



*доц. д-р Цветан Илиев*

*Доц. д-р Цветан Илиев е преподавател в МВБУ - Ботевград от 2007 г., където чете лекции по дисциплините микроикономика, макроикономика, управление на проекти и международни проекти и програми на ЕС. Научните му интереси са насочени към макроикономическото регулиране, пазара на труда, икономическата динамика и растежа, различни аспекти на икономиката на знанието на микро и макро равнище, както и към разработването и управлението на проекти. Резултатите от изследователската му работа са намерили отражение в повече от 40 публикации в български и чуждестранни научни издания. Познат е като автор с участието си в престижни национални и международни научни форуми.*

*Цветан Илиев*

## **ЕКИПИ И ЕКИПНА РАБОТА – ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

### **Въведение**

Съвременният етап от развитието на икономическите процеси отнежда на човешкия капитал централно място в системата на производството. Както от теоретична, така и от практическа гледна точка е неоспорима тезата, че натрупването на човешки капитал в бизнес единиците и в икономиката на дадена страна като цяло води до увеличаване на ефективността, производителността и иновациите. Това виждане е доказано многократно в научните разработки от средата на XX век до днес. На бял свят излизат множество теоретични модели, в които фокусът на внимание е поставен върху човешкия капитал, като двигател на развитието и усъвършенстването на производството.

Сред основоположниците на този изследователски задел в икономическата наука могат да се определят американските икономисти Т. Шулц и Г. Бекер, които поставят началото на разглеждането на човешкия капитал като интензивен фактор на развитието заедно с иновациите и високите технологии.<sup>1</sup> Според тях повишаването на качеството на човешкия капитал посредством натрупването на нови знания поражда иновации, които на

---

<sup>1</sup> Вж. Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition. Chicago and London: University of Chicago Press, 1993.

свой ред са предпоставки са създаване на по-продуктивни производствени процеси на равнище бизнес организация или национално стопанство като цяло. Така иновациите създават благодатната почва за формирането на ново знание, по-високо равнище на компетентност на човешкия капитал, ново качество на живот, производителност на интелектуалната дейност и т. н. Ето защо не можем да не съгласим с мнението, че иновациите възникват заедно с появата на разумния човек.<sup>2</sup>

Динамиката на съвременните иновационни процеси на национално и международно равнище изправя бизнес организациите пред множество трудности и предизвикателства.

Процесите на внедряване на информационните и комуникационните технологии извеждат проблемите от микросредата на обикновената фирма до глобалния свят на транснационалните корпорации. Дори съвременният пазар трябва да бъде разбран не просто като място за пласмент на продукти, а по-скоро като възможност за конкуренция на потенциали. Всичко това поставя огромни изисквания пред управлението на бизнес единиците като цяло и по-конкретно - пред потенциала за изграждането на функционираща организация на работа. Ако в епохата на индустриалното производство вниманието на бизнеса е фокусирано върху въпроса за количествения растеж, разбран като нарастване на обема на продукцията, то в началото на XXI век успехът на всяка предприемаческа активност зависи от степента на адаптивност към изискванията на потребителите и техните потребности.

В резултат от това, на дневен ред е необходимостта от нов модел на управление на микро равнище, при който печалбата трябва да бъде функция не толкова на обема произведена и продадена продукция, колкото на понижаването себестойността на продукцията и услугите, на високото качество и новаторските решения, както и на възможностите да се управляват, мотивират и организират трудовите ресурси в ефективно функциониращи екипи, като практическо измерение на ролята на човешкия капитал. Всичко това в още по-голяма степен поставя въпроса за значението на човешкия капитал в организацията, от една страна, като носител на иновация, а от друга – като ядро на това, което наричаме интелектуален капитал и организационно управленско мислене. Основно трябва да се наблегне на организацията на управление с оглед осъществяване на ефективна управленска структура по екипи и звена на работа в зависимост от спецификата на бизнес средата.

Поставената за разглеждане тематика смятаме, че е особено актуална за нашата страна, тъй като периодът от последните двадесет и пет години е прекалено кратък, за да се формира корпоративна култура, адекватна на съвременните предизвикателства, пред които са изправени бизнес организациите.

