лидерското въздействие. В лидерския процес тя има второстепенен характер и може само да засили или намали ефекта от въздействието на лидера. Много по-важна е адекватността на оценката на тази среда, затова и главният фактор за успеха или провала на политиката на промени е качеството на лидерството, неговите интелектуални способности⁷. Неадекватната или погрешна оценка на ситуацията е най-честата причина за провала на един или друг лидер. И обратното. Верният анализ на действителността, силната мотивация да се работи за обществени цели, морално-волевите качества и специфични умения на лидера биха могли да му позволят да реструктурира ситуацията и да реализира промяната.⁸



⁷ Бек, У. Световното рисково общество. Обсидиан. С., 2001, с.76

⁸ Блондель, Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу. М., 1992., с.92

2.4. ТРЕТА ГЛАВА

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ И ФАКТОРЕН АНАЛИЗ НА ВЛИЯНИЕТО НА ЛИДЕРСКИТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА ЕКИПНАТА ДЕЙНОСТ

В трета глава е направен задълбочен факторен анализ на резултатите от емпирично изследване на влиянието на лидерските характеристики върху ефективността на екипната дейност.

Изяснени са и са анализирани функционалните зависимости между мениджърските умения и управленското ниво на мениджъра в проекта.

При оценка на уменията няма единна скала или измерителен показател, т.е. липсва „обективен“ измерител. И второ няма реални обяснения защо дадено умение е нужно и какво го налага за конкретния случай. Посочените причини са довели до ситуацията тази сфера от мениджърския профил да не е достатъчно точно изследвана и еднозначно определена.

Един от най-авторитетните изследователи на мениджърските умения е американският проф. Даниел Кац (1903 - 1998). Той счита, че мениджърските умения не са едни и същи, а различни, защото функциите и ролите, които ръководителите изпълняват са различни.

Дисертационното изследване е проведено сред 168 мениджъри и членове на проектни екипи от различни нива на управление в организации от гр. Ниш и гр. София през втората половина на 2021г. Анкетираните лица са подбрани на базата на постигнати резултати от попълнен тест за екипната работа на Патрик Ленсиони. Избрани за изследването са лицата постигнали резултат от теста по-висок от 6 точки. Този иновативен подход гарантира по-висока устойчивост и надеждност на избраните участници и по-ефективно използване експертизата на участниците в изследването. Именно тези характеристики на екипите, идентифицирани чрез отговорите на тестваните респонденти определят, макар и условно едно средно ниво на мениджърски знания и умения, което е важно за получените резултати и изводи в изследователската анкета.



Фигура III-1. Резултати от изследване нивото на знанията на участниците за екипната работа в организацията

Факторният анализ е клон от приложната математика, създаден от Чарлс Спирмън за анализиране на резултати от различни тестове. Най-общо този статистически метод цели да открие факторите, които са общи за множество от променливи, между които съществуват корелации. При прилагане на различни условия на изследване се установява, че резултатите не се разпределят случайно, а между тях съществуват определени зависимости и отношения. Факторният анализ обективно потвърждава тези зависимости и в границите на ограничено множество дава конкретни стойности. Факторен анализ се извършва чрез корелация на променливите. Анализът на факторите позволява да се решат два важни проблема на изследователя: да се опише цялостно и същевременно компактно обектът на измерване. Следователно колкото по-детайлно се анализира и изследва влиянието на факторите върху зададена икономическа, психологическа, организационна величина и изменението на резултативния показател, толкова по-точни и прецизни са резултатите от анализа.

Под факторен анализ разбираме методиката за комплексно и системно изследване и измерване на влиянието на факторите върху величината и изменението на резултативните обобщаващи показатели. При настоящето изследване предварително ограничаваме факторите до управляем и видим размер, за да изведем крайни и разбираеми корелационни връзки. За целта са използвани поредица от линейни комбинации от наблюдавани с други, които не се виждат, но които на друго мисловно ниво въздействат върху изследвания показател.

Обект на изследването е ролята на лидера за повишаване на

ефективността на екипната работа. **Предметът** на изследването е оценка на реалното състояние на релацията „лидерски характеристики – ефективност на екипната работа“ в съвременни организации от трансграничния регион – област Ниш и област София.

