



Международно Висше Бизнес Училище
International Business School

МИЛКА ХРИСТОВА НАНОВА

**РОЛЯТА НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА
ПРОЕКТИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на Дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен

„доктор”

в професионално направление: 3.7. Администрация и управление

Научен ръководител:

Доц. д-р Дарян Бойков

София, 2024 г.

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита в „Международно висше бизнес училище“.

Дисертацията съдържа общо 183 страници. Структурата се състои от увод, изложение (в три глави), заключение, приноси, библиография от 73 заглавия и приложение. Трудът включва 25 таблици и 42 фигури.

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в „Учебен отдел“ в Международно висше бизнес училище.

Автор: Милка Христова Нанова

Заглавие: РОЛЯТА НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

I. ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В развитието на съвременните организации, управлението на проекти е един от инструментите за осъществяване на промени. Успехът на всеки проект зависи до голяма степен от компетенциите на ръководителя, на членовете на проектния екип и заинтересованите страни. В тези компетенции специално място заемат комуникациите.

Комуникациите в управлението на проекти имат решаваща роля за успеха на проекта. Те са този компонент, който свързва участници, дейности, изпълнение. Успешните проекти изискват ефективни комуникации, а те от своя страна – ефективно ръководство, чрез подходящи модели на управление и стратегии.

Темата, свързана с ролята на комуникациите в управлението на проекти е значима и актуална, предвид множество фактори: глобализацията, динамиката в организационната и управленската среда (следователно, и в проектната), развитието на комуникационните технологии и възможностите, които те предлагат в управлението на комуникациите и в управлението на проекти. Актуалността на ролята на комуникациите при управлението на проекти се определя и от факта, че с увеличаването на размера и сложността на съвременните проекти, броят на заинтересованите страни и необходимата информация се разширява бързо, като по този начин усложнява комуникацията по проекта.

Основна цел

Основната цел на дисертацията е да изследва ролята на комуникациите и комуникационните процеси при управлението на проекти.

Предмет и обект

Предмет на изследването е управлението на комуникациите и комуникационните процеси при управлението на проекти.

Обект на изследването е комуникацията като област с ключова роля и значение за управлението на проекти, свързана с тяхното ефективно управление и цялостен успех.

Изследователски задачи

За да може да се достигне до поставената основна цел на научния труд, се определят няколко ключови изследователски задачи:

1. Поставяне на теоретична рамка и обзор в контекста на комуникациите при управлението на проекти;
2. Изследване в областта на управлението на комуникациите като ключова област при управлението на проекти;
3. Провеждане на емпирично изследване за определяне значимостта на комуникациите и тяхната роля при управлението на проекти;
4. Отправяне на насоки и препоръки за подобряване на комуникациите при управлението на проекти след отчитане на резултатите от проучването.

Изследователска теза и хипотези

Тезата, която защитава настоящия труд се обединява около предположението, че за успешното управление на проекти и реализиране на планираните дейности, ключова роля имат различни комуникационни техники и подходи.

В хода на проучването, авторът ще се опита потвърди или отхвърли следните **хипотези**:

1. Допускам, че за успешното управление на проекта са необходими комплекс от компетенции;
2. Допускам, че липсата на компетенции на ръководителя са бариера за успешното управление на проекта;
3. Допускам, че за постигане на ефективност в управлението, проектният екип и заинтересованите страни също се нуждаят от определен набор от компетенции.

Постановка на проблема

Съществената роля на ефективната комуникация за успеха на проекта е неоспорима. Въпреки това, малко организации могат да бъдат определени като успешни в управлението на комуникациите. Това поражда някои проблеми при управлението на проекти, които съпътстват проектите през целия им жизнен цикъл. В същото време поставя важни въпроси за изследване, свързани с планирането и управлението на комуникациите, ефективното ръководство/лидерство (при управлението на проекти, проектни екипи, комуникационни взаимодействия), необходимостта от комуникационна компетентност на ръководителите и членовете на техните екипи нуждата от прилагане на различни комуникационни техники и подходи и пр.

Изследователски въпроси

За да се постигне формулираната основна цел и докаже тезата, в научния труд авторът ще намери отговор на следните въпроси:

- Как се извършва цялостното планиране в управлението на комуникациите по проекта;
- Как се комуникира с аудитории с различна култура в управлението на проекти;
- Как и с какво допринася комуникационната компетентност при управлението на проекти;
- По какъв начин могат да бъдат надградени и подобрени комуникационните процеси при управлението на проекти;
- Какви комуникационни техники и подходи могат да се приложат за по-ефективно управление на комуникациите и проектите като цяло;

- Какъв набор от компетенции са необходими за ефективно ръководство, вкл. ефективно управление на комуникациите в проекти;
- Как връзката между ефективното ръководство и комуникациите определя успеха на проекта.

Методи на изследването

Използваните методи могат да се обособят най-общо като научни (синтез, анализ, сравнение, обобщение) и емпирични (количествени и качествени) и по-конкретно – анкетен метод. Чрез избраните методи авторът целѝ да направи подбор на специализирана литература и релевантни изследвания, за да може да постави основата, на която ще бъде проведено емпиричното изследване.

Ограничения на научния труд

Ограниченията са свързани най-вече с различните аспекти на въпросите за ролята на комуникациите в управлението на проекти и невъзможността да бъдат обхванати всички страни на проблема. Предвид това:

1. Проучването няма претенции да обхваща всички аспекти на комуникациите при управлението на проекти, а само тези, които са значими за ефективността на комуникационните процеси, свързани с ефективното ръководство и успешно приложение на ефективни комуникационни техники и подходи;
2. Проучването не претендира за изчерпателност и по отношение на всички значими аспекти в управлението на проекти, вкл. управлението на проектни екипи и заинтересовани страни, както и етапи в управлението на проекта и неговите основни компоненти (обхват, график, бюджет, качество и т.н.);
3. Проучването има претенции да опише и анализира (следователно, да даде препоръки за подобряване) само тази извадка (този тип респонденти), които са попаднали в изследването.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

II.1. ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНА РАМКА И ОБЗОР В КОНТЕКСТА НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

1.1. Определения на основните понятия и терминология

Първият параграф дава определения на основните понятия в дисертацията. Дефиницията им дава основа за по нататъшно изследване на ролята на комуникациите при управлението на проекти.

Терминът „комуникация“ има латински произход („communicare“ или „communis“) и се тълкува като „да предавам“, „да участвам“, „да споделям“, „да съобщавам“. „Communicare“ се тълкува и като „да направим нещо общо“, а когато общуваме, общото разбиране е, че създаваме това заедно (Clearly, 2008).

В специализираната литература се откриват следните определения:

- „...комуникацията е взаимен обмен на идеи (мисли, съдържание, информация, съобщение) между хората“ (Бойков, Тоцева, 2016: 11);
- „...целта на комуникацията е да осъществи икономически изменения, които влияят на дейността, така че да се постигне по висока ефективност“ (Николов, Войнова, 1995: 19);
- Кийт Дейвис определя комуникацията като процес на предаване на информация и разбиране от един човек на друг (Davis, 1978);
- За Джон Адаир комуникацията по същество е способността на един човек да осъществи контакт с друг и да направи така, че да бъде разбран (Adair, 2009).

Някои от посочените определения посочват по-широкото схващане за „комуникация“, като обмен на идеи и взаимодействие между участници (двама или повече). Други включват изискване за по-висока ефективност, успех, промяна. Между дефинициите обаче се наблюдава нещо общо. Те определят комуникацията като процес.

За нуждите на дисертационното изследване приемам следното работно определение за „**комуникация**“: *комуникацията е процес на предаване, споделяне, тълкуване и разбиране на информация, съобщения и идеи, чрез взаимодействие между двама или повече участници, насочен към съгласуване, единство и обединяване на техните усилия с цел установяване на такива отношения, които да способстват за постигане на по-висока ефективност и общ резултат.*

В българският език се срещат и употребяват още две понятия: „общуване“ и „комуникационно взаимодействие“ (от латинското „interactio“ – взаимодействие). Често

терминът „общуване“ се употребява като синоним на термина „взаимодействие“. Общуването е определено като комуникация или обмен на информация между хората, извършваща се посредством сигнали (Talukhaba, et al., 2011). Общуването е най-често срещаната форма на взаимодействие между хората: процес на предаване и обмен на информация между участниците в комуникацията (Obukhova, Pavlova, 2009). Предвид това, в рамките на дисертацията термините „комуникация“, „общуване“, „комуникационно взаимодействие“, се използват взаимнозаменяемо.

Комуникацията е процес на придобиване на цялата необходима информация, тълкуване на тази информация и ефективното ѝ разпространяване до лица, които може да се нуждаят от нея. При най-основното си ниво, комуникацията се състои от три компонента: предавател, предаване (канал/носител), приемник. Четвъртият компонент, средството за комуникация, е кодът, чрез който се предава съобщението (Steyn, 2008). В специализираната литература е добавен още един значим компонент в комуникационния процес - обратната връзка (Talukhaba, et al., 2011). Ако тази връзка липсва или се даде прекалено късно, това може да се отрази негативно по цялата комуникационна верига.

Комуникацията винаги протича в определен контекст, който оказва влияние върху съдържанието и формата на протичане на процеса. В тази връзка литературата посочва следните аспекти на контекста: физически, социален, исторически, психологически, културен (Leibniz, 2010).

Комуникацията като процес се осъществява както в официална, така и в неформална обстановка. При формалната комуникация се „следват правила и норми, докато при неформалната няма предзададени регулативи, споразумения и стил. Разликата между двете форми е в това, че формалната е задължителна, може да бъде наложена“ (Пеневска, 2016: 6).

Специализираната литература очертава две комуникационни нива при управлението на проекти: вътрешна и външна комуникация (Winch, Leiringer, 2016). Вътрешната комуникация се осъществява между ръководителя на проекта, проектния екип, висшето ръководство на организацията. Външната включва комуникацията между представители на организацията и/или участници в проекта и външни страни.

Управлението на проекти се дефинира като „извършване на съвкупност от разнородни дейности с уникално съдържание за решаване на сложен нестандартен проблем, при наложени ограничения относно време, разходи, качество и специфични изисквания към организацията на работата“ (Пенчев, 2007: 2-3). Други източници дефинират управлението на проекти като „прилагането на знания, умения, инструменти и техники към дейностите по проекта, за да се отговори на изискванията на проекта“ (Project Management Institute, 2013a: 5). За трети управлението на проекти е дефинирано като „планиране, координиране и контрол на дейностите по проекта за постигане на целите на проекта“ (Wysocki, 1995: 2).

За нуждите на дисертационното изследване приемам следното работно определение за „проект“ и „управление на проекти“: *проектът е уникално и преходно начинание, което се предприема за постигане на определени планирани цели, постигане на резултати и/или осъществяване на желана/необходима промяна. Управлението на проекти е*

временен процес и обхваща набор от знания, умения и инструменти, необходими за ефективното изпълнение на ясно идентифицираните дейности по проекта в рамките на зададените ограничения за период, бюджет, качество. Управлението на проекти предполага и значителна степен на риск и неопределеност.

В заключение, след анализ на основната литература по темата и определенията на водещи автори, за ролята на комуникациите в управлението на проекти, може да се каже, че комуникацията е двустранен процес, включващ следните елементи: изпращач, съобщение, носител, канал, приемник, отговор/разбиране, обратна връзка. В управлението на проекти обаче не е достатъчно само и единствено наличието на всички тези елементи – нужно е да има сътрудничество и разбирателство между участващите заинтересовани страни.

1.2. Основни участници в управлението на проекти

Ръководителите на проектите управляват в среда с повишен риск и неопределеност при планиране на действията на екипа. Това се обуславя и от уникалността на извършваните работи по проекта. Управлението на проектния екип изисква особено внимание в сравнение с традиционното фирмено управление.

При формирането на проектния екип ръководителят на проекта обединява група от специалисти. Задача на ръководителя е да създаде и чувство за принадлежност, като всеки член на екипа да се идентифицира с групата: да споделя общи дейности, ценности, норми, вярвания за постигане на целите.

Екипът се дефинира като група от хора, които трябва да са свързани пряко при постигането на общи цели (Пенчев, 2007: 9). Други определят екипа като „малък брой хора с допълващи се умения, които са ангажирани с обща цел, цели за изпълнение и общ подход“ (Katzenbach, Smith, 1994: 3) или като „отличителен начин на работа на малка група хора, който впряга колективните умения, силни страни и енергията им“ (Verma, 1997: 72).