По своята същност организацията е обединение на хора, поставили си обща цел и координиращи усилията си за нейното осъществяване. В българската стопанска практика все още не е преодоляно и продължава да доминира виждането за организацията само като материален феномен, т.е. сбор от машини, съоръжения, сгради и технологии. В действителност цялата техника и технология са само средство, което се одухотворява от човешкия капитал. Организацията е начинът и системата на работа на трудовите ресурси в определена структура на производство или услуги. Става дума за мотивирания, активния и инициативния трудов ресурс.

---

<sup>2</sup> Вж. Парашкевова, Л. Светът на цивилизациите. Том I Генезис и динамика на цивилизациите, "Колор Принт", Варна, 2010, с. 78 - 79.

## 1. Условия за изграждане на ефективни екипи

В последните 20 години екипите и екипното поведение са обект на сериозни научни изследвания от специалистите по мениджмънт. Изследванията са насочени към установяването на онези предпоставки, които правят екипите ефективно функциониращи.

Една част от изследванията са фокусирали вниманието си върху три основни характеристики на екипа – *компетентност, отдаденост на обща цел и координираност на действията*. В тази посока е разработката на Дж. Р. Каценбах и Д. К. Смит.<sup>3</sup>

В други научни изследвания на преден план се поставят ключови характеристики на екипа като: *подпомагаща структура и стимулираща разгръщането на потенциала на екипа среда*.<sup>4</sup>

Наличието на способности, познания, практически опит и технически умения са важни предпоставки за справяне на екип от специалисти с поставените задачи. Най-общо, **екипът може да се дефинира като група от хора, обединили своите компетенции в постигането на обща цел**. В случай, че компетенциите са недостатъчни или липсват, би било невъзможно постигането на целта. При това положение е необходимо извършването на корекции, които да заличат недостига. Промените биха могли да се извършват и в движение, достатъчно е само да са конкретни и ефективни.

В процеса на уточняване и синхронизиране на компетенциите важно място заема лидерът на екипа. Той има за задача да създаде всички предпоставки, които ще направят задачите изпълними, а целта – постижима. От първостепенно значение е да се формулира точно и ясно целта на организацията. От това зависи правилното идентифициране на екипната мисия. Тук е мястото да подчертаем, че **всеки екип би бил неуспешен, макар и изграден от изтъкнати специалисти, ако не се формулира ясна обща цел**.

При положение, че целта е определена и всеки член на екипа е взел активно участие в този процес, тя трябва да се конкретизира с оглед постигането на измерим резултат.

Възприемането на целта на организацията като обща от членовете на екипа е условие за пълна ангажираност на всеки човек. От практическа гледна точка се налага да поясним, че **между разбирането и пълната съпричастност има съществена разлика**. Разбирането предполага, че хората са осъзнали посоката, в която трябва да насочат своите усилия. Ангажирането е по-скоро субективно присъщ процес, чийто корени са в сферата на мотивацията на личността. Когато мотивацията е налице, възникналите трудности при изпълнението на задачите и постигането на целите няма да накарат екипния играч да се откаже. В тази връзка, можем да направим изводът, че **отдадеността на общата кауза е функция на убедително поставената цел и изградената на тази основа вътрешна мотивация**. Затова, хората възприемат целта на екипа като нещо, което оправдава необходимостта от полагане усилия.

Съобразно спецификата на организацията и на поставената цел в екипите се включват хора с различни компетентност и социален статус. Това често води до

---

<sup>3</sup> Вж. Katzenbach, J. R., D. K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High – Performans Organization. Harvard Business School Press, Boston, 1993.

<sup>4</sup> Вж. Hackman, R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business School Press, Boston, 2002.

възникване на вътрешни конфликти. Когато целта на екипа и неговата мисия е припозната от всички, социалната несъвместимост може да бъде преодоляна.

Индикатор за идентифициране на съпричастността са изразните средства, с които общуват членовете на екипа. Когато те са в множествено число, може да се направи подобно заключение.

Практиката е доказала, че броят на членовете на екипа е важен по отношение на възможностите за приобщаване. Колкото по-малко са те, толкова по-сплотена би била групата. В големите екипи е вероятно да се обособят отделни фракции, които формират свои принципи и норми на поведение, различни от общите. Затова, специалистите по изграждането на екипи препоръчват да се съставят колкото е възможно по-малки групи. Естествено, те трябва да обхващат всички необходими компетенции.