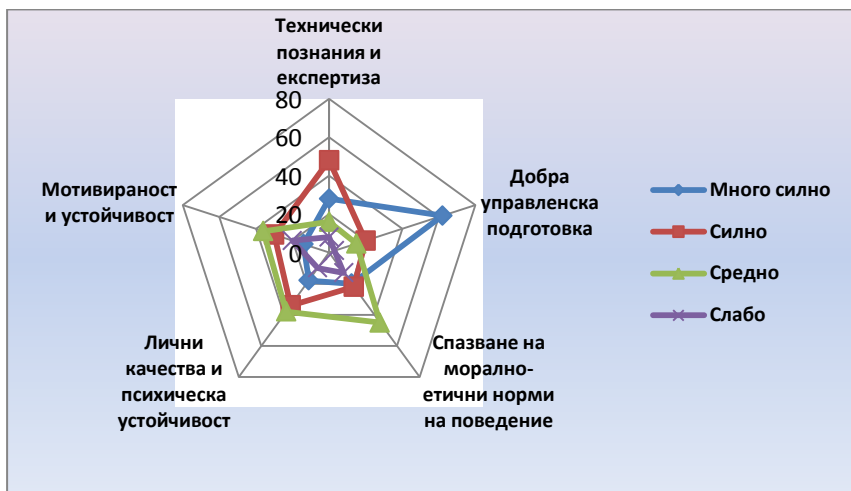
Изследването е проведено през 2021 г. чрез специализирана анкета (Виж приложение 2 на дисертационния труд). Анализът на получените отговори от реципиентите е осъществен чрез научно обяснение на връзките, нивата и ситуационните фактори, определили поведението, нагласите и техните оценки. Мненията и оценките на анкетираните участници формират реална картина на лидерството в съвременните организационни структури и дават основание да се правят заключения относно силата на въздействие на определени приоритетни умения, знания и лични характеристики на лидера върху ефективността на работата в екип при изпълнение на различни проекти.

Профилът на реципиентите показва реална картина на демографската структура и състояние на фирмите в региона. Вижда се от графиките, че преобладават организациите от промишлеността и информационно-технологичния сектор, което е добра предпоставка за търсената зависимост на лидерската роля в екипната дейност, която е най-силно развита именно в тези области на социално-икономическия живот. Също така фактът, че броят на участващите мениджъри в изследването е преобладаващ, дава основание да се оцени по-реално действителното отношение на анкетираните към проблема за ролята на мениджъра в цялостната организация на екипната работа.

Чрез получените отговори на проведената специализирана анкета се изследват взаимовръзките и нивото на влияние на различни характеристики върху ефективността на екипната дейност.

Изследване на познанията за лидерското управление в организацията

Степен на въздействие на мениджърските умения върху екипната ефективност.



Графика III-1. Графично изобразяване на степента на въздействие върху екипната ефективност на мениджърските умения.

Приоритетните мениджърски характеристики са диференцирани в пет групи като се изследва тяхното влияние в четири нива. Получените резултати много точно се доближават до резултати от много досегашни изследвания на учени от целия свят. Естествено тук трябва да се отчетат и редица ситуационни фактори - профил на проекта, роля на мениджъра, организационно ниво и т.н. И второ, няма реални обяснения защо дадено умение е нужно и какво го налага за конкретния случай. Посочените причини са довели до ситуацията тази сфера от мениджърския профил да не е достатъчно точно изследвана и еднозначно определена. Този извод се потвърждава и от анализиранияте резултати, които са идентифицирани в скалата на умерените стойности, а не в екстремните, което още веднъж доказва, че ситуационните фактори внасят допълнителна неопределеност върху поведението на мениджърите.

Един от критериите за ефективна управленска дейност на лидера в екипната работа е повишаването на неговата професионална компетентност чрез натрупване на важни лични и бизнес качества. Ето защо успяват онези лидери, които непрекъснато усъвършенстват своята личност и придобиват необходимия набор от лидерски качества: висока интелигентност, обширни професионални знания, здрав разум,

инициативност, силно самочувствие, целеустременост и отговорност, съчетани със свобода и самоопределение. Силният лидер се отличава с висока степен на хетерогенност на използваните техники и методи на управление. Управленските способности предполагат редица управленски черти и умения като способността да се решават нестандартни задачи, да се мисли широко, способността да се осигури положителна саморегулация в системата за управление, подобряване на функционалното разпределение на ролите в екипа. Разбира се тук не бива да се пренебрегват и редица психологически качества: способност за доминиране в екипа, самочувствие, емоционален баланс, отговорност, общителност и независимост.

Независимо от влиянието на ситуационните фактори, практиката доказва, че влиянието на професионалните умения, техническата експертиза и добрата управленска подготовка са приоритетно по-силно влияещите мениджърски качества върху ефективността на работата на екипите. Това се потвърждава и при настоящето изследване. Много силно влияние върху ефективността - 62% оказва добрата управленска подготовка; на второ място са техническите умения и експертиза с 28%. Забелязва се, че така подбраните пет мениджърски умения имат по-силно изразено влияние върху ефективността, което е доказателство, че те са водещи характеристики на ефективния лидер в екипната работа.