За целите на дисертационното изследване приемам следното работно определение за **„проектен екип“**: *екипът на проекта се определя като интегрирана група от специалисти, работещи съвместно и споделящи общи ценности, норми, вярвания, които са взаимно ангажирани за определен период в постигането на целите на проекта.*

Отговорността за изграждането на ефективен проектен екип, е отговорност на ръководителя. Очакванията към него/нея са да притежава набор от лични качества и професионални компетенции, ценности и висок морал. Този набор не е свързан само с управленски компетенции (да може да планира, организира, контролира времето, разходите, качеството), но и такива, свързани с управление на проектен екип, т.е. с управление на хора.

Определянето на ролите и отговорностите на членовете на екипа за изпълнение на проектните дейности е съществен етап от формирането на екипа, а целта е да се изградят общи критерии от ценности и норми. Процесът на формиране на екипната

принадлежност отнема време и обикновено проектните екипи преминават през пет отделни етапа: сформирание, сработване, ефективност, зрялост, разпад.

Според специализираната литература управлението на проектни екипи изисква от ръководителя компетентности като: лидерска и междуличностна, административна и техническа компетентност (Thamhain, 1988; Verma, 1995). Други предполагат, че освен споменатите, ръководителите трябва да притежават набор от добродетели, включително: етика, уважение и доверие към другите, честност, благоразумие, кураж, отговорно използване и споделяне на властта (Kloppenborg, Petrick, 1999).

Предвид очакванията и изискванията към ръководителите на проектни екипи, както и спецификата на тяхното управление в зависимост от множеството фактори на проектната среда, които оказват влияние, считам, че изведените в литературата компетентности могат да се допълнят и разширят, за да включат многоликата роля на ръководителя. Във връзка с това предлагам **Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи** (Фигура 1.1.). Предложеният модел добавя още три компонента към предложените в специализираната литература, обособявайки общо шест компетентности на ръководителя на проектни екипи: професионална компетентност, социална компетентност, културна компетентност, техническа компетентност, междуличностна компетентност и лидерска компетентност.

1.3. Теоретична рамка за същността и ролята на комуникацията в управлението на проекти

Специализираната литература предлага следните комуникационни теории:

Груповото мислене е комуникационна теория, разкриваща поведенчески модел, който демонстрират членовете на екипа, за да се избегне конфликт и да се постигне консенсус без критичен анализ на проблема (Binder, 2007). Авторът споделя мнението, че невинаги груповото мислене може да се възприеме като модел за постигане на консенсус и избягване на конфликтни ситуации. Понякога то може да е форма на натиск от изявените лидери върху членове на екипа, които са по-малко склонни да влизат в конфликт. Някои членове на проекта насърчават груповото мислене, за да насърчат сплотеността и единството (Campbell, C., et al., 2013), доколкото управлението на проекти изисква всички членове на групата да участват в идентифицирането на проблема и решенията. Въпреки това груповото мислене не трябва да се насърчава прекалено много в управлението на проекти, защото то може да доведе до провал на екипа и проекта. То изисква по-скоро балансирано и хармонично стимулиране в зависимост от ситуацията, контекста, дори отделни членове на екипа.

Много често при осъществяването на даден проект, изпълнението му налага както необходимост от нови, иновативни, дори нестандартни гледни точки за постигане на желаната промяна, така и съвместяването на тези гледни точки и идеи чрез различни култури. **Дифузионната теория** на комуникацията обяснява как се разпространяват тези нови гледни точки и идеи чрез културата. Информацията и идеите преминават през път на комуникация, за да достигнат към целевата група и цялото общество. Разпространението на идеята се влияе от природата на идеята, която трябва да се разпространява, от

наличните комуникационни канали, от социалната система и времето на комуникация (Westland, 2007). Въпреки това, каналът за комуникация играе най-важната роля в дифузионната теория. Според тази теория, хората трудно приемат новите идеи и променят своето мислене. Въз основа на нарастващия фокус на глобализацията в управлението на проекти, разнообразието на членовете е подобро, за да се гарантира именно мултикултурното представителство. Това е от полза и за намаляване на склонността към групово мислене.

Комуникацията в управлението на проекти зависи и от способността на общуващите страни да разбират езика и контекста на общуване. В зависимост от предназначението на комуникацията, различните комуникационни техники могат да се използват от различните страни в проекта. В един момент може да е необходима неформална комуникация, докато в друг, обстоятелствата може да изискват официално общуване. Това е обяснено в т. нар. „теория за комуникационната адаптация“ (наричана също и теория за комуникационно приспособяване). Това е теория на комуникацията, разработена от Хауърд Джайлс, която отнася до: (1) поведенческите промени, които хората правят, за да настроят комуникацията си с партньора и (2) степента, в която хората възприемат своя партньор като подходящо настроен към тях (Baker, 1991). Основата на теорията се крие в идеята, че хората приспособяват (адаптират) речевия си стил един към друг, което помага на подателя на съобщението да получи одобрение от получателя, повишава ефективността на комуникацията между двете страни и помага на подателя да поддържа положителна социална идентичност.

Вече беше посочено, че много голяма част от управлението на проекти днес се осъществява в глобална среда, в която комуникацията се осъществява от разстояние. В този контекст на преден план излиза още една комуникационна теория в управлението на проекти, наречена **„теория на комуникацията за обработка на социалната информация“**. Тази теория обяснява как хората стигат до това да се познават без невербални знаци. Тя разкрива развитието и управлението на социалните отношения в компютърно-медирана среда. Теорията на комуникацията за обработка на социалната информация се занимава с онлайн междуличностни отношения, взаимоотношения и взаимодействия. Въпреки че онлайн взаимодействието може да отнеме време, преди да стане ефективно (в сравнение с комуникацията лице в лице), то е добър инструмент за комуникация за хора с различен произход, географски отдалечени, особено в днешната среда на глобализация.

От прегледът на комуникационните теории може да се направи извод, че всички те поставят на преден план ролята и значимостта на комуникацията в управлението на проекти, но успешното управление на комуникационния процес (през целия жизнен цикъл на проекта) зависи от сборът от знания, умения, способности (личностни характеристики) на участниците в този процес. Този сбор се определя като „комуникационни компетенции“.

Според специализираната литература наборът от компетенции, включващи основно поведение, необходимо за ефективно представяне в определена роля, се нарича „модел на компетентност“ (Schippmann, et al., 2000). Той представлява валиден, наблюдаем и измерим списък на знания, умения, способности, които хората демонстрират чрез своето поведение, водещо до много добри резултати в дадена работна среда. В зависимост от това

могат да съществуват различни модели на компетентност: лидерска компетентност, технологична и т.н., вкл. и комуникационна компетентност.

В зависимост от работната и организационната среда обикновено се изискват набор от 7-10 общи компетенции, изобразени в модел на компетентност (Schippmann, et al., 2000). В него се включват компетенциите, необходими за ефективно представяне на определена работа, екип, организация. В контекста на управлението на проекти, може да се каже, че от участниците се изисква набор от компетенции, съобразени със спецификата на проекта и проектната среда, свързани с всяка компетентност. От гледна точка на комуникациите в проекта, може да се направи извод, че този набор от компетенции се изобразява чрез „модел на комуникационната компетентност“.

В специализираната литература съществуват различни модели на комуникационна компетентност, които могат да се проследят още от 70-те години на XX век.

Теоретичната рамка на Джон Мънби (1978) е изградена с цел подготовка на материали за студенти на чужди езици, поставяйки комуникационния като фундамент. Неговият модел се състои от три компонента, разделени на части (Munby, 1978: 23-25):

Социално-културна ориентация, включваща: компетентност и общност, приспособяване и комуникационни изисквания изисквания.

Социо-семантична основа на езиковите знания, включваща език и комуникативен подход.

Ниво на действие на дискурса: нивото между владенето на граматика и лингвистичната организация на комуникацията, като се счита, че комуникационната компетентност е въпрос на дискурс, съдържащ се в съобщението (писмено и говоримо).

Теоретичната рамка „**модел на Канале-Суейн**“ (1980) се счита за един от първите, които представят цялостен модел на комуникационната компетентност, насочен към образованието и неговите цели. В този модел присъстват три основни компонента на комуникационната компетентност: граматическа компетентност, социолингвистична компетентност и стратегическа компетентност (Canale, Swain, 1980).

Граматическата компетентност включва лексикални познания, познания за морфология, синтаксис, фонология.

Социолингвистична компетентност включва социално-културните правила за употреба и правилата на дискурса.

Стратегическа компетентност: тя включва компетенции за използване на вербални и невербални комуникационни стратегии в ситуации, в които участниците имат нужда да компенсират някои свои дефицити.

Теоретичната рамка „**модел на Бахман-Палмър**“ (1982) допълва предишните два модела и включва следните компоненти (Bachman, Palmer, 1982):

Организационна компетентност: включва различни способности, свързани с разбирането на формалните езикови структури.

Прагматичната компетентност включва способности за използване на езика като връзка между изпращача на съобщението и конкретна комуникационна ситуация.

Стратегическата компетентност включва познаването и прилагането на компонентите на езиковата компетентност в определен контекст.

Безспорен е теоретичния принос на водещите автори в областта на комуникационната компетентност, а техните модели могат да послужат като основа за създаване на модел и при управлението на проекти.

Приведен в съответствие с управлението на проекти обаче, считам, че моделът за комуникационна компетентност, следва да се съобрази с някои фактори, предвид необходимостта от постигане на тази компетентност от участници с по-сложни комуникационни взаимодействия и нужди в хода на проекта. От това следва, че постигането на комуникационна компетентност в управлението на проекти, би се влияло както от езикова, социална, културна, организационна, стратегическа и т.н. компетентност, но и от психологически и социални фактори – поведение, отношение, мотивация, увереност, доверие, адаптивност, контекст. В тази връзка предлагам **Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти** (Фигура 1.2.). Предложеният модел съдържа шест компонента на комуникационната компетентност при управлението на проекти: езикова / граматическа компетентност, социална компетентност, културна компетентност, техническа компетентност, поведенческа компетентност и контекстна компетентност.

1.4. Подходи при управлението на проекти

Този параграф включва три подпараграфа:

1.4.1. Методи при управлението на проекти

В специализираната литература се откриват различни методи при управлението на проекти, като класическия управленски подход на Файол (1949); цикъл за решаване на проблеми (problem solving cycle); жизнен цикъл на управление на проекти (project management life cycle).

Класическият управленски цикъл на Файол е свързан именно с тези пет основни управленски функции (Пенчев, 2007: 8-9): планиране на дейностите; организиране на ресурсите за изпълнение на дейностите; изпълнение; управление/координиране на изпълнителските екипи; контролиране на изпълнението на планираните дейности и евентуални актуализации на плана.

Друг метод за управление е цикъла за решаване на проблеми. Основните стъпки, които се следват при този цикъл са (Пенчев, 2007: 9): възникване и определяне постановката на проблема; набиране на информация; конкретизиране на проблема; генериране на решения; оценка на решенията (вариантите); избор на решение; комуникиране; изпълнение на плана; внедряване; наблюдение, оценка и преход към началната стъпка по степен на необходимост.

Следващия модел на жизнения цикъл е представен в литературата със следните фази: концептуална, планиране, изпълнение, приключване (Пенчев, 2007: 9).

За нуждите на дисертационното изследване модифицирам класическия цикъл на Файол и модела за жизнен цикъл на проекта по следния начин:

1. Управленски принципи на проектния цикъл: планиране, организиране, наблюдение / контрол, оценка;
2. Отделните фази на проекта: инициране, планиране, изпълнение, закриване.

Специализираната литература представя различни методи / подходи за управлението на проекти, които следват определени действия или последователни етапи / фази. От представените теории, може да се направи извода, че управлението на проекти също е и процес. Вземайки предвид теорията за управлението на жизнения цикъл на проекта и неговия временен характер, може да се заключи, че освен процес, управлението е и цикъл – с начало и край. Следователно, обединявайки идеите на представените теоретични модели, всеки проект преминава през определени стъпки (фази / етапи), които могат да се обозначат с понятието „проектен цикъл“, изискващи основните управленски принципи. Предвид това предлагам **Модел за управление на проекти** (Фигура I.3.). Предложения модел за управлението на проекти включва ключовите управленски принципи, прилагани по всяко време във всяка фаза на проекта.

1.4.2. Методи за управление на риска в проекта

В литературата съществуват различни определения за „управление на риска“, които се обединяват около мнението, че управлението на риска е процес на идентификация, анализ и оценка на рисковете, свързани с постигане на организационните задачи и цели, както и предприемането на действия за тяхното минимизиране (Project Management Institute, 2013a).

За нуждите на дисертационното изследване приемам работно определение за „**проектен риск**“ и „**управление на риска в проекти**“: под „проектен риск“ се разбира всяка несигурност, която ако настъпи, може да повлияе негативно върху изпълнението на една или повече проектни цели – обхват, бюджет, график, качество. „Управлението на риска в проекти“ е свързано с изпълнение на определени процедури, с което се цели недопускане на промяна в основните планирани параметри на проекта в негативна посока – отклонение от обхвата, надвишаване на бюджета, удължаване на срока, влошаване на качеството / неудовлетвореност.