Отдадеността на общите цели би могла да се стимулира. Когато резултатът от дейността на екипа като единица е функционално обвързан с финансови стимули или с възможност за кариерно развитие, ангажираността се повишава. В тази връзка, заслужава да отбележим, че **стимулите биха били ефективни, когато са персонално насочени**. Има се предвид, че **те се разпределят според приноса на всеки член на екипа**.

Когато отговорността за справянето с общите задачи е осъзната и поета, целта се постига и намира своя еквивалентен израз. Членове на екипа, които участват в срещите и обсъждането на задачите фиктивно, биха могли да възпрепятстват процеса. Ето защо, важен момент за приобщаването към мисията на организацията, е всеки човек в екипа да осъзнае важността на членството. Участието трябва да се заслужи, а не да е императивно наложено.

Този процес сам по себе си не означава, че всеки участник ще има еднакъв принос и съответно равен дял в структурата на стимулите. С оглед на компетенциите и опита, приносът трябва да е адекватен на поетите ангажименти. Като член на екипа, лидерът е необходимо да бъде пример за това. Той върши своите задачи, като поема обикновено по-неприятните за останалите ангажименти. С негативно значение за екипната работа, можем да определим подход, при който лидерът ще разпредели цялата работа между останалите участници в групата. В един по-широк смисъл, ролята на лидера би могла да се потърси в две направления. От една страна, той трябва да бъде координатор на екипа, а от друга – участник като всички останали, поемащ своите отговорности, наравно с другите. Този модел на лидерство, е ефективен, доколкото приобщава участниците в екипа и ги задължава да решават ефективно своите задачи. Така, всеки член ще усеща и ползата от участието си. Тя би могла да бъде:

- емоционална удовлетвореност от постигнатото в работата;
- натрупан опит, който се материализира в бъдещо кариерно развитие или като допълнително възнаграждение;

Фактор за пълноценно участие в екипа е осъзнаването на ползите. Хората не биха се ангажирали напълно с възложената работа, когато не е ясно какъв ще е индикатора за удовлетвореност. Неговото значение е предопределено от зависимостта между ползата на работното място, при рутинно вършената работа, и тази от участието в екипа. При положение, че участието в екипа гарантира положителен ефект и върху обичайните задължения, ангажираността ще бъде пълна и ефективна.

Екипът би бил ефективен, освен чрез правилно определяне на кръга от неговите компетенции и формирането на съпричастност, но и при наличието на адек-

ватна работна среда. Това ни дава основание да се съгласим с определението на **екипа като организационно обединение, имплицитно вградено в структура от по-голям мащаб**.<sup>5</sup>

Структурата на организацията, в която се създава екипа предопределя неговите възможности от гледна точка на ресурси и информация. В този смисъл, ефективността на екипа ще зависи от това, до каква степен основните функционални звена ще подкрепят, ще са безразлични или ще възпрепятстват постигането на неговите цели.

Подкрепата от по-високите управленски равнища е важно условие за ефективна работа. Тя гарантира адекватната ресурсна осигуреност на екипната дейност. От друга страна, това създава предпоставки за по-висока степен на самостоятелност на екипната дейност.

Ефективността на екипна дейност се благоприятства и от среда, която не се характеризира със строга йерархична подреденост. Това създава предпоставка за придобиване на навици, които способстват екипната работа, и по-конкретно – готовност да се споделя информация и да се сътрудничи през организационните граници. Тези навици липсват там, където ръководителите насочват, а останалите изпълняват.<sup>6</sup> Организации от подобен тип, бихме могли да определим като разчитащи на йерархията, а не на екипния подход за постигане на цели.

Бизнес структури, които възприемат прилагането на екипния подход, обикновено притежават вътрешни системи от стимули, които да мотивират хората за участие. От степента им на съответствие с възлаганите на членовете на екипи отговорности зависи мотивацията на евентуалните участници. Стимулът е основен мотивиращ фактор.