Процентното разпределение на мениджърските умения в зависимост от нивото им на управление в организацията.

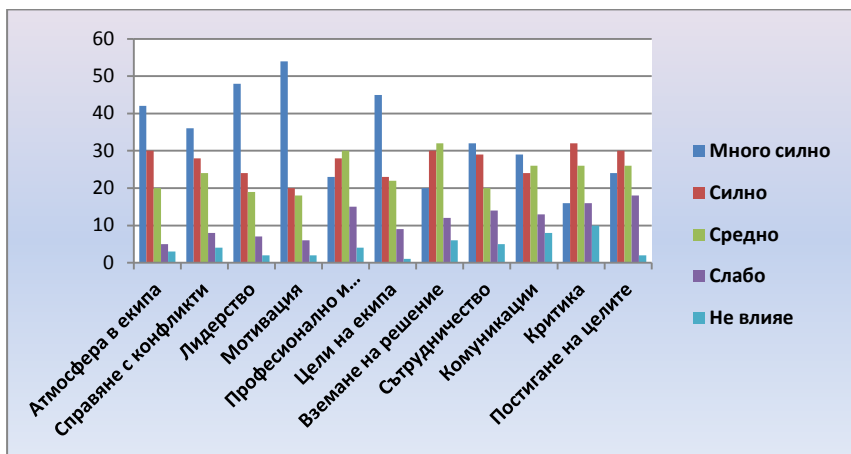


Графика III-2. Графично изобразяване на процентното разпределение на мениджърските умения в зависимост от нивото им на управление в организацията.

Резултатите потвърждават практиката, прилагана от експертите по човешки ресурси, които за различните управленски нива предпочитат мениджъри с определен процент на концептуалните, хуманитарните и техническите умения. От представената графика отчетливо се вижда, че при мениджърите от висше управленско ниво с най-висок процент са концептуалните умения – около 50-60%, хуманитарните – 30-40% и с най-нисък са техническите – 10-15%. Всеки мениджър се нуждае от концептуални умения, но относителният им дял е най-голям за мениджърите на висше ниво на управление, съответно намалява в средното и низовото равнище на управление в организацията. Например мениджърите на институционално ниво се занимават със стратегическото планиране в организацията, като техните концептуални умения са нужни от гледна точка на тенденции, вероятности, рискове, връзки и т.н. За мениджърите от средно ниво процентът на трите вида умения е в диапазона около 30-35%. За низовото управленско ниво – най-нисък е процентът на концептуалните умения – около 10%, а най-висок е на техническите умения – 35-40%. Относителната значимост на техническите умения на управленската дейност намалява при мениджъри от по-високите равнища на организацията. Мениджърите на по-ниски равнища, особено на техническо ниво, се нуждаят от значителни технически умения, за да разбират технологическия процес и да могат да насочват членовете към вземане на правилни управленски решения и да реализират ефективен производствен процес.

Степен на въздействие върху екипната ефективност на организационни фактори

За да постигне висока ефективност в работата на екипа, съвременният лидер се нуждае от ефективни организационни умения.



Графика III-3. Графично изобразяване на степента на въздействие върху екипната ефективност на организационните фактори.

От графиката се вижда, че приоритетно респондентите подреждат по значимост за ефективността на екипа наличието на лидерство и мотивация и с по-слабо влияние наличие на критика и участие във вземането на решения. Тези резултати потвърждават изключителната важност на организационните умения на лидера да мотивира хората, да поставя правилните цели и да умее да сплоти екипа за отговорна колективна работа. Основната компетентност на лидера е способността и желанието да работят в екип, да прилага ефективни механизми за мотивация, компетентен модел на подражание, да формира правилата, да определя режима на работа и да го спазва безпристрастно. Той създава благоприятна атмосфера в екипа, както и комфортни условия на труд и знае как да повлияе на социално-психологическия климат в екипа.

Изследване на зависимостите в релацията „лидерските качества и умения- екипна ефективност“

Степента на влияние за успешната екипна работа на лидерски умения и компетенции.

