

ЕКИПИТЕ - СТАНДАРТ В СЪВРЕМЕННАТА УПРАВЛЕНСКА ПРАКТИКА

Надя Маринова Кузманова

TEAMS - STANDARD IN THE CONTEMPORARY MANAGERIAL PRAXIS

Nadya Marinova Kuzmanova⁸⁶

Received: 02.04.2018, Accepted: 18.04.2018

Abstract

This paper addresses important issues related to the creation of teams and their activities aimed at achieving common goals. Teams show various characteristics: the voluntary nature of joining a team, pooling efforts and taking joint action, the interdependence of the team members, collective responsibility, among other features. Furthermore, by setting up teams, organizations seek opportunities to respond to the constant changes in the external environment and apply flexible forms of organization to resolve the complex tasks they are facing, given that success in these attempts is essential to their long-term functioning. Team work also involves coping with challenges of a varied nature: at times the formation of a successful team is a time-consuming effort; creating and upholding common values within the team requires a focused approach; there is a risk that individual team members may suffer a heavy workload, among other problems.

Keywords: team, team building, team work

JEL Codes: M10, M12

1. Увод

Изграждането на екипи предполага създаването на отношения, които са свързани с взаимно разбиране, сътрудничество и взаимозаменяемост. По този начин екипът работи пълноценно за постигане на общата цел като се стреми да избягва конфронтацията и да повишава ефективността от своята дейност. "Екипите са интегрална част от управленския процес в голям брой организации понастоящем." (Griffin, Moorhead, 2013, p. 267) Изграждането на екипи се разглежда като стандарт на работа и отговор на предизвикателствата за съвременните организации, свързани с непрекъснатите промени в тяхната бизнес

⁸⁶ Nadya Marinova Kuzmanova, University of National and World Economy - Sofia, PhD Student, nadya_kuzmanova@abv.bg

среда и с необходимостта от по-добро използване на техните силни страни. (Gordon, 2002, pp. 185-188)

2. Същност и характеристики на екипа

Понятието "екип" произлиза от староанглийското понятие "tēam" и има немски корени. То се свързва с група играчи, които формират една от страните в състезателна игра или спорт; две или повече лица, които работят съвместно. (<https://en.oxforddictionaries.com>)

Collins English Dictionary описва редица значения на понятието "екип" (<http://www.collinsdictionary.com>):

- група от хора, организирани да работят съвместно;
- група от играчи, която формира една от страните в спортен контекст;
- две или повече животни, чиято сила се използва съвместно в селскостопанската дейност и др.

Подобни определения са дадени и в електронния речник на Merriam-Webster (<http://www.merriam-webster.com>):

- група от хора, която се състезава в спорт, игра и т.н. срещу друга група;
- група от хора, която работи съвместно;
- група от; две и повече животни, които се използват да теглят каруца, двуколка и т.н.

World English Dictionary обяснява понятието "екип" по следния начин: (<http://www.dictionary.com>)

- редица лица, които са една от страните в игра или конкурс;
- редица лица, свързани по някакъв начин в съвместни действия и др.

В Cambridge dictionary разглежданото понятие е дефинирано като: "хора или животни, които правят нещо заедно като група, за да постигнат обща цел" (<http://dictionary.cambridge.org>).

Някои автори разглеждат екипа като "малък брой хора с допълващи се умения, които са ангажирани с общи цели, в това число за добро представяне, прилагайки подход, според който те са взаимно отговорни" (Katzenbach, Smith, 2003, p. 45). Дж. Левис определя екипа като "група от хора, които работят съвместно, за да изпълнят обща цел, постигайки висококачествени резултати като се наслаждават на тази дейност" (Lewis, 2004, p. 66). При това авторът извежда следните важни особености на екипа: съвместните усилия на групата, удоволствието от тях и взаимното доверие. Според М. Андреева екипът представлява "група от хора, които трябва да са свързани пряко при постигането на общи цели." (Андреева, 2013, с. 173) М. Александрова дефинира екипа по следния начин: "вид група, която се формира по специален повод, нейните участници са съпричастни към постигането на някаква обща цел, като работят съвместно и високо координирано за нейното постигане"

(Кузманова, Александрова, 2013, с. 83). М. Ламбовска определя екипа като "социална общност, в която индивидите са обединени на основата на общи цели и ценности" (Ламбовска, 2014, с. 26). При това според авторката именно целите и ценностите, споделяни от членовете на екипа, формират "фундамента на социалните отношения" в него (Ламбовска, 2017, с. 147).