Тази система трябва да обвърже наградата с показаните умения и опит, от една страна, а от друга – с качеството на резултата. Това налага да подчертаем, че за **екипната работа е от значение дали членовете на бизнес организацията имат подобен опит**. Най-често опитът се възприема като предпоставка за добра организация на работа и за сътрудничество между хората в екипа. Положителен момент е мултиплицирането на опита по време на жизнения цикъл на екипа. За да се постигне посочения ефект, компаниите прилагат обучения от различен характер на своите служители, повишаващи тяхната екипна култура. Това допринася за формирането на някои необходими умения като: изслушване на и съобразяване с други мнения, сътрудничество с различни по компетентност и квалификационни характеристики хора, концентриране на вниманието върху поставена обща задача.

Формирането на посочените екипни навици осигурява координираност на действията на хората в групата. Това е третата основна предпоставка за ефективна работа.

Координацията трябва да е налице при изготвянето на плановите и идентифицирането общите цели в синхрон със заложените във фирмената стратегия на развитие. Членовете на една добре структурирана организация разбират както целите на организацията, така и тези на функционалната си единица. Това дава възможност на екипа да подпомогне организацията при постигането на стратегическите ѝ цели. По този начин, екипните цели са координирани с общностните, а целите

---

<sup>5</sup> Вж. Байълс, Дж. Шест стъпки за създаване на креативен екип. В: Идеалният екип, който работи като часовников механизъм. "Locus", С., 2005, с. 62 – 67. Армстронг, М. Практика на управление на човешките ресурси. "Питер", Санкт Петербург, 2005, с. 157.

<sup>6</sup> Вж. Паунов, М. Организационно поведение. "Сиела", С., 1998, с. 87 – 96.

на всеки отделен член на групата – с тези на функционалната единица.

Освен по отношение на целите, координация е необходима и при системата от стимули в бизнес структурата. Както посочихме по-нагоре, тя трябва да съответства на възприетата от фирмата при рутинните задължения на работещите, но и да е съобразена със спецификата на екипната дейност. Процесът на стимулиране е важен и трябва да започва от висшето ръководство, пряко ангажирано с дейността на екипа и зависещо от постигнатите от него резултати. Лидерът и останалите членове на екипа също трябва да бъдат адекватно на резултатите им мотивирани.

Извършеният анализ на предпоставките за формиране на ефективни екипи дава основание да направим следните изводи:

- Компетентността е градивен елемент на екипната ефективност. Всеки екип е съставен от хора, които обединяват своите умения и опит в единна структура. Това е условие с приоритетно значение за успеваемостта на предприетото начинание.

- Участниците в екипа трябва да са съпричастни на мисията и целите на организацията. Това изисква осъзната съпричастност към общи принципи на поведение. Процесът на приобщаване се реализира по-лесно в малки екипи. Неговата ефективност е гарантирана при ясно дефинирана система от стимули.

- Всеки член на екипа трябва да допринесе за качествено постигане на целите и на тази основа да извлича конкретни ползи за себе си.

- Прилаганата в компанията организационна структура трябва да благоприятства екипния принцип за решаване на проблеми и постигане на цели.

## 2. Предизвикателства пред управлението на екипа

Всяка дейност, която е свързана с изпълнението на конкретни задачи и постигане на идентифицирани цели, може да се определи като предизвикателство. **Екипът е организационна структура, насочила своите усилия към постигане на дадена цел и поради това – е изправена пред предизвикателства от различен характер.** Най-общо, бихме определили предизвикателствата като свързани с управлението на екипа и насочването му към желано бъдещо състояние.

Едно от важните управленски предизвикателства е ролята на лидера в екипа. Това е човекът, който трябва да създаде някои базови условия. *На първо място*, реалистично планиране и организация на работата, при които групата е фокусирана върху целта спазва предварителните разчети. *Второ*, координираност и контрол на действията, при които постигнатите резултати и възникналите проблеми се отчитат редовно на по-висшите ръководни нива в организацията.

В действителност лидерът носи по-голяма отговорност за постигнатите резултати, в сравнение с останалите членове. Като неформален ръководител на екипа е целесъобразно да се съобразява със следните обстоятелства:

- членовете на екипа не са длъжни да се отчитат пред него – в определени ситуации той може да стои по-ниско в йерархичната структура на фирмата;<sup>7</sup>

- авторитарното лидерство е антитеза на екипната работа – водещ принцип е сътрудничеството, а не императивното налагане на действия;

- лидерът не е целесъобразно да се държи като шеф, тъй като това би обезмислило екипния подход.