Управлението на риска в проекта преминава през следните етапи:

Първи етап – Идентификация на рисковете

На този етап се осъществява установяване на онези параметри, в които дадено въздействие и/или негативна промяна, може да предизвика промяна в обхвата, срока, бюджета, качеството на проекта. Този етап е ключов, тъй като предопределя целия процес

по управление на риска. Ако рисковете не се идентифицират, то те остават неизяснени, следователно – неуправляеми.

Съществуват различни методи за идентификация на риска в проекта, като сред най-популярни, които могат да се приложат, се очертават:

- *Преглед на проектната документация*
- *Преглед на предвидими / очаквани рискове*
- *Метод SWOT анализ*
- *Методи за допитване чрез анкетни карти*
- *Експертни методи за оценка: Метод „Делфи“, Метод „Мозъчна атака“, Метод „Ринги“.*

Изходящата информация трябва да съдържа данни, формиращи ключовите проектни параметри – срок, обхват, бюджет, качество, ефективност – параметри, при които има вероятност да настъпят негативни промени. Чрез тази информация се съставя списък (или регистър) на идентифицираните рискове. Списъкът е база за последващ анализ и оценка на рисковете. Полезно е рисковете да бъдат представени в категории, тъй като това може да улесни анализа и последващото им управление. Авторът предлага примерна категоризация на идентифицираните рискове (Таблица I.3.).

Втори етап – Анализ и оценка на риска

По време на този етап се разглеждат и изучават вече идентифицираните рискове, съставеният списък и тяхната класификация. Това се извършва на базата на вероятността, която се очаква от тяхното евентуално настъпване, както и последиците. Рискът при управление на проекти може да се измери и представи чрез различни подходи. Популярни подходи са количествени, качествени, едномерни, многомерни, комбинации от тях.

Целта на оценката е да се вземе решение на кои рискове да се противодейства, което от своя страна, е свързано с категоризиране на анализираният риск като: значими, приемливи и отхвърлени.

Оценката може да се извърши чрез съпоставка на влиянието, което могат да имат върху даден компонент от проекта (време, разход, качество) и вероятността да настъпят. Това е т. нар. „матрица вероятност – влияние“, която обикновено е с три зони на приоритет и три степенни скали за вероятност и влияние. При управлението на проекти обаче може да се използва и по-голяма степен на градиране на зоните, тъй като по подразбиране проекта се характеризира с по-високи степени на неопределеност и риск. Матрицата „вероятност – влияние“ може да включва три зони на приоритет и пет степенни скали за вероятност и влияние.

Трябва да се отчете и това, че в матрицата даден риск може да доведе до благоприятни или неблагоприятни последици. Следователно, може да се приеме, че оценката на риска е свързана както със заплахите за проекта, така и с възможности. Едни от най-критичните компоненти при управлението на проекта са неговите график, бюджет, обхват и качество, оценката на рисковете спрямо възможностите / заплахите, които могат да предизвикат. В тази връзка предлагам **Карта на риска на проекта** (Фигура I.7.).

Трети етап – Планиране на дейности

Планираното на дейностите е свързано с определените действия и мерки, които намаляват заплахите и повишават възможностите за проекта и целите му. Доколко планирането на дейностите е ефективно зависи и намаляването / увеличаването на рисковете. Според оценката на риска, мерките могат да се нанесат в списък (или регистър) на предприети действия за управление и контрол на идентифицираните рискове. Например, в Регистър на предприети действия за управление и контрол на идентифицираните рискове (Таблица I.5.). В този регистър предлагам идентификация на рискове по основните компоненти (срок, бюджет, качество), рискове, оценени като високо приоритетни за всеки компоненти и възможни действия за редуциране на рисковете.

Четвърти етап – Контрол на риска

Контролът изисква не само проследяване на идентифицираните в началото рискове, но и мониторинг на остатъчни такива (например, при смекчаване или избягване), както и откриване на нови рискове в хода на изпълнението на дейностите по проекта. Контролът е постоянен процес по време на целия жизнен цикъл. Добре би било контролът на риска също да включва резервен план или алтернативни стратегии; да има възможности за допълнително планиране и/или извършване на коригиращи действия.

1.4.3. Стратегии за управление на комуникациите в проекти

В повечето проекти днес се разработва стратегия за управление на комуникациите. Предвид това предлагам **Стратегия за управление на комуникациите в проекти** (Фигура I.8.), която съдържа:

1. Участници, роли и отговорности;
2. Избор на комуникационни канали;
3. Достъпът до информация (определена от две перспективи): ниво и начин на достъп;
4. Формат на получаване на информацията;
5. Информационната и комуникационна техника.

Предложената стратегия за управление на комуникациите може да се допълва, изменя и/или адаптира към комуникационните нужди на всеки отделен проект и може да бъде полезна отправна точка и за планирането на стратегическите комуникации при управлението на проекти.

В обобщение на Първа глава първа могат да се направят няколко основни **извода**:

1. Комуникацията е двустранен процес, включващ следните елементи: изпращач, съобщение, носител, канал, приемник, отговор/разбиране, обратна връзка; процес на предаване, споделяне, тълкуване и разбиране на информация, съобщения и идеи, чрез взаимодействие между двама или повече участници.

2. Проектът е уникално и преходно начинание за постигане на определени планирани цели, постигане на резултати и/или осъществяване на желана/необходима промяна.
3. Управлението на проекти е временен процес и обхваща набор от знания, умения и инструменти, необходими за ефективното изпълнение на ясно идентифицираните дейности по проекта в рамките на зададените ограничения за период, бюджет, качество.
4. Ръководителите на проекти играят основната роля в управлението им. От тях се очаква да притежават набор от лични качества и професионални компетенции, ценности и висок морал.
5. Отговорността за изграждането на ефективен проектен екип също е отговорност на ръководителя.
6. Комуникационните теории в специализираната литература извеждат на преден план ролята и значимостта на комуникацията в управлението на проекти, но успешното управление на комуникационния процес (през целия цикъл на проекта) зависи от сборът от знания, умения, способности (личностни характеристики) на участниците в този процес, т.е. от техните „комуникационни компетенции“.
7. Различните модели на комуникационна компетентност предлагат набор от компетентности, включени в комуникационната компетентност. Предложеният авторов модел разширява и допълва теорията, като се фокусира и върху средата, ситуациите, поведението на участниците.
8. Съществуват различни подходи и методи в управлението на проекти. Необходимо е те да бъдат адаптирани за приложение към особеностите на проекта и средата. Предложеният авторов модел акцентира върху важността на приложение на управленските принципи по всяко време в хода на проекта.
9. Етапите в управлението на риска на проекта следват четири основни стъпки, по време на които комуникацията продължава да изпълнява водеща роля. Методите за идентификация, анализ и оценка, планиране и контрол могат да бъдат самостоятелно избрани или сбор от най-подходящите за съответния проект и спрямо неговите особености.
10. Стратегиите за управление на комуникациите в проекти са систематизирана поредица от стъпки и действия, които подкрепят усилията на ръководителя и проектния екип по пътя им на по-ефективна комуникация.

II.2. ГЛАВА ВТОРА. УПРАВЛЕНИЕТО НА КОМУНИКАЦИИТЕ КАТО КЛЮЧОВА ОБЛАСТ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

2.1. Ефективно управление на комуникациите при управлението на проекти

Специализираната литература идентифицира управлението на комуникациите в проекти като серия от процеси, необходими за планиране, генериране, събиране, разпределение, съхранение, извличане, управление, контрол, мониторинг и окончателно разполагане с информация за проекта своевременно и по съответния начин (Project Management Institute, 2013a). От своя страна, проектната комуникация се дефинира като обмен на информация с цел изграждане на съгласуваност между заинтересованите страни по проекта (Nangoli, 2012). Терминът „комуникация по проекта“ обозначава всички аспекти на комуникацията в един проект: както външна, така и вътрешна комуникация, писмена, устна и междуличностна, планирана и нерегламентирана (Ramsing, 2009).

За нуждите на дисертационното изследване приемам следното работно определение: *управлението на комуникациите в проекти* включва процеси по планиране, управление, наблюдение и контрол на проектната информация, предоставена чрез подходящи комуникационни средства по различни комуникационни канали в зависимост от нуждите на участници и заинтересовани страни по време на целия жизнен цикъл на проекта. Управлението на комуникациите включва и ефективно ръководство на комуникационните взаимодействия между участници и заинтересовани страни, вкл. рискове, конфликти, преодоляване на бариери, решаване на проблеми, както и прилагане на подходящи комуникационни стратегии, техники и подходи.

Специализираната литература определя три процеси за управление на комуникациите в проекта (Project Management Institute, 2013a):

- Планиране на управлението на комуникациите – изработване на план за потока от информация за проекта според нуждите на заинтересованите страни, като се имат предвид и активите на организацията;
- Управление на комуникациите – генериране, събиране, разпределение, прехвърляне, съхраняване и извличане на информация за проекта въз основа на плана;
- Контролни комуникации – наблюдение и контрол на комуникациите по проекта, за да се гарантира тяхната ефективност и ефикасност.

Когато разработва комуникационен план, ръководителят на проекта търси отговор на няколко въпроса (Dow, 2013):

1. На кого е нужна информацията?
2. Какъв тип информация за проекта е необходима?
3. Как ще бъде съобщена?
4. Кога информацията е необходима? Колко често е необходима?
5. Защо заинтересованите страни се нуждаят от тази информация?

6. Как да се разбере, че комуникационният план работи?

Литературата предлага анализ на заинтересованите страни чрез Матрица за анализ на заинтересованите страни (Таблица II.1.) (Riahi, 2017: 39), а анализът на тези страни да се извърши чрез Карта на заинтересованите страни (Фигура II.2.) (Mitchell, 1997: 874).

Откриват се различни средства, относно това как може да бъде разпространена информация по проекта, които могат да повишат ефективността на комуникацията. Препоръчаните комуникационни инструменти са класифицирани в различните области при управлението на проекти (управление на комуникациите, управление на разходите, управление на персонала, управление на поръчките, управление на качеството, управление на риска, управление на времето (Dow, Taylor, 2008).

Ефективната комуникация предполага оптималната връзка между писмен и устен тип информация. Използването на графични средства също увеличава шанса за разбиране на информацията. Предвид това най-често срещаните комуникационни техники (средства) при управление на проекти, са систематизирани и представени таблично (Таблица II.3.) (Dow, Taylor, 2008: 651-661).

Според специализираната литература е необходимо да се приложат и практики, които измерват и оценяват комуникациите, за да може да се гарантира тяхната ефективност (Santarcangelo, 2012). Това може да се осъществи чрез различни инструменти и методи за оценка. Например, обратна връзка и/или допитване чрез въпросник. Литературата препоръчва редовната обратна връзка като основна за ефективна комуникация, като ръководителят следва да я планира чрез възможно повече комуникационни дейности (насрочване на сесии за въпроси и отговори след ключовите срещи или молба към заинтересованите страни за отговор на важни имейли и съобщения) (Santarcangelo, 2012). Това е добър начин за получаването ѝ, тъй като подобно на получаването на информацията, създава усещане за ритъм, като в същото време насърчава комуникациите. Счита обаче, че обратната връзка по-скоро следва да се приема за непрекъснат процес и да се стимулира като такъв. Предоставянето ѝ „редовно“ (например, след всяка седмична среща) по-скоро създава усещане за задължение, което участник в проекта е длъжен да спазва, тъй като влиза в отговорностите му. Непрекъснатото предоставяне на обратна връзка следва да се възприема от участниците като начин, който улеснява изпълнението на целите на проекта; като инструмент, благодарение на който, рисковете, конфликтите, информационните празнини и пр., биха били сведени до минимум.

Въпросниците също могат да подпомогнат процеса, но по-скоро те могат да се използват като инструмент, който се използва периодично, за да се оценят комуникациите. Те следва да се планират редовно, за да влязат в общия ритъм на оценка (например, на три или шест месеца). Счита, че трябва да се съобрази и това към кой се отправя запитването: членове на проектния екип или заинтересовани страни. Не винаги еднотипния въпросник предполага, че ръководителя ще научи от различни участници това, което го интересува. Освен периодично, проучването на ефективността на комуникацията може да се направи и след ключови важни събития в проекта.

Важно е да се уточни, че едно и също съобщение, доставено при едни и същи условия, може да предизвика различна реакция в отделните получатели. Това обикновено зависи от избрания комуникационен модел. В практиката най-често използван е класическия комуникационен модел „изпращач-получател“, предложен от Клод Шанън и Уорън Уивър (1949). Този модел представлява единна система от няколко елемента:

Източник > съобщение > канал > приемник > разстояние > обратна връзка (предложена и въведена малко по-късно) > процеси на кодиране и декодиране (Shannon, 1948).