Фигура 1 Характеристики на екипа



Следователно екипът представлява група от хора, притежаващи взаимно допълващи се навици и умения, свързани помежду си от обща цел, които се нуждаят един от друг за постигане на зададените резултати (вж. Фигура 1). Екипният подход намира широко приложение в случаите, когато очакваните резултати изискват взаимосвързани действия, които не могат да бъдат постигнати успешно чрез индивидуални усилия. "Екипът има три съществени аспекта: съвместно действие, доверие и единство (интегрираност)." (Александрова, 2015, с. 146) По този начин трябва да се има предвид, че екипите се създават с цел да се решат точно определени задачи (разработване и изпълнение на стратегии и проекти; преодоляване на съпротивата срещу промени и т.н.).

Работната група представлява **"какво и да е количество хора, които: 1. общуват помежду си, 2. психологически се различават един от друг, 3. възприемат се като една група"** (Харизанова, Миронова, 2011; цит. в Харизанова, Миронова, 2015, с. 47). Групата притежава характеристики, които са различни от тези на екипа: наличие на лични цели; не се търси положителен синергичен ефект между членовете; всеки член на групата носи отговорност за част от общия резултат; индивидуално обучение; по-малка гъвкавост в условията на промени и др.

При формирането на екипа трябва да се държи сметка за неговите размер и структура. При по-голям размер на екипа се интегрират знания и умения на повече лица, но съществува риск от пораждаване на напрежение и намаляване на сплотеността на екипа. При по-малък размер на екипа се стимулират по-високата производителност на отделните членове и по-добрата ангажираност с работата, като се облекчават комуникационните връзки. Препоръчително е броят на членовете на екипа да бъде между 5 и 9, като се избягват екипи с повече от 12 членове. При подбора на членове на екипа е необходимо да се постигне хармонично разпределение на задачите между хората с определени навици, стилове на мислене и различни личностни качества, като по този начин се подпомага постигането на целите и усъвършенстване на процеса на работа. (Katzenbach, Smith, 2001)

Могат да бъдат посочени следните по-важни изисквания към членовете на екипа: да подчиняват своята работа на постигането на общоекипните цели; да бъдат добре мотивирани и да се стремят към непрекъснато обучение и развитие; да познават и разбират останалите членове на екипа като са готови на вътрешногрупово общуване и взаимопомощ; да използват пълноценно информацията, предоставяна от останалите членове на екипа; да участват активно в дейността на екипа; да изпитват отговорност както за своя личен принос в работата на екипа, така и за общите резултати от дейността на екипа; да спазват решенията, взети от екипа; да разглеждат проблемите като възможност за развитие; да са запознати с потребностите на всички потребители на крайните продукти от дейността на екипа; да стимулират личностното си обучение и развитие и др.

Конфликтите в екипа са от различно естество. Те са свързани както със задачите (по отношение на правилата и процедурите, при разпределението на ресурсите, интерпретирането на фактите и др.), така и с взаимоотношенията между техните членове (свързани с ценностите, стила на поведение и др.). Наличието на остри конфликти може сериозно да навреди на работата на екипите и на личната удовлетвореност на техните членове, докато малките конфликти благоприятстват тяхното представяне, тъй като те стимулират гъвкавото поведение, творческото мислене в екипа, обмена на информация и особено решаването на комплексни и нерутинни задачи. При отсъствието на конфликти съществува риск екипът да не забележи наличието на неефективни решения в неговата работа. (De Dreu, Weingart, 2003)

В практиката се създават разнообразни видове екипи: екипи за реинженеринг, екипи за бенчмаркинг, проектни екипи, екипи за управление при кризи, екипи по качеството и др.