Съобразявайки се с тези обстоятелства, лидерът трябва да изпълнява следни-

---

<sup>7</sup> Вж. Watson, G. H. Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance againsts the World's Best. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, p. 113 – 117.

те роли: *инициатор, модел, преговарящ и наставник*.<sup>8</sup>

Лидерът трябва да подтиква екипа към действия. В този смисъл, ефективността на процеса изисква насочване към действия, които гарантират постигането на формулираните цели. Добрият лидер на екип е в позицията да инициира действие, заставайки на положение, при което функционалната обвързаност с по-високо стоящите приоритети е ясно забележима.<sup>9</sup> Освен това, от тази позиция той е свързващо звено между членовете на екипа, ръководните нива в компанията и заинтересовани лица от външната за организацията среда. Използването на рационални аргументи дава възможност на лидера да насърчава членовете на екипа към извършването на действия, допринасящи за удовлетворяване на очакванията. Това е важна функция особено, ако очакванията за резултатите от работата на екипа не съвпадат с личните виждания на отделните членове.

Както традиционните мениджъри, така и лидерите биха могли да използват собственото си поведение като инструмент за моделиране това на членовете на екипа. **Разликата между двата типа моделиране, според нас, се състои в невъзможността на лидера да предлага традиционни стимулиращи средства или да налага заплахи.** Той е в състояние да моделира поведението и действията на другите единствено, предлагайки себе си като еталон. Лидерът формира принципи на поведение, към които членовете на екипа трябва да се стремят. По този начин, се въздейства върху екипната работа като цяло.

Основен елемент от модела на лидерско поведение е техниката на водене на преговори и убеждаване на отсрещната страна.<sup>10</sup> Една от най-добрите техники, доказала своята практическа ефективност, е представянето на ситуацията като негативно развиваща се. Цел на преговорите обикновено е обосноваването на определени действия като единствено възможни за решаването на проблема и достигането до желаното бъдещо положително състояние. Това е техника, намираща широко приложение при преговорите за ресурсно осигуряване на една дейност.

Успехът при преговорите зависи до голяма степен от образа, който лидерът ще си изгради пред другата страна. Заслужаващият доверие лидер представя взаимните ползи като реалистични. Това става чрез, от една страна, изтъкване на повисшите цели на организацията, а от друга – акцентирание върху ползата, която ще извлече отсрещната страна, ако подпомогне екипа.

Ефективно проведените преговори можем да определим като предпоставка за доброто представяне на екипа. Лидерът трябва да намери начин, по който да осигури всички необходими условия за добро представяне както на всеки член на екипа, така и на групата като цяло. Според Р. Хакман основен инструмент за това е наставничеството.<sup>11</sup>

Ефективното наставничество помага на екипите в следните направления:

- води до повишаване на усилията, вложени в работата, от всеки член на екипа;
- постигане на предвиденото качество на резултатите;
- разгръщане на способностите и таланта на членовете.

---

<sup>8</sup> Вж. Шейн, Э. Организационная культура и ледурство. "Питер", Санкт Петербург, 2007, с. 197 – 216.

<sup>9</sup> Вж. Колинс, Дж. Пътят към величието. "Класика и стил", С., 2003, с. 31 – 37.

<sup>10</sup> Вж. Максвел, Дж. 21 незаменими качества на лидера. "Изток – Запад", С., 2005, с. 123 – 132.

<sup>11</sup> Вж. Hackman, R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business School Press, Boston, 2002, p. 205.

Наставничеството е процес с двупосочно действие. Страните – участници обменят опит и познания, при което се обогатява личностния потенциал. Нещо повече, това е общо усилие, в което наставявания участва активно и с готовност. Ефективните лидери на екипи използват възможностите за наставничество в хода на ежедневната работа. Това налага непрекъснатото усъвършенстване на опита на екипа за постигане на поставените цели.

Тук е мястото да подчертаем, че наставничеството не винаги е възможно да се осъществи. Лидерът на екипа ще влезе в подобни взаимоотношения с участник, който осъзнава, че съвместната работа ще доведе до подобро представяне както в личен план, така и на екипа като цяло. В този смисъл, наставничеството може да постигне следните резултати:

- формиране или възстановяване на мотивацията за участие в проекта;
- връщане към нормален ритъм на изпълнение на задачите, в случай на възникнала проблемна ситуация;
- затвърждаване или максимизиране на силните страни на всеки участник в екипа;
- преодоляване на несигурността в поведението;
- постигане на ново равнище на компетентност – лично и общо;
- повишаване на капацитета за поемане на отговорности;
- ефективен контрол върху действията.