Респондентите оценяват като „много силно“ влиянието на следните лидерски качества - умения за работа в екип и в мрежа; позитивно отношение и грижа за развитието на членовете на екипа; умения за

работа по проекти. Като „силно“ оценяват влиянието на - умения за работа в екип и в мрежа; умения за работа по проекти; позитивно отношение и грижа за развитието на членовете на екипа и добри комуникативни умения. Естествено е, че и дванадесетте изброени умения и компетенции са важни за всеки един лидер, независимо от неговото място в йерархията на организационната структура. Потвърждават се изводите от повечето изследвания, че трите категории умения – концептуални, хуманитарни, технически се използват от ръководителите на всички равнища, но тяхното съдържание е различно на различните нива на управление. Може определено обаче да се каже, че зависимостта и влиянието на лидерските умения и компетенции е в правопрпорционална релация върху ефективността на екипната дейност. Умението на лидера в определена ситуация да предпочете едно или друго умение и да приложи една или друга компетенция определя силата му на въздействие върху ефективността на екипа.

Степен на важност за ефективната работа на личните характеристики на лидера във вашата организация.

В настоящето изследване се анализират тези качества, които се разглеждат от повечето изследователи като необходима предпоставка за лидерска ефективност. Р. Стогдил насочва изследователското внимание към следните лидерски черти - интелигентност, отговорност, постоянство, инициативност, самоувереност, склонност към поемане на риск, креативност, енергичност, доминантност, решителност, проницателност, общителност, упоритост, кооперативност, амбициозност, толерантност, асертивност, устойчивост на стрес. На по-късен етап през 1959г. Р. Ман⁹ допълва списъка с характеристики на лидера, като посочва адаптивност, мъжественост и консерватизъм, а С. Закаро¹⁰ също поставя акцент върху способността на успешния лидер да отговаря уместно на постоянно променящите се условия на средата,

⁹ **Northouse, P.**, *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, 2013, p.88.

¹⁰ **Zaccaro, S.**, *Trait-based perspective*. *American Psychology*, 62(1), pp. 7-16, 2007.

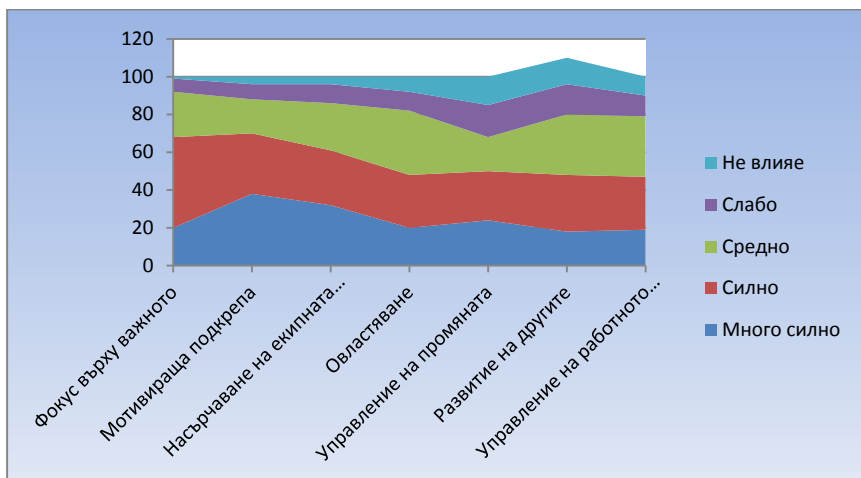
проявявайки гъвкавост.

В резултат от по-нови изследвания, проведени между 1990 и 2003 г., се обособява списък с лидерски качества, които са фактори за постигане на организационен успех и по-висока ефективност в работата.

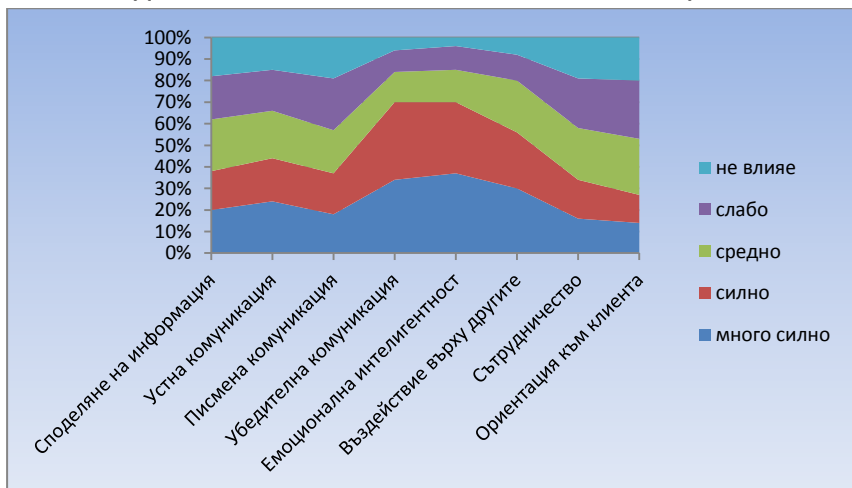
Респондентите определят като приоритетни и водещи към успех личните качества – „ръководна способност“, „компетентност и вдъхновение“, „интелигентност“ и „поглед в бъдещето“. С по-ниска степен на влияние определят – потребност от „самоусъвършенстване“, „самоувереност“ и „справедлив и честен“. Тези резултати не са изненадващи. Те потвърждават изводите от научни изследвания, които разглеждат корелацията „лични качества на лидера – влияние върху ефективността на екипната дейност“ през призмата на психологическото въздействие на лидерските лични качества върху мотивацията и поведението на членовете на екипа. Ефективността на екипната работа се измерва освен чрез постигнатите резултати с минимален разход на ресурси и от степента на личната удовлетвореност от работата на членовете на екипа. В този контекст са и разсъжденията на респондентите от настоящето изследване. Всеки екип ще предпочете неговия мениджър да бъде добър и компетентен, интелигентен и мотивиращ лидер, за да създава добра работна среда и да използва максимално експертизите на членовете на екипа при преследване на ясни организационни цели.