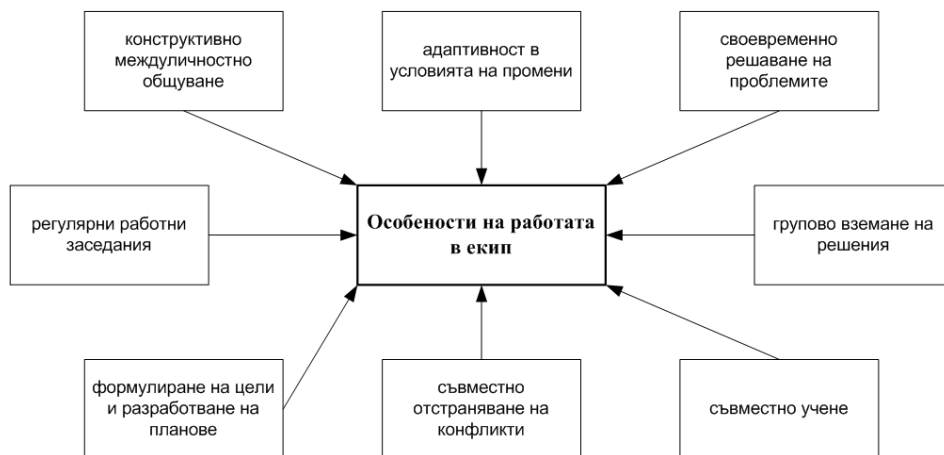
Създаването на екипи е първостепенна задача навсякъде, където е необходимо ефективно групово участие. Екипът е резултат от сложен творчески процес и

големи интелектуални усилия. При това съществена в тази насока е ролята на непосредствения ръководител.

3. Особенности на работата в екип

Формирането на екипи представлява концепция, свързана с повишаване ефективността на използване на човешките ресурси, която предполага правилен подбор на членовете на екипа, формиране и развитие на навици за работа в екип, включително създаване на творческа атмосфера, доверие, взаимопомощ и т.н. (вж. Фигура 2) Това, от своя страна, води до създаване на положителен синергичен ефект и решаването на сложни творчески задачи от страна на формирания екип. Положителният синергичен ефект като резултат от компетентното създаване на екипа се проявява по различен начин: съксяване на технологичния цикъл, увеличаване на предложенията за усъвършенстване на дейността, засилване на лоялността към организацията, подобряване на дисциплината, засилен интерес към повишаване на образованието и професионалната квалификация и др. Взаимодействието между членовете на екипа подобрява комуникациите, подпомага процеса на делегиране на функции и стимулира самообучението. Чрез изграждането на екипи се постигат различни ефекти: саморегулиране на интензивността на труда, благодарение на самоорганизацията намаляват загубите на работно време, като колективното вземане на решения води до по-добри крайни резултати и по-ефективна мотивация. Следователно важни характеристики на екипите са: искрени комуникации, желание за вслушване в мнението на останалите, познаване на проблемите в работата, взаимна подкрепа, споделено лидерство, ясно осъзнаване целта на екипа, толерантност към различните мнения, стремеж за постигане на консенсус, удовлетворение от включването в екипа и др.

Фигура 2 Особенности на работата в екип



Според П. Дракър в сплотения екип, начело на който стои признат лидер, хората са способни да извършват изключителни дела. (Дракър, 2006) Ръководителят лидер трябва да окуражава подчинените да не се страхуват да работят по сложни задачи и да поемат риск. Грешките нерядко се превръщат в ключ за успеха. От друга страна, трябва да се има предвид, че невинаги екипите, макар и сплотени около своя лидер, постигат максимална резултативност. Интерес представлява мнението на П. Сендж, че екипът от топ мениджъри се опитва да запази своята лична репутация като потиска всички разногласия по пътя на изпълнение на колективната стратегия. По този начин съвместните решения могат да се окажат или слаби и компромисни, или да отразяват мнението и интересите на онзи мениджър, който успее да вземе превес над останалите. (Senge, 2006)

Могат да бъдат посочени редица *принципи*, свързани с функционирането на екипите:

- ✓ Доброволност при включване в екипа: водещ принцип, всеки сътрудник трябва да бъде запознат с дейността на екипа и да бъде съгласен да се включи в него.
- ✓ Целеустременост при формиране на екипа.
- ✓ Ясно определяне на работните роли.
- ✓ Автономно самоуправление на екипа от страна на неговия ръководител.
- ✓ Сплотеност между членовете на екипа.
- ✓ Колективно изпълнение на задачите: съобразно тяхното разпределение от страна на екипа.
- ✓ Обмен на информация между членовете на екипа.
- ✓ Тясно взаимодействие и взаимна зависимост между членовете на екипа (Всеки член на екипа внася своя индивидуален принос в общата работа. Всеки член на екипа зависи от работата на останалите.).
- ✓ Колективна отговорност.
- ✓ Заплащане на труда съобразно крайния резултат от дейността на екипа (на основата на ясно разработени критерии за оценка на резултатите от дейността на екипа; разпределението в екипа е вътрешноекипен въпрос).
- ✓ Членовете на екипа се възприемат като равноправни участници в неговата дейност и др.