Моделът „изпращач-получател“ обръща внимание и на ефективността на комуникациите и може да бъде приложен и в управлението на проекти. Често получателите разбират съобщенията по различен начин, което може да доведе до комуникационни бариери (Rollinson, 2008): бариери във възприятието; личност и интереси; нагласите, предразсъдъците, емоциите; получателят чува това, което иска да чуе; игнориране на невербални сигнали. Ефективността на комуникацията зависи от различни фактори, които са обособени таблично (Таблица II.4.).

Успехът на проекта и постигането на желаната промяна зависи от навременна и ефективна комуникация по време на целия жизнен цикъл на проекта. Комуникационното планиране е основа за доброто комуникационно управление, заедно с идентифицирането на нуждите и изискванията на заинтересованите страни. За успешно осъществяване на комуникационните взаимодействия от значение е и непрекъснатата обратна връзка.

2.2. Комуникации при управлението на международни проекти

Специализираната литература предлага освен използването на комуникационен план при управлението на комуникациите, да се очертае и значението на културата и езика, тъй като „в мултикултурен проект може да се наложи участниците да се ориентират в множество културни и ценностни норми“ (International Project Management Association, 2015: 58). Управлението на комуникациите в един международен проект не винаги обръща внимание на културните различия, което противоречи на твърдението, че комуникацията е ключова по отношение на успеха на проекта.

Според други източници прилагането на стратегии за управление на комуникациите в международни проекти също е необходимо, като се посочва, че те трябва да включват средствата и честотата на комуникация както за външни, така и за вътрешни страни по проекта. Ангажираността на заинтересованите страни също е посочена като „съществена част от стратегията за управление на комуникацията“ (PRINCE2, 2009: 42). Въпреки, че не са дадени уточнения в контекста на по-специфични межкултурни характеристики, авторите определят подобласти като „инструменти и техники“, „отчитане“, „време на комуникационните дейности“, „анализ на заинтересованите страни“, „информационни нужди за всяка заинтересована страна“. Според авторите, стратегията за управление на комуникациите следва да включва (PRINCE2, 2009: 239): информация, която трябва да бъде предоставена от проекта; информация, необходима за предоставяне на проекта; доставчик и получател на информация; честота на комуникация; средства за комуникация; формат на комуникацията.

Наблюдава се, че тази стратегия наподобява тази предложена от автора (Фигура I.8. Стратегия за управление на комуникациите в проекти), която обаче е по-обща и може да бъде приложена към управлението на комуникациите по проекти по принцип. Тъй като тук липсват особеностите на межкултурните комуникации, предлагам стратегия, която е по-специфична и може да бъде приложена в международни проекти (Фигура II.4. **Стратегия за управление на комуникациите в международни проекти**).

Специализираната литература обсъжда проблемите и комуникационните бариери при международните проекти като предлага инструменти за управлението им в три основни категории:

1. Свързани с културата (Kerzner, 2009: 354);
2. Свързани с личните възприятия на участниците (International Project Management Association, 2015: 43);
3. Свързани с технологиите (Project Management Institute, 2013a: 290).

Следва да не се изключва и това, че има култури, за които промяната в поведението, възприятията и/или нагласата за положителни отношения и комуникация като цяло, е доста трудна. Предвид това, предлагам включването на още една категория, която може да се отнесе към комуникационните проблеми при международни проекти – културната идентичност.

За целите на дисертацията предлагам следното работно определение за „**културна идентичност**“: *културната идентичност представлява принадлежността, приобщаването, отъждествяването на човек с определен тип култура или културна група: приемане на вярвания, традиции, идеологии, модели на мислене / поведение, социални структури и пр.*

Въпреки някои прилики с личните възприятия, културната идентичност като възможен комуникационен проблем в международна проектна среда, се различава от тях, тъй като участници от една и съща култура може да не реагират и/или интерпретират събития и ситуации в проекта, различавайки се в своите лични възприятия, въпреки че принадлежат към една и съща културна група. В международните проекти културната идентичност е преплетена с комуникацията на групово ниво – когато следва да се подходи към връзката между „културна идентичност – комуникация“: подход, който придава значение на социалното изграждане и взаимодействието в международна среда. Затова е важно да се интерпретира ефектът от възприятията за културна идентичност върху комуникацията като средство за предотвратяване на конфликти и проблеми, вкл. да се предостави обяснение на проблемите с комуникацията (и възможни инструменти за преодоляването им), базирани на идентичност. Предложената категория обособявам в Таблица II.8. **Проблеми и инструменти, свързани с културната идентичност.**

Културната идентичност на всеки участник в даден проект в културно разнообразна организация и/или проектен екип дава възможност за нови комуникационни взаимодействия и откриване на нови отношения, а всички „скрити“ предизвикателства могат да имат значителни ползи за представянето и обмена на знания за всички заинтересовани страни.

2.3. Комуникативни умения за постигане на ефективност и комуникационни стратегии на лидерите

Наблюдава се, че в повечето изследвания се срещат твърдения, че ръководителят на проекта трябва да бъде лидер и това е задължително условие и критичен фактор за успех на проекта. Други твърдят, че съществува припокриване между лидерство и ръководство (Shenhar, 2004). Често се споделя и твърдението, че всеки назначен на ръководна позиция, следва да е лидер. Това обаче противоречи на възприятието, че лидерите се избират / създават от последователите. Освен това, съществуват изследвания както в подкрепа на твърдението, че лидерите се раждат такива и лидерството не може да бъде научено, така и в подкрепа на това, че всеки с упорит труд и опит може да се превърне в лидер (дори и да не е роден такъв) (Voerman, et al., 2017).

По принцип е трудно е да се направи разлика между лидерство и ръководство и кое е по-добро, тъй като и двете имат свои собствени характеристики и функции, които са необходими за успеха на проекта. Важно в този контекст е да се отбележи, че като цяло в проектните предложения няма изисквания ръководителят да бъде лидер. По-скоро изискванията към ръководителите на проекти са свързани с набор от управленски умения, знания, опит, като към тях се добави, че притежаването на лидерски качества биха способствали за по-ефективно управление на проекти и техните екипи. Тъй като ръководството, както и лидерството, притежават набор от полезни инструменти, техники и управленски подходи (Lunenburg, 2011), по-правилно би било да се определи и покаже ролята на ръководителя-лидер при управлението на проекти.

Ръководителят-лидер в проекта умее да се справя със сложни ситуации и задачи, но и да води, мотивира, комуникира добре. Колаборацията между ръководни и лидерски умения в управлението на проекти предполага роля, съчетаваща в себе си множество допълнителни функции.

Чрез управленските си умения, ръководителят-лидер ще изпълнява проектни дейности за планиране и организиране, вземане на решения. Чрез лидерските си умения, ръководителят-лидер ще води другите към постигане на целите на проекта, ще ги мотивира и насочва да реализират потенциала си, да постигат по-добри резултати.

В специализираната литература се посочва, че ръководителите на проекти трябва да притежават основни качества и компетенции на лидерство в допълнение към управленските умения за ефективно постигане на бизнес резултати.

Трябва да се отбележи обаче, че би било трудно да се следва и/или счита за ефективен само един определен стил на лидерство по време на целия проект, дори комбинация от стилове. Предположения като тези на Янг и колеги (2010): лидерите могат да променят стила си на лидерство, като използват различен стил на лидерство в различните фази от жизнения цикъл на проекта (Yang, et al., 2010) също подлежат на критика, тъй като рискове, непредвидени ситуации и/или промени могат да настъпят във всяка една фаза, повече от веднъж. По-правилно би било изборът на лидерски стил да бъде съобразен с дадената ситуация, с другата страна участник в комуникационното взаимодействие (по-висшестоящ, член на екипа, външна заинтересована страна), дори с поведението на отделния човек. Предвид това, както и отчитайки важността на

способностите на ръководителя да оцени правилно всяка ситуация (вкл. страна в комуникацията и/или личност), считам, че е по-подходящо лидерските стилове да се прилагат като **стратегии за постигане на ефективност**:

1. Стратегия „изпълнение – цел“;
2. Стратегия на ангажираност;
3. Ситуационна стратегия;
4. Стратегия „дейност – екип – личност“;
5. Стратегия „непредвидимост – риск“;
6. Стратегия на партньорство.

Независимо дали дадена стратегия се прилага самостоятелно, в комбинация с друга и/или в комбинация с конкретен лидерски стил, ръководителите се нуждаят от комуникационни умения, които им помагат да постигат ефективност в общуването.

Комуникационните умения предполагат способност за ефективно взаимодействие с екипа, служители, партньори и заинтересовани страни. Чрез тези умения, ръководителят може да установи отношения на сътрудничество с членовете на екипа, за да осигури добър комуникационен климат, да идентифицира рисковете, да осигури ангажираност и участие. Комуникацията е описана като едно от най-важните умения в живота, а най-важните умения, които следва да притежава един ръководител на проект, са комуникационните умения (Heldman, 2011). Други посочват, че ефективното лидерство в управлението на проекти до голяма степен е въпрос на комуникация (Barrett, 2006).

Като цяло, авторите се обединяват около твърдението, че комуникационните умения са значими за ролята на ръководителя. Тези и подобни твърдения са неоспорими, но заедно с комуникационните си умения за успешното управление на комуникационния процес (през целия жизнен цикъл на проекта), ръководителят-лидер се нуждае от набор от знания, умения, способности (личностни характеристики) или сбор от комуникационни компетенции. Следователно, по-правилно би било твърдението, че комуникационните компетенции са важни и значими за ролята на ръководителя.

Когато един ръководител е носител на ценности и професионална компетентност (състояща се от компетенции), тогава той може да бъде ефективен в това, което прави. Ефективната комуникация помага за изграждането на доверие и насърчава сътрудничеството между страните в процеса на общуване.

Значимостта на комуникационните компетенции се обяснява с това, че ръководителите се различават в комуникативните си взаимодействия и представяне. В частност, в управлението на проекти, тези компетенции оказват влияние върху професионалния път, личния успех и успеха на проектите, които се ръководят. Ръководителят се нуждае от комуникативни компетенции, които представям в три основни направления, спрямо вида на комуникацията (вътрешна и външна) в проектите (Фигура II.6. **Комуникативни компетенции за ръководителя на проекта**):

1. Ясно изразяване на идеи и мисли от ръководителя;
2. Слушане с разбиране;
3. Общуване за различни цели в различни среди.

Ръководителят е носител както на професионална компетентност, така и на ценности. Ценностите, като присъщи на ефективния ръководител на проекти, могат да се обозначат като онези силни отличителни характеристики на индивидуалната му/й личност, които оказват влияние върху избора на различни методи за действие, чрез които управлява проекта и своя екип, спрямо целите, които желае да постигне.

В специализираната литература съществуват различни подходи за изследване и систематизиране на ценностите, но като присъщи на ефективния ръководител на проекти, считам, че сред най-важните са: амбиция; самоконтрол; себенасоченост; власт; смелост; учтивост; честност; почтеност; доброжелателност; въображение; независимост; интелект; обхватно мислене; дързост; принадлежност; полезност; отговорност.

В контекста на управлението на проекти, считам, че съществува връзка между професионалната компетентност, личностни характеристики и ценности на ръководителя и ефективната комуникация (вкл. прилаганите от ръководителя-лидер стратегии за ефективност и комуникационни стратегии, както и систематизирани комуникативни компетенции). Предвид това предлагам **Модел за ефективно ръководство** (Фигура II.7.), който може да бъде полезен инструмент по време на целия жизнен цикъл на проекта. Предложеният модел обединява управленската и лидерска роля, като разкрива пътя на ефективното ръководство по време на целия проектен цикъл, чрез прилагане на инструменти, модели и стратегии, както в управлението на комуникациите, така и такива за ефективност и по-добро представяне.

В обобщение на Втора глава, могат да се направят следните **изводи**:

1. Управлението на комуникациите в проекти включва процеси по планиране, управление, наблюдение и контрол на проектната информация, предоставена чрез подходящи комуникационни средства по различни комуникационни канали в зависимост от нуждите на участници и заинтересовани страни по време на целия жизнен цикъл на проекта. Управлението на комуникациите включва и ефективно ръководство на комуникационните взаимодействия между участници и заинтересовани страни, вкл. рискове, конфликти, преодоляване на бариери, решаване на проблеми.
2. Идентифицирането и анализът на заинтересованите страни по проекта е основен етап, който предопределя ефективността на комуникациите. Съществуват различни подходи за това, като следва да се съобрази проектната среда (местна, международна), обхват, време, бюджет на проекта.
3. Комуникационното планиране е основа за ефективни комуникации, заедно с идентифицирането на нуждите и изискванията на заинтересованите страни. За успешно осъществяване на комуникационните взаимодействия от значение е и непрекъснатата обратна връзка.
4. Управлението на комуникациите в международни проекти изисква специфични компетентности (културни, езикови), заедно с комуникативните. Международните проекти крият някои рискове, които

следва да се идентифицират и управляват. Често в международна проектна среда се появяват комуникационни бариери от различно естество, които могат да бъдат преодолени чрез подходящи стратегии за управление на комуникациите в международни проекти.