Оценка степента на влияние на мениджърските качества върху ефективността на екипната дейност

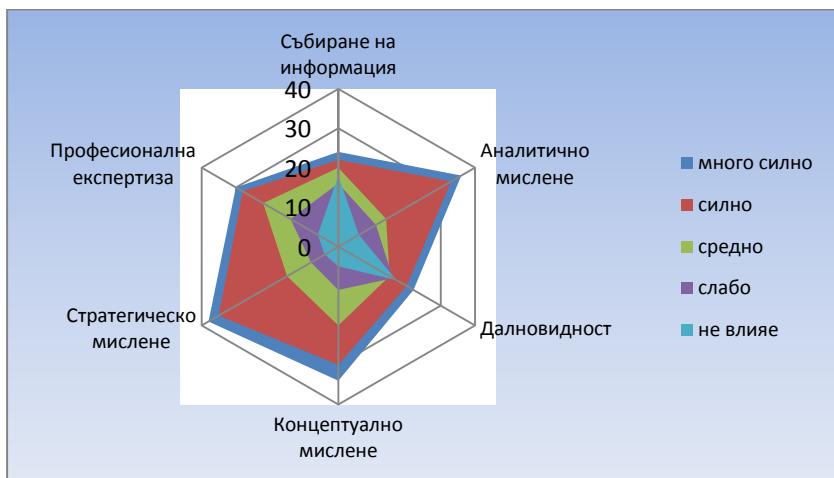
РЪКОВОДНИ МЕНИДЖЪРСКИ КАЧЕСТВА



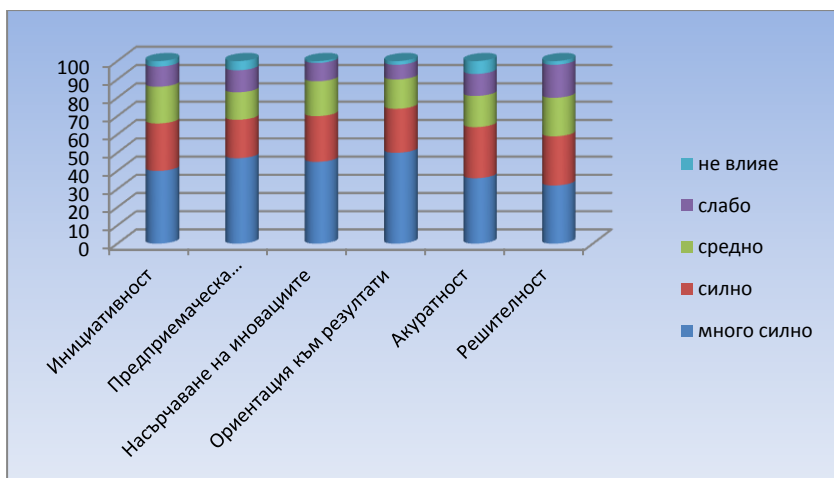
МЕНИДЖЪРСКИ КАЧЕСТВА, СВЪРЗАНИ С КОМУНИКАЦИЯ



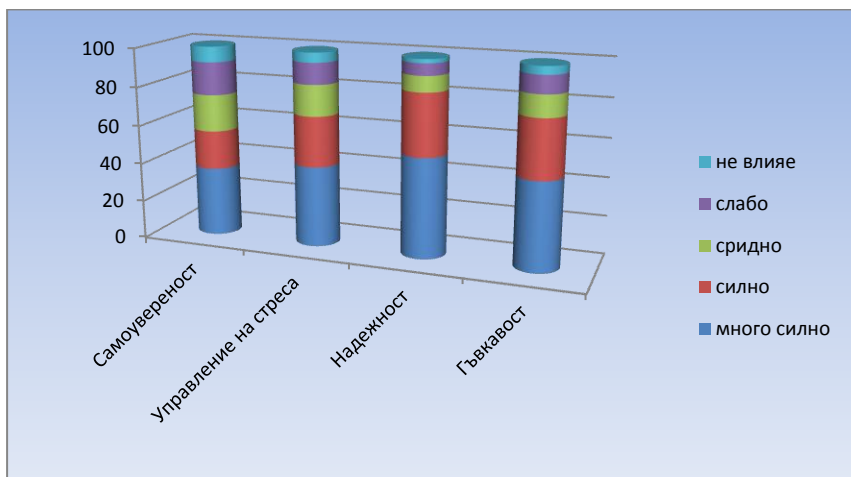
МЕНИДЖЪРСКИ КАЧЕСТВА, СВЪРЗАНИ С РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ



МЕНИДЖЪРСКИ КАЧЕСТВА, СВЪРЗАНИ С ПОСТИГАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ



ЛИЧНОСТНИ КАЧЕСТВА



ОСНОВНИ ИЗВОДИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Ефективността на екипната дейност се предопределя най-вече от уменията и качествата на мениджъра. Съвременните изследвания сочат, че 85-90% от постигнатите резултати се дължат на добрата подготовка на управленските кадри.¹¹ Според Р. Василева „...хората и организацията се нуждаят от ново мислене, излизащо извън рамките на изпитаните стари стандарти, които са работили добре в миналото. И извън рамките на работещото добре днес, тъй като не е сигурно дали то ще работи утре. Преходът се нарича „out-of-the-box“ – да излезеш извън утвърдените правила, или „re-everything“ – преосмисляне на всичко, правене на нещата по нов начин, мислене по нов начин.“¹²

Направеното изследване и анализ на ролята на лидера за повишаване ефективността на екипната работа недвусмислено потвърждава думите на Джон Максвел, че „Единственият най-ефективен начин за въздействие върху организацията е съсредоточаването върху

¹¹ **Борисова, Л.**, *Личностните и делови качества на мениджъра – фактор за устойчиво развитие на организацията*, Управление и устойчиво развитие 3-4, 2006., с. 235

¹² **Василева Р.** *Управление на знанието в съвременните организации*, сп. Мениджър, бр. 11/2002г., с.8