Въз основа на изтъкнатите положителни ефекти, можем да обобщим, че **наставничеството повишава удовлетворението от работата и засилва мотивацията на екипа.**

Наставничеството обикновено е функция на неформално лидерство. В противен случай, то е просто императивно налагане. Това се дължи на обстоятелството, че лидерът се възприема от останалите в екипа като равен с тях. Утвърждаването му като лидер е резултат от лични качества и технически познания.

В резултат от това, той има всички необходими предпоставки да направи така, че екипът да се справи с поставените задачи. Част от тези предпоставки е формирането на чувството на идентичност. То кара групата от хора да се държи като екип.

За новосформираните екипи е присъща липсата на идентичност. Това се дължи на факта, че в групата са включени хора, чиито индивидуални умения са ги събрали заедно. Едно от основните предизвикателства пред управляващите екипния процес е да придадат общностен дух на тази група. Той се състои, от една страна, във възприемането им като взаимно отговорни за резултатите. Това е един от най-важните фактори за екипно действие. В резултат, можем да кажем, че **екипната идентичност и взаимната отговорност вървят ръка за ръка.**

От друга страна, екипната идентичност кара хората да влагат повече усилия за постигане на общите цели. Във военното дело този ефект се нарича сплотеност на малката група.<sup>12</sup> В съвременната корпоративна култура екипна идентичност се проявява като готовност за сътрудничество, обмен на информация, в полагането на по-големи усилия, във вземането на съвместни решения и в поставянето на екипните цели пред личните.<sup>13</sup>

Пълната интерпретация на проблема с екипната идентичност налага да под-

---

<sup>12</sup> Вж. Семерджиев, Цв. Стратегическо ръководство и лидерство. "Софттрейд", С., 2007, с. 60 – 86.

<sup>13</sup> Вж. Katzenbach, J. R., D. K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High – Performans Organization. Harvard Business School Press, Boston, 1993, p. 116.



чертаем наличието и един негативен момент. Той е свързан с това, че разнообразието в способностите и личностните особености на членовете на екипа може да възпрепятства формирането на идентичност с поставените цели у всички. Според Дж. Ползър, „...Разликите между членовете на екипа са източници на разнообразни идеи, перспективи и умения, които могат да подобрят способността на екипа да взема добри решения и да върши работата си. Когато компонентите на задачата са взаимозависими, неговите членове, трябва да интегрират своите диференцирани работни усилия.“<sup>14</sup> В резултат можем да направим извода, че **лидерът трябва да засилва екипната идентичност, без да заличава уникалността на различията между членовете на групата**. Акцентът се поставя върху дейности и цели, които кореспондират с индивидуалните ценности и лични интереси.

Процесът на приобщаване е особено наложителен при ново присъединяващи се членове към екипа. Те не започват работа на пълни обороти. Затова е необходимо лидерът да ги въведе в обстановката, като ги запознае с колегите им, с установените принципи на взаимодействие и с възможностите за реализиране на собствения потенциал. Новите членове ще повишат своята ефективност толкова по-бързо, колкото по-голямо е сътрудничеството с и помощта от колегите.

Формирането на чувство за идентичност не бива да еволюира в групово мислене. На практика всеки достатъчно сработен екип може да развие синдрома на груповото мислене. В литературата груповото мислене се дефинира като характерно явление сред членовете на сплотена общност, които са се усъвършенствали до степен на невъзможност за генериране на алтернативи.<sup>15</sup> В резултат можем да кажем, че **сближаването е причинено преди всичко от социален натиск, отколкото от обективна необходимост**.

Веднъж постигната идентичността се мултиплицира, като в различни проблемни ситуации се набляга на общото в мненията, а не на различията. Това е от полза за сътрудничеството и екипната дейност, но носи негативен заряд по отношение на необходимостта от критичен поглед върху всяка ситуация.