5. От съществено значение за управлението на комуникациите са комуникативните умения на ръководителите за постигане на ефективност и комуникационните стратегии на лидерите. Счита се за по-подходящо познатите в теорията лидерски стилове да се прилагат като стратегии за постигане на ефективност.
6. Заедно с комуникационните си умения за успешното управление на комуникационния процес, ръководителят-лидер се нуждае от набор от знания, умения, способности (личностни характеристики) или сбор от комуникационни компетенции. Следователно, комуникационните компетенции са важни и значими за ролята на ръководителя.
7. Съществува връзка между професионалната компетентност, личностни характеристики и ценности на ръководителя и ефективната комуникация (вкл. прилаганите от ръководителя-лидер стратегии за ефективност и комуникационни стратегии, както и систематизирани комуникативни компетенции). Това предполага прилагането на Модел за ефективно ръководство.
8. Предложеният модел обединява управленската и лидерска роля, и може да бъде полезен по време на целия проектен цикъл, чрез прилагане на инструменти, модели и стратегии, както в управлението на комуникациите, така и такива за ефективност и по-добро представяне.

II.3. ГЛАВА ТРЕТА. ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА РОЛЯТА НА КОМУНИКАЦИИТЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

3.1. Методология на изследването

3.1.1. Събиране на данни за изследването

Данните за емпиричното проучване са набавени чрез първично и вторично изследване. Вторичните данни включват синтез и анализ на различни източници, специализирана литература и проучвания в контекста на комуникациите при управлението на проекти, обсъдени в Първа и Втора глава. Към тях са отправени някои предложения, като е добавено и авторово виждане, чрез собствени дефиниции, предложения за модели, стратегии, набор от компетентности и др.

Първичните методи за събиране на данни могат да бъдат разделени на две групи: количествени и качествени. Във връзка с количествените методи, за целите на дисертацията авторът използва анкетен метод и по-конкретно – въпросник със затворени въпроси, представени под формата на анкетна карта в онлайн среда. Качествените методи на изследване не включват числа или изчисления, а други елементи, които не могат да бъдат количествено измерими. В настоящото проучване качествените методи се използват частично, тъй като анкетната карта завършва с отворен въпрос към респондентите.

3.1.2. Методически инструментариум

Въпросниците могат да бъдат класифицирани както като количествен, така и като качествен метод в зависимост от естеството на въпросите. По-конкретно, отговорите в проучването, получени чрез въпроси от затворен тип с възможности за избор на отговор (един или повече), са представени с помощта на количествени методи и включват кръгови диаграми, лентови диаграми и проценти. Резултатите от въпросите с възможност за повече от един отговор, са ранжирани в таблици. Отговорите, получени на последния отворен въпрос, са представени с помощта на качествени методи: дискусия и анализ, без използване на изчисления. Въпросникът е самостоятелно създаден за целите на дисертацията и съобразен с изследователската област. Анкетната карта съдържа общо 28 въпроса, като част от тях ще спомогнат за съставяне на профил на респондентите. Те съдържат демографски и трудови характеристики. Останалите въпроси са насочени към комуникациите в управлението на проекти.

3.1.3. Извадка на изследването

Извадката на изследването включва 143 респонденти, участващи в проучване по „анкетния метод“ в онлайн среда при спазване на всички етични и морални съображения. Лицата са представители на организации (фирми, компании), институции и различни бизнес и обществени среди, които по някакъв начин се явяват участници в определени

проекти, вкл. като ръководители / лидери на проекти, членове на екипи или заинтересовани страни.

Извадката на участниците в проучването има следната характеристика: в проучването участват респонденти и от двата пола, с малък превес на мъжете спрямо жените. Преобладава анкетираните от възрастовата група от 31 до 45 години. Респондентите са високо образовани с висши квалификационни степени. Преобладава групата на тези с трудов стаж между 6 и 10 години, а във връзка със заеманата от тях позиция, преобладават тези на позициите „специалист“ и „експерт“.

3.2. Представяне на резултатите от емпиричното изследване

Първите 5 въпроса от проучването включват характеристиките и профила на изследваните, представени в извадката.

Следват останалите 25 въпроса, на които респондентите отговарят, представени чрез резултатите:

Фигура III.6. **Роля при участието в проекти** показва, че повече от половината респонденти заемат роля на членове на проектен екип, следвани от ръководители/лидери и заинтересовани страни. Това спомага за получаване на отговори, които проследяват позицията и мненията на членове на проектните екипи за техните ръководители – полезно за последващо идентифициране на силни и слаби страни в управлението на комуникациите от страна на ръководителите, както и дефицити по отношение на ефективността на тяхното ръководство и пропуски в ключови компетентности, необходими за тази ефективност.

Фигура III.7. **Честота на участието в проекти** показва, че почти 80% от анкетираните участват често и много често в проекти, което (на базата на предходните резултати по Фигура III.6.) показва, че те притежават необходимата професионална компетентност (вкл. комуникационна) и личностни характеристики да бъдат част от проектно начинание в ролята, за която са определени.

Фигура III.8. **Участие в международни проекти** показва, че повече от 80% от респондентите участват в международни проекти, което предполага, че като ръководители-лидери, членове на проектни екипи и заинтересовани страни, те имат предишен опит и поглед върху работа в международна проектна среда. Следователно, би следвало да притежават и някои комуникационни компетенции при взаимодействия с други култури и среди, вкл. културна компетентност.

От Фигура III.9. **Роля на комуникацията при управление на проекти** става ясно, че само 10% от анкетираните посочват, че са по-скоро несъгласни и несъгласни с твърдението, че комуникациите изпълняват ключова роля при управлението на проекти. Това показва, че за анкетираните, комуникациите имат важно значение при изпълнението на техните задачи и дейности в даден проект.

Въпрос №10 дава възможност на анкетираните да посочат повече от един отговор, покади което общо регистрираните отговори на всички 143-ма, са 429 (Фигура III.10.

Комуникационни качества при изпълнението на проект). Ранжирането на резултатите показва, че за респондентите доверието и уважението в комуникационните взаимодействия е най-важно, следвано от планиране, управление, контрол на комуникациите и непрекъсната обратна връзка (Таблица III.1. Значими комуникационни качества при изпълнение на проект). Това означава, че от значение са както професионалната и техническа компетентност, така и социална, културна и поведенческа.

Фигура III.11. Зависимост на изпълнението на проекта от комуникационната компетентност ръководителя показва, че само 8% от анкетираните са по-скоро несъгласни и несъгласни с твърдението, че изпълнението на проекта зависи пряко от ръководителя на проекта и от неговата комуникационна компетентност. Следователно, на преден план излиза значимостта както на комуникационната компетентност, така и на всички нейни отделни компоненти (Фигура I.2.). Това също потвърждава и необходимостта ръководителя да притежава набор от систематизирани комуникационни компетенции и ценности и да прилага ефективно ръководство и комуникационни стратегии.

Въпрос №12 също дава възможност на анкетираните да посочат повече от един отговор, ражнирани в Таблица III.2. **Етапи при планиране на комуникациите в проекти.** Резултатите показват, че за най-голяма част от респондентите, всички посочени етапи се вземат предвид. Извън това, комуникационният план заема водещо място, което показва, че за анкетираните той е основен инструмент за постигане целите на проекта. Тези резултати имат връзка с посочените по-горе значими комуникационни качества и може да се предположи, че респондентите свързват комуникационния план както с ефективното изпълнение на целите на проекта (базирано на доброто планиране), така и с изграждането на доверие между участниците с фокус върху общото сътрудничество и начините за изпълнението на тези цели.

Резултатите на Фигура III.13. **Измерване / оценка на ефективността на комуникационния план** показват, че за малко повече от половината от респондентите, не се използват оценки за ефективността на плана. За някои проекти оценките не са задължителни, въпреки, че могат да покажат както ефективността на плана, така и да идентифицират възможни области за подобрене. Според останалите, се предоставя непрекъсната обратна връзка и се организират редовни срещи, както се провеждат и проучвания. Може да се предположи, че те вероятно са част от по-големи проекти, вкл. международни такива, в които комуникационните планове се нуждаят от оценяване.

Въпрос №12 също дава възможност на анкетираните да посочат повече от един отговор, ражнирани в Таблица III.3. **Комуникационни бариери при управлението на проекти.** Резултатите показват, че нагласите, предразсъдъците, емоциите на получателите, са най-честата комуникационна бариера, следвана от бариери във възприятието и игнориране на невербални сигнали. Нагласите, предразсъдъците, емоциите са бариера често срещата при сформирание на проектни екипи, при взаимодействия с участници от други култури, при липса на достатъчно знания за тях, вкл. като защитна реакция. Може обаче да се срещне и при липса на достатъчна комуникационна компетентност, както и неефективно ръководство. Това важи и за бариерите във възприятието (например, ако ръководителят няма подходящ набор от комуникационни компетенции, би било трудно да

предаде информация по проекта, да комуникира ефективно взаимодействия между проектните членове, да ръководи ефективно целия комуникационен процес и пр.).

Според Фигура III.15. **Спазване на комуникационните процеси (планиране, управление, контрол) при управлението на проекти**, за повече от половината респонденти, комуникационните процеси се спазват и следват при управлението на проекти, но все пак преобладава отговора „в повечето случаи“. Това показва известно колебание, което може да се тълкува като сигнал за пропуски и/или наличие на дефицити в планирането, управлението, контрола на комуникациите. Отново ще посоча, че това може да се дължи на липса на достатъчна комуникационна компетентност, както и неефективно ръководство, но тук добавям професионалната и техническа компетентност от модела на компетентности на ръководителите на проектни екипи (Фигура I.1.).

Резултатите на Фигура III.16. **Използвани комуникационни техники при управлението на проекти** показват, че най-често използваните комуникационни техники са гласовата комуникация (телефонни / видео разговори, аудио / видео съобщения, конферентни връзки), следвани от писмена комуникация (ел. поща, бързи съобщения, проектни сайтове). Това до известна степен потвърждава високата честота на използване на дигиталните технологии и онлайн комуникацията като цяло в управлението на проекти. Предвид участието на респондентите и в международни проекти, използването на новите технологии би следвало да улеснява както комуникационния процес и взаимодействия, така и по-ефективното управление на комуникациите.

Резултатите на Фигура III.17. **Информираност по всички дейности, свързани с проектите** показват, че респондентите са добре информирани по дейностите и задачите, за които отговарят в проектите, което говори за получаване на навременна, пълна и точна информация. Това, от своя страна, показва добро управление на информационните ресурси, вероятно и следване на комуникационни стратегии.

Резултатите на Фигура III.18. **Навременна обратна връзка при работата по проекти** показват, че респондентите, които получават навременна обратна връзка и тези, които получават много рядко и не получават изобщо, са приблизително еднакъв брой. Преобладаващите анкетирани при „в повечето случаи“ показва колебание, като може да се направи общото заключение, че като цяло обратната връзка се толерира и прилага при работата по проекти. В същото време обаче, липсата ѝ показва някои пропуски в ръководството, свързани с неговата ефективност. Това би следвало да се отбележи като проблем, тъй като може да доведе до комуникационни бариери и да наруши взаимодействията между участниците, вкл. да окаже влияние върху успеха на проекта.

Резултатите на Фигура III.19. **Представяне на предложения / нови идеи пред ръководител, екип, заинтересовани страни** показват по-скоро пасивност в споделянето на нови идеи и предложения от страна на участниците в проекта. Това може да е следствие от различни фактори: липса на увереност, притеснение, страх от отхвърляне и пр., но може и да е признак на ефекта на груповото мислене, както и определено ниво на дистанция между участници и ръководство и/или заинтересовани страни, което трудно се преодолява. Не следва да се изключва и вероятността по-голяма част от респондентите да нямат свои идеи и като цяло какво да предложат от собствена перспектива.

Резултатите на Фигура III.20. **Ефективност в комуникацията на ръководител-лидер (с отделни членове, проектният екип и заинтересовани страни)** показват, че за 29% от респондентите, ръководителите-лидери комуникират ефективно. Останалите са с известни колебания и категорични в неефективността на тази комуникация. Това показва дефицити в комуникационната компетентност, но и в ефективността на ръководството. Вероятно не се прилагат и стратегии за постигане на ефективност, както и такива за управление на комуникацията.