развитието на лидерството. Почти няма ограничение за потенциала на организация, която наема добри хора, издига ги като лидери и непрекъснато ги развива.“

Ефективността на лидерството в повечето случаи се представя като резултатна величина, върху която влияят изключително много фактори. Фактът, обаче, че няма единно общо разбиране за същността на лидерството, е предпоставка да няма единомислие и изграждане на методология за оценка на факторите и въздействието им върху ефективността на лидерския процес.

Въздействието на факторите, които обуславят ефективността на лидерския процес, е многополюсно и няма как да се намерят отделни детерминанти на всеки фактор по отделно. Това обстоятелство е причината механизмът на конкретните връзки, съдържанието, характерът и силата на взаимоотношенията между елементите на управленския процес да остават недостатъчно разкрити. Правени са известни опити да се изгради обща теоретична концепция, но те са неуспешни (има известни постижения в сферата на организационното поведение).

Да се изгради универсален модел за ефективност на лидерството на този етап от развитието на науката, а и в бъдеще, едва ли е възможно. Затова има смисъл да се изследват конкретни лидерски отношения при конкретни условия и на тази база да се разсъждава за възможна по-висока или по-ниска степен на успешност и ефективност на лидерството.

В отговорите на анкетираните респонденти се установява една трайна релация между някои лидерски компетенции, като ориентация към резултати, стратегическо мислене, сътрудничество и влияние, екипно лидерство, управление на промяната, познаване на пазара, всеобхватност и различните черти на характера, като любопитство, решителност, ангажираност и проникателност, те успяват да предвидят как тези черти на характера помагат при развитието на потенциала на лидерите.