Според *ефективността на взаимодействие между членовете на групата* могат да се разграничат (Katzenbach, Smith, 1993):

- ❖ **Работна група.** Притежава богат комплекс от потенциални резултати, свързани с изпълнението на заданията. Всеки член работи в рамките на неговата лична отговорност. Липсват обща цел и обща отговорност. Членовете на групата взаимодействат помежду си основно, за да обменят информация и опит, както и за да определят перспективите за развитие. За

разлика от екипа прогресът на работните групи се основава на личните предимства на отделните членове в процеса на работа.

- ❖ **Псевдоекип.** Свързан с риск и разочарование. Налице е необходимост от повишаване ефективността на съвместния труд, тъй като индивидуалната производителност на отделните членове е ниска. Съществува възможност групата да се превърне в екип, но все още липсват идеи за формулиране на общи цели и колективно изпълнение на работата.
- ❖ **Потенциален екип.** Налице е необходимост от повишаване ефективността на съвместната работа. Все още липсва атмосфера за формулирането на обща цел, колективни усилия в процеса на труда и нагласа за колективна отговорност. Необходимо е по-високо ниво на дисциплинираност от страна на отделните членове, които са готови да поемат риск, опитвайки се да преодолеят появяващите се пречки.
- ❖ **Реален екип.** Превръщането на потенциалния екип в реален е свързано с най-голямото нарастване на производителността на труда. Очакват се значителни резултати от дейността в сравнение с работната група. Налице е съвместна дейност в процеса на постигане на съгласуваните цели. Необходими са допълнителни усилия за пълно разгръщане потенциала на всеки член, въпреки че хората в екипа осъзнават важната роля на всеки от тях за ефективното изпълнение на дейността.
- ❖ **Високоефективен екип.** Висока лична отговорност от страна на всеки член на екипа. Създадени са условия за личностно израстване и успех на всеки член. Налице е положителен синергичен ефект в резултат на взаимодействието в екипа.

Разнообразни фактори правят създаването на екипи необходимост:

На първо място, това е *видът на задачата*, която трябва да бъде решена. Тя влияе върху формалната структура на групата, която се утвърждава от ръководството; ролевия състав; комплекса от знания и умения, които трябва да притежават членовете на екипа; типа контрол върху неговата дейност.

На второ място, съществено влияние оказва *средата*. Има се предвид организационно-културният контекст на съществуване на екипа, т.е. контекст на дейността в съответния тип среда, включващ комплекс от условия, който кара членовете на екипа да действат по определен начин. Става дума за организационната култура, организационната среда, характеристиките на екипа и т.н. При подходящ организационен контекст екипът постига добри резултати и обратно. (Rozhkov, Cheung, Tsui, 2013)

Организационно-културният контекст бива вътрешен и външен. Вътрешноекипният културен контекст включва разнообразни елементи: приети и споделяни от всички членове на екипа норми; организация на разпределението на

ролите; особености на процесите в екипите, свързани с дейността по вземане на решения, управление на комуникациите и др. Към външноекипния контекст се отнасят: организационен климат; особености на системата на контрол; компетентност на органите на управление по отношение управлението на екипната дейност. Във връзка с това трябва да се подчертае, че организационната култура играе съществена роля в управлението на екипите и при изследване процесите на груповата динамика. Следователно изследването на формирането на екипи изисква анализ и на вътрешния културен контекст, т.е. на определената субкултура на екипа.