Резултатите от Фигура III.21. **Ефективност в комуникацията между проектните членове** са сходни с предишните, като тук вероятно липсата на ефективна комуникация между проектните членове се дължи най-вече на недостатъчно ниво на комуникационната им компетентност. Независимо от това обаче, отговорността за нейното повишаване е отново на ръководителя, т.е. свързана с пропуски в ефективността на ръководството и комуникационната ефективност на проекта.

Резултатите от **Комуникационни компетенции на ръководителите-лидери за общуване с представители на други култури** показват преобладаване на отговори, според които ръководителите/лидери по-скоро не притежават комуникационни компетенции за общуване с представители на други култури. Това означава, че съществуват пропуски и дефицити по отношение на културната компетентност на ръководителите, което спрямо други резултати от проучването може да се тълкува по следния начин:

- Участието на анкетираните в международни проекти предполага значителна степен на културна компетентност, като в същото време резултатите тук (Фигура III.22.) показват, че тази степен е ниска;
- Ако се приеме, че културната компетентност е значим компонент на комуникационната, допускам, че част от неуспешните проекти, се дължат и на пропуски / дефицити по отношение на културната компетентност на ръководителите;
- Това не е единствената причина за неуспех на проекти (както се наблюдава и по-долу на Фигура III.27.), но може да се счита за фактор по отношение на провалилите се проекти с международно участие.

Резултатите от Фигура III.23. **Комуникационни бариери в межкултурното общуване** показват, че най-явните комуникационни бариери в межкултурното общуване, са продиктувани от липсата на недостатъчна комуникационна компетентност и нейните два компонента (в съответствие с Фигура I.2. Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти) – социална и културна компетентност. Трети компонент от този модел също се наблюдава – езиковата/граматическа компетентност. Неприемането на различията също може да се свърже с културната компетентност, но и с поведенческата. С последната се обясняват и предразсъдъците / стереотипите. Те могат да се дължат обаче и на някои личностни характеристики на анкетираните, както и на тяхната културна идентичност, вкл. лични ценности, вярвания, убеждения.

Резултатите на Фигура III.24. показват **Степен на важност на компетентностите, които трябва да притежава ръководителя-лидер за ефективно проектно управление.** Те имат следния табличен вид:

Таблица III.4. Компетентности на ръководител-лидер за ефективно проектно управление

Компетентности на ръководител-лидер	1 - много важни	2 - важни	3 - нито важни, нито маловажни	4 - не важни	5 - маловажни	Общо
Професионална компетентност (ПК)	48	51	32	9	3	143
Социална/културна компетентност (СКП)	46	59	30	8	0	143
Техническа компетентност (ТП)	29	61	37	13	3	143
Междоличностна компетентност (МК)	39	67	23	12	2	143
Лидерска компетентност (ЛК)	31	47	42	19	4	143

Резултатите са ранжирани по степен на важност и позиция в следващата таблица:

Таблица III.5. Ранжиране на компетентностите на ръководителя-лидер по степен на важност и позиция

СТЕПЕН НА ВАЖНОСТ / ПОЗИЦИЯ	1	2	3	4	5
1 - много важни	ПК	СКП	МК	ЛК	ТК
2 - важни	МК	ТК	СКП	ПК	ЛК
3 - нито важни, нито маловажни	ЛК	ТК	ПК	СКП	ТК
4 - не важни	ЛК	ТК	МК	ПК	СКП
5 - маловажни	ЛК	ПК	ТК	МК	СКП

Според резултатите сред най-важните компетентности на ръководителя-лидер за ефективно проектно управление, са професионалната, социално/културната и междоличностната компетентност, а важни – междоличностна, техническа и социално/културна компетентност. Това показва, че за ефективно ръководство са нужни компетенции в областта на:

1. Сформирането на проектни екипи; на планиране, организиране, координиране, контрол; на формиране на екипна принадлежност;
2. Компетенции за прилагане на правилен подход и стил в управлението, ангажираност и учтивост; уместност на приложението им в определен социален контекст; непрекъсната комуникация и обратна връзка; отношение и поведение на ръководителя, които се пренасят в проектната среда и екипа,

както и компетенции за ръководене на проектни екипи, съставени от различни членове; на мултикултурни екипи;

3. Компетенции за изграждане на доверие, сплотяване на екипа, подкрепа, интегритет; за индивидуален подход към всеки член на екипа; за ранно идентифициране на конфликти и решения за разрешаването им.

Прави впечатление, че социалната/културна компетентност присъства като много важна и като важна, което потвърждава ролята на „меките“ умения в проектното управление. Получените тук резултати потвърждават и тези от Фигура III.10., които извеждат значимостта на доверието и уважението в комуникационните взаимодействия за респондентите, както и тази на социалната, културна и поведенческа компетентност, предложени в моделите на компетентности в Първа глава (Фигура I.1. Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи и Фигура I.2. Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти).

Резултатите на Фигура III.25. **Ефективност в комуникациите при изпълнението на проекти** показват, че отново съществуват известни колебания в респондентите за ефективното управление на комуникацията, тъй като преобладават отговорите „в повечето случаи“. Тук прави впечатление и това, че отговорилите „рядко“ и „не“ са почти толкова, колкото и тези с „да“ и „често“. Следователно, може да се допусне наличието на пропуски и/или дефицити в ръководството на комуникациите в проектите, което пречи на ефективността им. Това може да се дължи на липса на достатъчна комуникационна компетентност, както цялостно, така и по нейните компоненти / отделни компетентности от модела на комуникационна компетентност при управлението на проекти (Фигура I.2.).

Резултатите на **Фигура III.26. Участие в неуспешно приключили проекти поради комуникационни проблеми и неефективно управление на комуникационните процеси** показват, че малко повече от половината респонденти не са били част от проект, който е приключил с провал, заради комуникационни проблеми и неефективно управление, но техният брой е близък до този на участниците в неуспешни проекти. Допускам, че подобни провали могат да се дължат на:

- Неефективно ръководство в проектното управление;
- Неефективно ръководство в управлението на комуникациите;
- Липса на компетентности на ръководителя-лидер в проектното и екипното управление (в съответствие с предложения на Фигура I.1. Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи);
- Липса на комуникационни компетентности на ръководителя-лидер (в съответствие с Фигура I.2. Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти).

От гледна точка на комуникационната компетентност, допускам и вероятността липсата и/или техния дефицит да се отразяват негативно на успеха на проекта както от позицията на ръководителя-лидер, така и от тази на членовете на проектния екип. Следователно, членовете също могат да не притежават в достатъчна степен нужната

комуникационна компетентност, за да изпълняват отредените им роли и възложени отговорности в проекта.

Резултатите на Фигура III.27. **Желани промени в управлението на комуникациите** и Таблица III.6. **Желани промени в управлението на комуникациите** показват, че респондентите в проучването желаят на първо място да се подобри комуникационната компетентност на участниците в проекти, следвани от по-ефективно планиране и повишаване на доверието, споделеността между страните. Желаната промяна потвърждава важността на комуникационната компетентност, заедно с професионалната такава, както и ролята на „меките“ умения в проектното и комуникационно управление. Обратната връзка като полезен инструмент, вероятно се свързва с ефективното ръководство, както и с компетентностите на ръководителя-лидер в проектното и екипно управление (в съответствие с предложения на Фигура I.1. Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи).

Отвореният въпрос в проучването **„Какво бихте препоръчали да се подобри по отношение на комуникацията и комуникационните процеси при управлението на проекти?“**, получава разнообразни отговори, но те се обединяват около мнението, че промените към подобреното на комуникациите в управлението на проекти трябва да са насочени към:

1. Насърчаване на непрекъснати и по-строги практики за планиране на комуникациите, поставяне на ясни цели по време на всяка една фаза от проекта и непрекъснат контрол (ако се наложи и ревизиране) на комуникационните процеси дефинирани в плана;
2. Планиране на точно определени ежеседмични срещи (в отговорите на респондентите това е посочено многократно като „оперативка“ – б. а.), на които индивидуално и групово се предоставя обратна връзка от ръководителя към проектния екип за изпълнението на задачите и за резултатите на участниците;
3. Предоставяне / организиране на обучения за придобиване на по-богат набор от комуникационни компетенции, вкл. с различните страни по проекта (което може да се тълкува и като фокус върху социалната и културна компетентност), т.е. да могат да общуват ефективно всички страни в проекта – както ръководители с екипи, така и между самите екипи, между тях и заинтересовани страни и т.н.;
4. Много от анкетираните посочват, че им липсват специфични комуникационни умения и препоръчват преди провеждане на обучения да се проследи / атестира по подходящ метод какво е нивото им и пропуските, които им пречат да бъдат ефективни в комуникационните си взаимодействия;
5. Повишаване на мотивацията, ангажимент на екипа към проекта, поддържане на постоянно ниво на важност и значимост на задачите на всеки участник. Според изследваните това ще повиши и доверието между страните, ще насърчи предоставянето на знания (вкл. от ръководителя към членовете), ще увеличи нивата на споделеност и подкрепа в екипите и между всички страни като цяло.

3.3. Изводи и заключения след проведеното емпирично изследване

След анализ на резултатите от проучването, могат да се направят следните **изводи и заключения**:

- Респондентите имат опит като участници в проекти, заемащи роли на членове на проектен екип, ръководители/лидери и заинтересовани страни.
- Честотата на участието им в проекти предполага наличие на професионална компетентност (вкл. комуникационна) и личностни характеристики, вкл. и комуникационни компетенции при взаимодействия с други култури и среди (културна компетентност).
- Комуникациите имат важно значение при изпълнението на задачите и дейностите в даден проект.
- Значими за ефективните комуникации са както професионалната и техническа компетентност, така и социална, културна и поведенческа, тъй като доверието и уважението в комуникационните взаимодействия е най-важно за респондентите, следвано от планиране, управление, контрол на комуникациите и непрекъсната обратна връзка.
- Важна е комуникационната компетентност и нейните отделни компоненти, което потвърждава и необходимостта ръководителя да притежава набор от систематизирани комуникационни компетенции и ценности и да прилага ефективно ръководство и комуникационни стратегии.
- Респондентите свързват комуникационния план както с ефективното изпълнение на целите на проекта (базирано на доброто планиране), така и с изграждането на доверие между участниците с фокус върху общото сътрудничество и начините за изпълнението на тези цели.
- Не се използват оценки за ефективността на плана, но се предоставя обратна връзка и се организират редовни срещи, както се провеждат и проучвания.
- Срещат се различни комуникационни бариери, които могат да се дължат на липса на комуникационна компетентност, както и неефективно ръководство.
- Наблюдава се известно колебание при следване на комуникационните процеси (планиране, управление, контрол) при управлението на проекти, което може да се дължи на липса на комуникационна компетентност, както и неефективно ръководство; на професионалната и техническа компетентност.
- Установи се, че респондентите са добре информирани по дейностите и задачите, за които отговарят в проектите, което показва добро управление

на информационните ресурси, вероятно и следване на комуникационни стратегии.

- Установи се ниска степен на ефективност в комуникациите от страна на ръководителите-лидери, което говори за дефицити в комуникационната компетентност и ефективността на ръководството. Вероятно не се прилагат и стратегии за постигане на ефективност. Същото важи и за ефективността в комуникацията между членовете на проектния екип.
- Съществуват пропуски и дефицити по отношение на културната компетентност на ръководителите.
- Комуникационните бариери в межкултурното общуване са продиктувани от липсата на недостатъчна комуникационна компетентност, както и на социална и културна компетентност.
- Сред най-важните компетентности на ръководителя-лидер за ефективно проектно управление, са професионалната, социално/културната и междуличностната компетентност, а важни – междуличностна, техническа и социално/културна компетентност.
- Допускам наличието на пропуски и/или дефицити в ръководството на комуникациите в проектите, което пречи на ефективността им. Това може да се дължи на липса на комуникационна компетентност.
- Установи се значителен брой респонденти, които са били част от неуспешен проект/и.

В проведеното емпирично проучване анкетираните са посочили, че в комуникациите при управление на проекти е желателно да се подобри комуникационната компетентност на участниците в проекти, следвани от по-ефективно планиране и повишаване на доверието, споделеността между страните.

След обстоен анализ на отговорите на респондентите може да се обобщи, че:

1. Резултатите установиха пропуски и/или дефицити в управлението на проекти, както и такива в управлението на комуникациите в проекта. Установи се ниска степен на ефективност в комуникациите от страна на ръководителите-лидери. Това потвърждава първата допусната хипотеза, че за успешното управление на проекта са необходими комплекс от компетенции.
2. Резултатите установиха различни комуникационни бариери, вкл. бариери в межкултурното общуване, както и висок брой респонденти участници в неуспешни проекти. Това може да се дължи на липса на комуникационна компетентност от страна на ръководителя-лидер и неефективно ръководство, което потвърждава втората допусната хипотеза, че липсата на компетенции на ръководителя са бариера за успешното управление на проекта.