III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Извършеният подробен обзор на научната литература, съвременните теории и научни публикации, както и анализът на проведеното емпирично изследване дават основание **да се потвърди изпълнението на поставените задачи**. Много обосновано и с конкретни доводи, се потвърждава верността на предварително заложените в дисертацията две хипотези. Действащите фактори в бизнес средата са много и те формират сложна и динамично променяща се организационна култура и поведение на екипите и лидерите. Тези действия се предопределят от спецификата на изпълнявания проект, от наличната експертиза на екипа и лидерската роля, и стил на управление на мениджърите. Ефективността на екипното управление в голяма и преобладаваща част е в корелация с опита, знанията и уменията на лидера. От неговите лични качества, от специфичните индивидуални компетенции и умението рационално да използват наличните ресурси и експертизи на членовете на екипа зависи ефективното използване на възможностите за оползотворяване на съвременните технологии, мотивирането на екипа с цел постигане на набелязаните цели в конкретна ситуационна среда.

Изложените тези, научни обосновки, изводи от изследвания, **потвърждават основната изследователска теза** на дисертационния труд, че *устойчивостта и ефективността на управлението на проектните екипи е в линейна релация с лидерския опит, компетенции, умения, стил, поведение и личностни характеристики, приложени в конкретна ситуационна екипна среда*.

Необходимите знания, умения и компетенции, които трябва да притежават лидерите са множество, но има **основни принципи**, които спазвайки се увеличават шансовете за успех. Едно от най-важните умения на лидера е ефективната комуникация, умението да се разбира и сработва с другите хора, да бъде ориентиран, както към задачата, така и към взаимоотношенията, като по този начин се осигурява сътрудничество за постигане на организационните цели. Той трябва да притежава **твърдост и решителност**, да има дългосрочна визия за бъдещето на

организацията и да внедрява дългосрочни ценности в организационната култура. Делегирайки задачи на членовете на екипа си да развива техните умения, като така ги прави по-ценни за организацията и реализира допълнителна синергия и по-добри резултати.

Ролята на лидера е **да максимизира силата на хората и да гради върху нея, да ги развива, поощрява и мотивира**. Уменията да консолидира времето си и да се концентрира са едни от най-важните, тъй като ще му позволят да се фокусира върху първостепенните задачи. **Съвременните лидери се съсредоточават върху приноса си в организацията и изграждат ефективни връзки**, насочват обмена на мнения и идеи в организацията, отделят време и ресурси за обсъждане на изпълнението.

Чрез проведено анкетно проучване, е изследвано влиянието на различните стилове на лидерство и е изяснена тяхната роля за мотивация на персонала и постигане успех на самите организации.

С помощта на статистически методи за проверка на хипотези и функционален анализ на данните, получени от емпиричното изследване, се доказва, че успехът на организациите зависи от различните лидерски стилове и че лидерството в условията на засилена конкуренция се налага като съществен фактор за оцеляване и напредък на организацията и нейното устойчиво развитие. Предложен е подход за изследване ролята на лидерските стилове за успеха на организациите, който може да се прилага и при други подобни изследвания. От уменията на лидера зависи кой от стиловете да се използва в конкретната ситуация. Това е разковничето на лидерския успех.

В заключение бих казал, че управленският стил и подход, съчетан с лидерски качества и умения, представлява ключов механизъм за въздействие и стимулиране на проактивно поведение спрямо реалните условия. Това предполага да се реагира с иновативни решения и конструктивни подходи спрямо неблагоприятни събития от външната среда. Ако обаче управленският екип не поддържа възможно най-ефективните и подходящи параметри на организационна култура, такава

не би се създавала и не би действала в подкрепа както на управлението, така и на динамичното и иновативно развитие на организацията¹³.

Да се дават предписания и технологични решения за конкретно поведение, е не само трудна задача, но и непосилна дори за специализирани екипи. И това е така, защото човек в различно време проявява и различно поведение. В едни ситуации може да се проявят качества, които при други да изглеждат коренно противоположни. В случая става въпрос за рамка, в която трябва да се търсят и определят някои от основните елементи на поведение на мениджъра, които биха му спестили някои чисто човешки слабости във връзка с упражняването на властта и с това да осигурят по-висока мениджърска ефективност. При това винаги трябва да се има предвид, че основна опора за мениджъра при реализацията на управленския процес са членовете на неговия екип.



¹³ John, H. *Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creativity and Innovation Performance*. Dissertations & Theses – Gradworks. Northcentral University. 2016. p. 168.

IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Основните научни постижения с приносен характер, съдържащи се в дисертационния труд се разглеждат в няколко аспекта:

1. На основата на обстоен преглед на научни публикации и проведено емпирично изследване е изследвана и доказана пряката линейна релация между лидерското поведение и стил на управление, и ефективността на екипната дейност в организациите:

- Формулирани са базови умения, компетентности и ценности за креативно и ефективно лидерство в екипа;
- Идентифицирана е зависимостта между личните характеристики и компетентности на лидера и мотивацията за успешна дейност на екипа;
- Изследването показва, че споделянето на висока организационна култура, на морално-етични ценности и иновационни лидерски подходи води до повишаване ефективността и конкурентоспособността на организацията.