Ефективните екипи притежават следните характеристики: (Leonard, Snap, 1999)

- ❖ Ясни цели, които се приемат от всички участници.
- ❖ Съгласуваност и хармония.
- ❖ Вземане под внимание на културните различия, взаимно уважение и взаимно разбиране в екипа.
- ❖ Отношения на доверие между участниците в екипа.
- ❖ Способност ефективно да се решават задачите и да се преодоляват вътрешните конфликти.
- ❖ Способност да се учи колективно въз основа на наличния опит.
- ❖ Познаване от страна на участниците в екипа на техния собствен стил на мислене и стиловете на мислене на другите членове на екипа.
- ❖ Съчетаване на различните личностни качества, от една страна, а, от друга страна, на необходимите знания и навици, равномерно разпределени между всички членове на екипа.
- ❖ Осъзнаване и приемане от страна на всеки на неговата собствена роля в екипа и ролите на другите участници.
- ❖ Съответствие между ролята и функциите в екипа за всеки от членовете на екипа.
- ❖ Комфортна атмосфера на работа, в която хората проявяват уважение, доверие, вслушват се в мнението на другите и изказват полезни забележки за работата един спрямо друг.
- ❖ Открит достъп до информация, необходима за решаване на екипните задачи, за всеки от участниците в екипа.
- ❖ Постоянно обучение на членовете на екипа.
- ❖ Лидери, които развиват творческите способности на екипа.

При изследване на процесите, свързани с изграждането на екипи, трябва да се имат предвид някои трудности и проблеми, свързани с тяхното формиране. (вж. Таблица 1)

Предимства и недостатъци на екипната дейност Таблица 1

Предимства на работата в екип	Недостатъци на работата в екип
<ul style="list-style-type: none"> ○ Създаването на екип е целесъобразно, когато работата изисква взаимосвързани действия, които не могат да бъдат осъществени ефективно чрез индивидуални усилия. ○ В екипа функционира атмосфера на сътрудничество, взаимна подкрепа и общи ценности. ○ Всеки член на екипа гъвкаво участва в координирането на дейността. ○ Екипът е в състояние да решава бързо и компетентно задачи, които изискват обикновено много време. ○ Екипът предлага нестандартни творчески решения. ○ Екипът изпълнява задания, които се отличават с висока степен на неопределеност и засягат сложни проблеми, важни за всички заинтересовани страни. ○ Високо качество на работа. ○ Стимулира се личностното и професионално израстване на всеки член на екипа, а по този начин и ефективността на екипа като цяло. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Превръщането на групата в екип отнема значително време. ○ Създаването на екипен дух е свързано с допълнителни тренинги и обучение. ○ Формирането и поддържането на ценностите в екипа изискват непрекъснато внимание и подкрепа. ○ Може да се окаже, че сътрудниците са претоварени с работа, ако участието им в екипа е допълнителен ангажимент за тях, освен текущата им дейност в организацията. ○ Прилага се недирективен стил на управление, административно-командните методи на управление са неприемливи. ○ Могат да възникнат конфликтни ситуации по време на работните срещи и заседания. ○ Съществува риск от бавно вземане на решения като резултат от продължителни обсъждания на възникващите проблеми.

На първо място, създаването на екип изисква на едно място да се концентрират добре подготвени специалисти, което не винаги е обосновано и възможно. На второ място, ефективността на работа и сплотеността на екипа зависят в голяма степен от неговия размер. При това в процеса на съвместна работа е необходимо да се осигури психологическа съвместимост между членовете на екипа. Ето защо с увеличаване броя на членовете на екипа съществува риск в това отношение. На трето място, изграждането на ефективен екип отнема определено време, в рамките на което да се сработят неговите членове, за да могат те пълноценно да поемат

отговорността за успешното изпълнение на възложените задачи. На четвърто място, наред със създаването на екипи съществува риск от тяхното внезапно разпадане. Подобен род примери могат да се посочат в екипи, които се занимават с творческа дейност, както и в управленски екипи и др. Във връзка с това трябва да се познава логиката на функциониране на съответния екип в контекста на неговия жизнен цикъл, за да се осигури адекватна реакция при появата на неочаквани събития.

Неподходящите решения, свързани с избора на членове на екипа, представляват източник на редица проблеми: (Kerzner, 2009, p. 211; цит. в Пенчева, 2011, с. 157)

- слаба мотивация;
- лоша комуникация между отделните членове на екипа;
- конфликти между членовете на екипа, от една страна, и между членовете на екипа и висшето ръководство, от друга страна;
- прекалена конкуренция между членовете на екипа;
- неизпълнение на задълженията поради липса на опит и квалификация.