3. Установи се ниска степен на ефективност в комуникациите между членовете на проектните екипи. Резултатите и това, което анкетираните са посочили, че е желателно да се подобри в комуникациите при управлението на проекти, потвърждават и третата допусната хипотеза, че за постигане на ефективност в управлението, проектният екип и заинтересованите страни също се нуждаят от определен набор от компетенции.

На основата на получените резултати и потвърдени хипотези, предлагам някои насоки и препоръки за преодоляване на изведените проблеми, подобряване на ефективността в управлението на комуникациите и ръководството; повишаване на компетентността на ръководителите-лидери и проектните членове, както и подобряване на цялостното им представяне в комуникационните процеси.

3.4. Насоки и препоръки за подобряване на комуникациите при управлението на проекти

След обстоен анализ на отговорите на респондентите може да се обобщи, че:

1. Резултатите установиха пропуски и/или дефицити в управлението на проекти, както и такива в управлението на комуникациите в проекта. Установи се ниска степен на ефективност в комуникациите от страна на ръководителите-лидери. Това потвърждава първата допусната хипотеза, че за успешното управление на проекта са необходими комплекс от компетенции.
2. Резултатите установиха различни комуникационни бариери, вкл. бариери в межкултурното общуване, както и висок брой респонденти участници в неуспешни проекти. Това може да се дължи на липса на комуникационна компетентност от страна на ръководителя-лидер и неефективно ръководство, което потвърждава втората допусната хипотеза, че липсата на компетенции на ръководителя са бариера за успешното управление на проекта.
3. Установи се ниска степен на ефективност в комуникациите между членовете на проектните екипи. Резултатите и това, което анкетираните са посочили, че е желателно да се подобри в комуникациите при управлението на проекти, потвърждават и третата допусната хипотеза, че за постигане на ефективност в управлението, проектният екип и заинтересованите страни също се нуждаят от определен набор от компетенции.

Следователно, препоръките за подобрене на комуникациите в управлението на проекти, се отправят в следните области:

1. Подобрене на ефективността в комуникациите от страна на ръководителя-лидер, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции;

2. Преодоляване на комуникационните бариери и повишаване успеваемостта на проектите, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции както и подобряване на ефективността на ръководителя-лидер;
3. Подобрене на комуникационната ефективност между членовете на проектни екипи и заинтересовани страни, чрез повишаване на техните компетенции.

Подобрене на ефективността в комуникациите от страна на ръководителя-лидер, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции

За повишаването на необходимия комплекс от компетенции, които са нужни на ръководителя-лидер, за да подобри представянето си и ефективността в комуникациите, препоръчвам приложението на модели като:

1. Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи (Фигура I.1.);
2. Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти (Фигура I.2.);
3. Комуникативни компетенции за ръководителя на проекта (Фигура II.6.).

Чрез приложение на Модела на компетентности на ръководителите на проектни екипи (Фигура I.1.), ръководителя-лидер има възможност да повиши своя комплекс от компетенции. В същото време те са групирани по основни категории компетентности. В тази посока предлагам систематизирани компетенции на ръководителя-лидер в съответствие с Модела на компетентности на ръководителите, представен в Таблица III.7. **Систематизирани компетенции на ръководителя-лидер на проекти.**

Тъй като дисертацията се фокусира върху комуникацията и нейната роля при управлението на проекти, на следващо място препоръчвам повишаване на необходимия комплекс от комуникационни компетенции на ръководителя-лидер. За това предлагам приложението на Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти (Фигура I.2.) и систематизирам комуникативните компетенции на ръководителя-лидер, спрямо избрания модел в Таблица III.8. **Систематизирани комуникативни компетенции на ръководителя-лидер на проекти.**

Преодоляване на комуникационните бариери и повишаване успеваемостта на проектите, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции както и подобряване на ефективността на ръководителя-лидер

Препоръките за преодоляване на комуникационните бариери, следователно – и повишаване на успеваемостта на проектите – следва да се отправят в две направления:

Чрез приложение на предложените модели: (1) на компетентности на ръководителите на проектни екипи (Фигура I.1.) и (2) на комуникационна компетентност при управлението на проекти (Фигура I.2.) от предходните насоки. В това отношение ръководителя-лидер следва да повиши необходимия си комплекс от компетенции, като се стреми към подобрене на наборът от систематизирани компетенции (Таблица III.7.) и систематизирани комуникативни компетенции (Таблица III.8.).

Подобрието на изведените компетенции следва да повиши комуникационната ефективност, като в същото време преодолява комуникационните бариери между участниците в проекта. Трябва да се отбележи, че заедно с повишаването на компетенциите на ръководителя-лидер, преодоляването на комуникационните бариери, следва да се търси и в самото управление на проекти и управление на комуникациите в проекта. Отчетените резултати от проучването показват (освен пропуски в компетенциите) и притеснителен брой неуспешни проекти, което предполага и повишаване на ефективността в представянето на ръководителя-лидер във връзка с неговото управление.

Тук отправям препоръки по второто направление: във връзка с подобряване на ефективността на ръководителя-лидер.

Като основа за подобряване предлагам първо, да се приложи управленски модел. Считам, че моделът за управление на проекти (Фигура I.3.) е подходящ за целта. Ръководителят-лидер следва да познава добре всички фази / етапи от проектния цикъл (иницииране, планиране, изпълнение, закриване), както и всички стъпки от управлението на този цикъл (планиране, организиране, наблюдение и контрол, оценка). Полезното в приложението на този модел е това, че той споделя идеята за управление на проекта по всяко време, като ръководителя-лидер планира, организира, наблюдава / контролира и оценява във всяка една фаза от проектния цикъл.

Графично представения на Фигура I.3. Модел за управление на проекти, преценирам, допълвам и развивам в Таблица III.9. **Управленски функции на ръководителя-лидер по време на проектния цикъл.**

Заедно с приложението на предложения модел, считам, че ръководителя-лидер следва да прилага и стратегии за управление на комуникациите в проекти. В зависимост от обхвата на проекта (дали е международен или не; дали в проектния екип или заинтересовани страни има участници от други култури или не), предлагам Стратегия за управление на комуникациите в проекти (Фигура I.8.) и Стратегия за управление на комуникациите в международни проекти (Фигура II.4.). Ако това бъде взето под внимание, преодоляването на комуникационните бариери би било по-лесно, а комуникационните взаимодействия – много по-ефективни. Авторът многократно спомена за спецификите при международни проекти и разликите с местното проектно управление. Поради това считам, че вземането предвид на културни различия и факторите на международната проектна среда от ръководителя-лидер, следва той / тя да прилага и различни стратегии за управление на комуникациите. Освен това, приложени в комбинация тези два типа стратегии, заедно с подобрения комплекс от компетенции (с фокус върху комуникативните и културните), преодоляването на комуникационните бариери от страна на ръководителя-лидер следва да повиши и ефективността в управлението на проекта като цяло.

Към повишаването на ефективността в управлението на проекти и управлението на комуникациите, добавям и приложението на:

1. Стратегии за постигане на ефективност¹;
2. Модел за ефективно ръководство (Фигура II.7.).

Във връзка със стратегиите за постигане на ефективност, прецизирам възможните им начини на приложение спрямо дадена фаза от проекта, конкретна ситуация, участник или комуникационно взаимодействие в Таблица III.10. **Приложение на стратегиите за постигане на ефективност в ръководството.**

Във връзка с Модела за ефективно ръководство (Фигура II.7.), считам, че е подходящ за повишаването на ефективността в управлението на комуникациите, поради няколко причини:

1. Моделът съчетава в себе си както управленската, така и лидерската роля на ръководителя;
2. Предлага конкретни стъпки по време на целия проектен цикъл;
3. Включва прилагането на вече предложените по-горе модели и стратегии за управление на проекти, за управление на комуникациите, за повишаване на ефективността и по-добро представяне на ръководителя-лидер;
4. В същото време този модел включва и предложения комплекс от компетенции в комбинация с личностните характеристики и ценности на ръководителя-лидер;
5. Моделът е всеобхватен, тъй като включва ефективното управление както на проекта (и всички негови фази), така и на комуникациите по проекта и проектния екип.

В Таблица III.11. **Приложение на конкретни модели и стратегии в съответствие с Модела за ефективно ръководство (Фигура II.7.)** представям възможните за приложение модели и стратегии във всяка една проектна фаза и комуникационен етап, спрямо Модела за ефективно ръководство (Фигура II.7.).

Подобрение на комуникационната ефективност между членовете на проектни екипи и заинтересовани страни, чрез повишаване на техните компетенции

Последната препоръка е за подобрене на комуникационната ефективност между членовете на проектни екипи и заинтересовани страни, чрез повишаване на техните компетенции. В тази връзка мога да препоръчам повишаване на някои компетентности, за чиято систематизация ще използвам предложените модели: компетентности на ръководителите на проектни екипи (Фигура I.1.), на комуникационна компетентност при

¹ Втора глава, Параграф 2.3. Комуникативни умения за постигане на ефективност и комуникационни стратегии на лидерите от настоящата дисертация – б.а.

управлението на проекти (Фигура I.2.), систематизирани комуникативни компетенции за ръководителя на проекта (Фигура II.6.), и които адаптирам за нуждите на проектните екипи и заинтересовани страни. Считам, че за подобрене на комуникационната ефективност между членовете на проектни екипи и заинтересовани страни, те се нуждаят от комплекс от компетенции предложени в **Таблица III.12. Систематизирани комуникативни компетенции на членовете на проектни екипи и заинтересовани страни.** Този комплекс съдържа: езикова / граматическа компетентност; социална компетентност; културна компетентност; техническа компетентност и поведенческа компетентност, като включва и набор от отделни компетенции по всяка една от тях.

Отправените препоръки към ръководителите-лидери могат да помогнат за повишаване на ефективността в комуникациите, тъй като предполагат отстраняване на пропуските чрез развитие на по-богат комплекс от компетенции. Този комплекс способства и за преодоляване на комуникационните бариери. Повишаването на ефективността в комуникациите между членовете на проектните екипи и заинтересовани страни, също може да се осъществи, чрез развитие на необходимия им комплекс от компетенции.

Считам, че предложените модели, стратегии и набор от компетенции, могат да бъдат полезни за ръководители на проекти, проектни екипи и заинтересовани страни, както в местен, така и в международен контекст. Също така, могат да се приложат към управлението на проекти, които са част от проектно-ориентирани организации и/или такива, които управляват портфолио от проекти (когато определени участници могат да бъдат членове или заинтересована страна в повече от един проект едновременно). Стратегиите за управление на комуникациите и тези за ефективност предполагат приложение в подобен контекст, тъй като могат да се комбинират и съчетават помежду си, като в същото време да бъдат използвани и модели на ефективно ръководство.

Върху преодоляването на комуникационните бариери, успехът на проектите и ефективността в управлението на комуникациите, може да се влияе именно чрез подходящ комплекс от компетенции. Важно е да се отбележи, че компетенциите, вкл. систематизираните комуникативни компетенции, следва да се оценяват и преразглеждат от ръководителите-лидери, от проектните членове и заинтересовани страни, тъй като динамиката на средата, обхвата на проектите, все по-високите изисквания за изпълнение и качество, както и редица други фактори, винаги ще оказват влияние върху ефективността на комуникациите. Следователно, развитието и добавянето на нови компетенции с течение на времето, предполага по-добро управление на комуникационните процеси и по-добро представяне на ръководителите-лидери и всички участници.

В обобщение на Трета глава, могат да се направят следните **изводи**:

1. Емпиричното проучване включва събиране на първични и вторични данни;
2. Използван е анкетен метод, чрез който са обработени резултатите на 143 респонденти;
3. В проучването участват мъже и жени, на различна възраст, високо образовани; с различен трудов стаж и на различни позиции;

4. След анализ на резултатите, авторът обобщава, че успешното управление на проекта са необходими комплекс от компетенции; че липсата на компетенции на ръководителя са бариера за успешното управление на проекта; че за постигане на ефективност в управлението, проектният екип и заинтересованите страни също се нуждаят от определен набор от компетенции.
5. На основата на получените резултати и потвърдени хипотези, авторът предложи насоки и препоръки за преодоляване на изведените проблеми;
6. Препоръките за подобрене на комуникациите в управлението на проекти, се отправят в следните области:
 - ✓ Подобрене на ефективността в комуникациите от страна на ръководителя-лидер, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции;
 - ✓ Преодоляване на комуникационните бариери и повишаване успеваемостта на проектите, чрез повишаване на необходимия комплекс от компетенции както и подобряване на ефективността на ръководителя-лидер;
 - ✓ Подобрене на комуникационната ефективност между членовете на проектни екипи и заинтересовани страни, чрез повишаване на техните компетенции.

III. НАУЧНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Направен е критичен преглед на теоретичните постановки и е допълнена научната литература с предложени авторови определения за:

- „Комуникация“;
- „Проект“ и „управление на проекти“;
- „Проектен екип“;
- „Проектен риск“ и „управление на риска в проекти“;
- „Управление на комуникациите в проекти“;
- „Културна идентичност“.

2. На базата на проведено проучване на теорията и практиката по управление на проекти е направен критичен преглед на моделите на компетентност и са предложени авторови разработки за:

- Модел на компетентности на ръководителите на проектни екипи;
- Модел на комуникационна компетентност при управлението на проекти;
- Модел за управление на проекти;
- Модел за ефективно ръководство.

3. В съответствие с основните компоненти на проекта са разработени и предложени Карти за управление на „рискове-заплахи“ и „рискове-възможности“.

4. Предложен е допълнителен компонент при управлението на комуникациите в международни проекти: културна идентичност (проблеми / бариери и инструменти за въздействие).

5. Допълнена е научната литература, теория и практика по управление на проекти и постигане на ефективност в дейността с предложение за прилагане на следните стратегии:

- Стратегия за управление на комуникациите в проекти;
- Стратегия за управление на комуникациите в международни проекти;
- Стратегии за постигане на ефективност.

6. Направени са изводи, съдържащи критични бележки и препоръки за подобряване на практиката по Управление на проекти с приложение на моделите, стратегиите и комплекс от компетенции; систематизирани и обосновани са личностни, комуникативни компетенции и управленски функции на ръководителя-лидер на проекти.

IV. СПИСЪК С НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ

1. Бојков, Д., **Нанова, М.** (2022): *Комуникација у управљању пројектима у општинама/ Комуникацията в управлението на проекти в общините*, Сборник доклади от международна кръгла маса Локална самоуправа: како из круга неразвијених/Местното самоуправление: как от кръга на неразвитите, Издател: Галаксијанис, Сврљиг, Србија, ISBN 978-86-6233-440-4, COBISS.SR-ID 714606117, с. 103-112,
2. Boykov, D. & Djordjevic, S. & **Nanova, M.** (2022): *Roles in project teams*, Current trends in the development of the new public management, Macedonian international journal of marketing „Marketing“, Skopje, Year 9, No.13; ISSN 1857-9787. Пп. 28-37.
3. Ђорђевић, С., **Нанова, М.** (2021): *Тимски рад – фактор успеха/ Работата в екип – фактор за успеха* в тематичен сборник „Локална самоуправа: Како из круга неразвијених“, Стална конференција градова и општина, Савез градова и општина Србије, Београд, ISBN 978-86-8048030-5. с. 361-372.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бойков, В., Я. Тоцева (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок.
2. Манчева, Ж. (2016). Управление на риска на проекта. София : УАСГ.
3. Николов, Н., А. Войнова (1995). Икономика, маркетинг и мениджмънт на предприятията. София : Лик.
4. Пеневска, В. (2016). Основни комуникативни умения. София : Граал.
5. Пенчев, Р. (2007). Въведение в управлението на проекти. София : МВБУ.
6. Adair, J. (2009). Effective Communication (Revised Edition). Pan Macmillan Publisher: United States.
7. Anantatmula, V. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. Engineering Management Journal, 22, 13-22.
8. Andersen, E. (2014). Value creation using the mission breakdown structure. International Journal of Project Management, 32(5), 885-892.
9. Bachman, L., A. Palmer (1982). The Construct Validation of Some Components of Communicative Proficiency. TESOL Quarterly, 16(4), 449-465.
10. Baker, A. (1991). Reciprocal Accommodation: A Model for Reducing Gender Bias in Managerial Communication. Journal of Business Communication, 2(28), 113-130.
11. Barrett, D. J. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers, In Handbook of Business Strategy. Emerald group publishing, Rice University. [Online]. Available from: <http://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27037/leadership%20communication%20-%20A%20communication%20approach%20for%20senior-level%20managers%20-%20barrett.pdf> [Accessed 18 September 2022].
12. Binder, J. (2007). Global project management: Communication, collaboration and management across borders. Aldershot: Gower.
13. Boerma, M., et al. (2017). Point/Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made? American Journal of Pharmaceutical Education, 81(3), 1-5.
14. Burke, R., S. Barron (2007). Project management leadership: building creative teams (2nd ed.). Burke Publishing: UK. [Online]. Available from: <https://www.shabakeh-mag.com/sites/default/files/files/attachment/1397/04/1530862172.pdf> [Accessed 22 September 2022].
15. Campbell, C. A., et al. (2013). The new one-page project manager: Communicate and manage any project with a single sheet of paper. Hoboken, N.J: Wiley.
16. Campbell, G. M. (2009). Communications skills for project managers. New York: AMACOM.
17. Canale, M., M. Swain (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. Applied linguistics, 1(1), 1-47.
18. Carroll, J. (2012). Effective project management. Leamington Spa, Warwickshire, UK: In Easy Steps Ltd.

19. Carvalho, M. (2008). Communication issues in projects management. PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, 27-31 July 2008, 1280-1284.
20. Clearly, S. (2008). Communication A Hands-On Approach. Second edition. Landsdowne: Juta & Co. Ltd.
21. Clutterbuck, D., S. Hirst (2002). Leadership communication: A status report. Journal of Communication Management, 6(4), 351-354.
22. Davis, K. (1978). Methods for Studying Informal Communication. Journal of Communication, 28(1), 112-116.
23. de Dreu, C., M. Gelfand (2007). The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York: Lawrence Erlbaum Associates. [Online] Available from: <http://www-personal.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/DeDreu-Gelfand-ch1-DeDreu-Gelfand-Conflict-Intro.pdf> [Accessed 20 October 2021].
24. Dow, W., B. Taylor (2008). Project Management Communications Bible. First Edition. Indianapolis: Wiley Publishing.
25. Dow, B. (2013). Project Communications Plan - Who, What, Where, How, When...etc. [Online]. Available from: <http://www.projecttimes.com/articles/project-communications-plan-who-what-where-how-when%E2%80%A6etc.html> [Accessed 18 October 2021].
26. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons, LTD.
27. Hackman, J., R. Wageman (2005). A theory of team coaching. Academy of Management Review, 30(2), 269-287.
28. Harrison, F., D. Lock (2004). Advanced project management: A structured approach. Aldershot, England: Gower.
29. Heldman, K. (2011). Project management jumpstart (3rd ed.). Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5910/30/L-G-0000591030-0013205489.pdf> [Accessed 24 September 2022].
30. Heldman, K. (2018). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide. Ninth Edition. Sybex. John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana. [Online]. Available from: https://www.academia.edu/40842718/PMP_Project_Management_Professional_Exam_Study_Guide_Ninth_Edition [Accessed 18 September 2022].
31. International Project Management Association (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. IPMA: Nijkerk, Netherlands.
32. Katzenbach, J., D. Smith (1994). The Wisdom of Teams, HarperCollins, New York.
33. Kerzner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken: New Jersey. [Online]. Available from: <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner's%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf> [Accessed 18 September 2022].

34. Kerzner, H., C. Belack (2010). Communications Management. In: Managing Complex Projects. New Jersey: John Wiley & Sons, 295-388.
35. Kloppenborg, T., J. Petrick (1999). Leadership in Project Life Cycle & Team Character Development, *Project Management Journal*, 30(2), 8-17.
36. Leibniz, G. (2010). The Nature and Communication of Substances (from: The New System and Explanation of the New System). [Online]. Available from: <https://web.stanford.edu/~paulsko/leibniz.html> [Accessed 14 October 2021].
37. Leontiev, D., I. Hanina (2011). The Problem of Communication in the Works of A. A. Leontiev (To the 75th anniversary). *Cultural-Historical Psychology*, 7(1), 20-27.
38. Lewis, J. (2007). Fundamentals of project management. New York: American Management Association.
39. Lückmann, P., K. Färber (2016). The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement. A Review of Case Study Research in International Project Management. *Procedia Computer Science*, 100, 85-94.
40. Lunenburg, F. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction: At Least in Theory. *International journal of management, business and administration*, 14(1), 1-4.
41. Mead, G. (2005). Theorist of the social act. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 35(1), 19-39.
42. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row. In: D. Barrett (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers (pp. 385-402). *Handbook of Business Strategy*: Emerald Group Publishing.
43. Mitchell, R. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
44. Munby, J. (1978). Communicative Syllabus Design: A Sociolinguistic Model for Designing the Content of Purpose-Specific Language Programmes. UK: Cambridge University Press.
45. Nangoli, A. (2012). Project Communication, Individual Commitment, Social Networks, and Perceived Project Performance. *Journal of African Business*, 13(2), 101-114.
46. Narula, U. (2006). *Handbook of Communication Models, Perspectives, Strategies*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.
47. Nixon, P., M. Harrington, D. Parker (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61, 204-216.
48. Obukhova, L., M. Pavlova (2009). M. I. Lisina's Psychological Theory and Contemporary Psychology: An Interplay of Ideas. *Cultural-Historical Psychology*, 5(2), 119-125.
49. Patterson, J. (2010). Leadership: the project management essential. *Production and Inventory Management Journal*, 46(1), 73-89.
50. PRINCE2 (2009). *Managing successful projects with PRINCE2 (Fifth edition)*. Crown, London: UK.

51. Project Management Institute (2013a). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf [Accessed 24 September 2022].
52. Project Management Institute (2013b). THE HIGH COST OF LOW PERFORMANCE: The Essential Role of Communications. Project Management Institute, Inc. Pennsylvania: US. [Online]. Available from: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf> [Accessed 24 September 2022].
53. Riahi, Y. (2017). Project Stakeholders: Analysis and Management Processes. *International Journal of Economics and Management Studies*, 4(3), 37-42.
54. Rollinson, D. (2008). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*. Pearson Education Limited: England. – pp. 436-437.
55. Roman, K. (2007). How to Choose the Right Communications Vehicles for Your Project. [Online]. Available from: <http://www.collegiateproject.com/> [Accessed 20 October 2021].
56. Rothlauf, J. (2015). A global view on intercultural management: challenges in a globalized world. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
57. Santarcangelo, M. (2012). Three ways to measure effective communication. [Online] Available from: <http://securitycatalyst.com/three-ways-effectively-communicating-value-can-be-measured/> [Accessed 21 October 2021].
58. Schippmann, J., et al (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(1), 703-740.
59. Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(1), 379-423.
60. Sharma, R. (2010). What is the Influence/Impact Grid (Influence/Impact Matrix)? [Online]. Available from: http://www.brighthubpm.com/resource-management/81618-what-is-the-influenceimpact-grid-influenceimpact-matrix/#imgn_0 [Accessed 20 October 2021].
61. Shenhar, A. (2004). Strategic Project Leadership Toward a strategic approach to project management. *R & D Management*, 34(1), 569-578.
62. Shore, B. (2008). Systematic biases and culture in project failures. *Project Management Journal*, 39, 5-16.
63. Steyn, H. (2008). *Project management: a multi-disciplinary approach*. Second ed. Pretoria: FPM Pub.
64. Talukhaba, A., T. Mutunga, C. Miruka (2011). Indicators of effective communication models in remote projects. *International Journal of Project Organization and Management*, 3(2), 127-138.
65. Thamhain, H. (1988). Team Building in Project Management, *Project Management Handbook*, Second Edition, Eds. (pp. 8-15). Cleland, D.I. and King, W.I., New York: Van Nostrand Reinhold.
66. Thamhain, H. (2004). Linkages of project environment to performance: Lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22(7), 533-544.
67. Verma, V. (1995). *Organizing projects for success*. Project Management Institute. Newtown Square, PA.
68. Verma, V. (1997). *Managing the project team*. Project Management Institute. Newtown Square: PA.

69. Westland, J. (2007). *The project management lifecycle: A complete step by step methodology for initiating, planning, executing and closing a project successfully*. London: Kogan Page.
70. Winch, G., R. Leiringer (2016). Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept. *International Journal of Project Management*, 34(1), 271-281.
71. Wysocki, R. (1995). *Effective project management: how to plan, manage, and deliver projects on time and within budget*. Quorum Books, USA.
72. Yang, L., K. Wu, F. Wang, P. Chin (2010). Relationships among project manager’s leadership style, team interaction and project performance in the Taiwanese server industry. *Quality and Quantity Journal*, 46(1), 207-219.
73. Zakaria, N. (2017). Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. *Journal of International Management*, 23(4), 350-366.