2. Избраният иновативен подход на предварителен професионален подбор на респондентите в настоящето изследване дава възможност за постигане на по-реални и устойчиви резултати и по-ефективно използване на експертизата на участниците за генериране и идентифициране на практически подходи и механизми за повишаване ефективността на екипната дейност чрез избор на конкретно лидерско поведение и изграждане на позитивни личностни качества.

3. Идентифицирани са нови въздействия на известни и дефинирани проблеми в екипната работа и е осъществен анализ на връзката им и силата на влияние с лидерското поведение и прилагания лидерски стил на управление.

4. Идентифицирани са основните групи фактори и тяхната степен на значимост и сила на влияние, които въздействат върху развитието и усъвършенстването на лидерското поведение в екипната дейност.

5. Формулирано е ново знание за ориентация към определен лидерски стил на управление в зависимост от променливите фактори на динамичната бизнес среда, формата и големината на изпълнявания проект.

6. В чисто практически аспект дисертационният труд може да допринесе за по-добро изясняване и задълбочено осмисляне на същността, формите и механизмите на лидерството в екипната дейност, обосновавайки известни теоретични схеми, модели и интерпретации на поведението на лидера в екипната дейност.

Начинът на представяне на темата би могъл да съдейства, а изразените в дисертационния труд идеи да намерят непосредствено приложение в практиката на екипно ориентирани проектни екипи. В същото време редица от изводите и предложенията, изложени в дисертационния труд, могат да послужат като основа за по-нататъшно усъвършенстване на лидерското поведение в съвременните проектно ориентирани бизнес организации.



V. ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Boykov, D., **Djordjevic, Stefan**, Nanova, M. (2022). *Roles in project teams*, Macedonian international journal of marketing, Skopje 2022, Year 8, No. 16, ISSN 1857-9787. pp. 15 – 20,

2. Boykov, D. & **Djordjevic, S.** (2021). Current trends in the development of the new public management, Macedonian international journal of marketing „Marketing“, Skopje, Year 8, No.12; ISSN 1857-9787

3. **Ђорђевић, Стефан.**, Нанова, М (2021): *Тимски рад – фактор успеха-Работата в екип – фактор за успеха*, Зборник радова са међународног округлог стола „Локална самоуправа – Како из круга неразвијених“; Издавач: Стална конференција градова и општина/Савез градова и општина Србије, Београд; ISBN 978-86-80480-30-5. Народна библиотека Србије, COBISS.SR-ID 50530825; CIP 352.07(497.11:497.2)(082)/338.48(497.11:497.2)(082)/338.45(497.11:497.2)(082), с. 364-370.

4. Boykov, D. **Djordjevic, Stefan.** (2021). Маркетинговіе комуникації як стратегія стимулювання спрoса/ Marketing communications as a strategy to stimulate demand, Україна, II Міжнародної науково-практичної конференції «Авіація, промисловість, суспільство», Частина 2, ISBN 978-966-610-123-8, с. 293-296.

5. Boykov, D. **Djordjevic, Stefan.** (2021). *Management techniques to increase the efficiency of team activity*, KNOWLEDGE –International Journal Vol. 47.1, pp. 59–64, ISSN 2545-4439.

6. **Djordjevic S.**, Milenkovic, M. (2021): *Basic principles of the administrative-territorial structure*, Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції „Авіація, промисленість, общество“, Міністерство внутрішніх справ України, Харківських національних університет внутрішніх справ, Кременчуцьких льотних коледж, Кременчук. ISBN 978-966-610-243-3, ISBN 978-966-610-244-0, с. 327-330.

7. Boykov, D. **Djordjevic, Stefan.** (2021). Маркетинговіе комуникації як стратегія стимулювання спрoса/ Marketing communications as a strategy to stimulate demand, Україна, II Міжнародної науково-практичної конференції «Авіація, промисловість, суспільство», Частина 2, ISBN 978-966-610-123-8, с. 293-296.

8. Boykov, D., & **Djordjevic, S.** (2020). MOTIVATION FACTORS AS A FREE PRESSURE OF PERSONNEL. *Knowledge International Journal*, 38(1), ISSN 1857-92, pp. 213 – 218. Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/3711>

9. Бојков, Д. Ђорђевић, С. (2020): *Лаконски говор у пословним комуникацијама*, Macedonian international journal of marketing/Македонско меѓународно списание за маркетинг „Marketing“, Скопие, Македонија, ISSN 1857-9787, s. 40-43.