Освен това често срещани трудности, свързани с функционирането на екипите, са:

- Наличие на недостатъчно добри междуличностни отношения и нежелание за създаване и поддържане на добро сътрудничество между членовете на екипа.
- Разпределение на ролите по начин, което не подпомага в достатъчна степен постигането на зададените цели.
- Липса на интерес и управленски механизми за създаване на екипи от страна на висшия мениджмънт на организацията.
- След достигане на максимума във възходящото развитие на екипа съобразно ресурсите и възможностите, с които той разполага, обикновено следва закономерен спад, което изисква специални усилия за евентуално преодоляване на неблагоприятните тенденции в развитието на съответния екип.
- Обсъжданията на предложенията в екипа, които се основават на широк комплекс от знания и мнения, изискват повече време в сравнение с решенията от страна на отделните лица.

4. Заключение

В заключение трябва да се направи изводът, че чрез изграждането на екипи организациите търсят допълнителни възможности за подпомагане на тяхното успешно функциониране. За целта е наложително да се създадат благоприятни условия за разгръщане на потенциала на екипа: открито общуване между членовете

на екипа, ясно дефиниране на правата и отговорностите на всеки член на екипа, умело разпределение на ролите между членовете на екипа, създаване на атмосфера на открит диалог и готовност за споделяне на знания и идеи, конструктивизъм при решаване на възникващите проблеми и др.

ЛИТЕРАТУРА

- Александрова, М., Проектно управление. Проектно мислене и проектно действие. 2015. С., Изд. "Везни-4".
- Андреева, М., Проектно управление. 2013. В. Т., Изд. "Фабер".
- Дракър, П., Мениджмънтът в следващото общество. 2006. С., Изд. "Класика и стил".
- Кузманова, М., М. Александрова, Мениджмънт. 2013. Теория и практика. С., Изд. "Везни-4".
- Ламбовска, М., Механизъм за контрол върху представянето на екипи. 2014. *Научни трудове на УНСС*, С., с. 7 - 62, Том 2.
- Ламбовска, М., Модел за резултатите на преподавателските екипи на ВТУ "Тодор Каблешков". 2017. *Списание "Икономика и управление"*. Благоевград, ЮЗУ "Н. Рилски", с. 146-160, бр.1.
- Пенчева, А., Управление на проекти. Теоретико-методологически проблеми. 2011. С., Изд. "Авангард Прима".
- Харизанова, М., Н. Миронова, Мениджмънт. 2011. С., Изд. "Авангард Прима".
- Харизанова, М., Н. Миронова, Основи на управлението. 2015. С., Изд. "Авангард Прима".
- De Dreu, C. K. W., L. R. Weingart, Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. 2003. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, pp. 741–749.
- Gillespie, R., Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments. 1991. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Gordon, J., A perspective on team building. Sept. 2002; 2, 1. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; ABI/INFORM Global, pp. 185-188.
- Griffin, R. W., Gr. Moorhead, Organizational Behavior. 2013. 11 ed. Australia, SOUTHWESTERN CENGAGE Learning.
- Kerzner, H., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling. 2009. John Wiley & Sons, Inc. 10th Ed.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. K. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation, Harvard Business School, Boston.
- Katzenbach, J. R., & D. K. Smith, The Discipline of Teams: A Mindbook-Workbook for Delivering Small Group Performance. 2001. New York: John Wiley & Sons.

- Katzenbach, J. R., & D. K. Smith, *The wisdom of teams: Creating the high performance organization*. 2003. New York: Harper Business.
- Leonard, D., and W. Snap, *When Sparks fly: Igniting Creativity in Groups*. 1999. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis, J. P., *Team-Based Project Management*. 2004. Washington, D. C., Beard Books.
- Mayo, E., *The Human Problems of and Industrial Civilization*. 1933. New York: Viking Press; Mayo, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*. 1945. Cambridge, Mass.: Harvard University.
- Rozhkov, M., B. Cheung, E. Tsui, Context and its Effect on Individual Competencies and Project Team Performance. Oct. 2013. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning; Kidmore End: 602-XVI*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. 2006. Doubleday; Revised & Updated ed.
- Collins English Dictionary - Complete & Unabridged, 10th Edition, 2009, <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/management-team>
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team>
- <http://www.dictionary.com/browse/team>
- <https://en.oxforddictionaries.com/definition/team>
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/team>