Симптомите на груповото мислене в екипа могат да се индикират в следните посоки:

- създаване на илюзия за неуязвимост;
- лидерите са изолирани;
- възприемане на онова, което е в синхрон с общото мнение и отхвърляне на различните становища;
- целенасочено възприемане на конкретно решение без критичен преглед на алтернативи;
- това, което противоречи на общото мнение се омаловажава.

За да не се развие посочения симптом, лидерът и членовете на екипа трябва да работят за подкрепа на разнообразието от идеи. Възможностите са свързани с наговарването на уважаван от всички член на екипа да представя и анализира различни идеи. Той трябва да провокира общото мислене чрез изграждането на хипотези за вероятни алтернативни решения на даден проблем.

---

<sup>14</sup> Polzer, J. T. Leading Teams. Class note N 9-403-094, Harvard Business School, Boston, 2002, p. 17 – 18. Цитирано по: Изграждане на ефективни екипи. Harvard Business Essentials, "Класика и стил", С., 2006.

<sup>15</sup> Вж. Изграждане на ефективни екипи. Harvard Business Essentials, "Класика и стил", С., 2006, с. 98.

Подобни действия биха върнали екипа в полето на творческата дейност. Творчеството е важен градивен компонент на екипната дейност. Обикновено творческата дейност се експонира на индивидуално равнище, т. е. като присъща на отделна личност. За разлика от традиционното разбиране, смятаме, че **творчеството е присъщо и на екипите**. В подкрепа на това твърдение можем да приведем аргументът, че в екипа е налице разнообразие от гледни точки и идеи, умения и професионални компетенции. Индивидуалните различия създават предпоставки за творческо мислене. **В многообразието от гледни точки върху даден проблем, от една страна, виждаме техника за преодоляване на груповото мислене, а от друга – възможност за вземането на най-адекватното и ефективно решение.**

От практическа гледна точка, трябва да се каже, че в разнообразието от идеи се крие един негативен процес. Той е свързан с разпиляването на екипната енергия в генерирането на съвкупност от идеи, които биха могли да бъдат противоречиви, пораждащи конфликти.

Това предполага разработването и прилагането на техники за управление на диференцираното и на общностното мислене. Изправени пред необходимостта от генерирането на решения по даден проблем, членовете на екипа или предлагат съвършено различни идеи, или изпадат в ситуация на групово мислене. Пред ръководителите на работни групи от административен тип подобен проблем не стои. Що се отнася до лидерския тип ръководство, то е необходимо да се познаят наченките и на единия, и на другия тип мислене.

Диференцираното мислене в литературата е известно като дивергентно. Д. Леонард и У. Суап дефинират този тип мислене като отклоняващо се от традиционно установените начини, което дава възможност на хората да видят стари неща по нов начин.<sup>16</sup> С други думи, това е неосъзната до момента гледна точка на познато явление или състояние.

Обсъждането на формирани по такъв начин гледни точки и достигането до общо решение е елемент на друг тип мислене, определен от специалистите като конвергентно. То помага за това, да не се разпилеят ресурси и време в реализирането на идея, чиито ползи са неясни. Особеното на този тип мислене е поставянето на акцент върху прагматичността на една идея.

Едновременната проява на двата начина на мислене може да предизвика конфликтни ситуации. Всеки конфликт носи своя негативен заряд. Той създава условия за нарушаване ритъма на работа и за недостигане до крайните цели.

Лидерът трябва умело да предвижда възможните конфликтни ситуации, като превърне негативната им енергия в положителна сила. Извличането на ползите от подобна ситуация може да се случи, ако се предприемат следните действия:

- създаване на атмосфера в екипа, която предразполага към обсъждане на проблемите;
- предизвикване и подпомагане на дискусии.
- обсъждане на алтернативи на решения.

На базата на посочените предпоставки дори и негативната на пръв поглед ситуация би могла да донесе полза за екипа и неговата мисия.

Казаното до тук ни дава основание да направим следните изводи:

- лидерът на екипа е различен от традиционния тип ръководител и се проявя-

---

<sup>16</sup> Вж. Leonard, D. W. Swap. When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups, Harvard Business School Press, Boston, 1999, p. 6.

ва като инициатор, модел за подражание, преговарящ и наставник;

- идентичността на екипа е сериозен стимул за насочване на енергията към постигане на организационните цели;
- необходимо е екипът да се предпазва от трансформация на идентичността в групово мислене.;
- важно е да се насърчава творческия подход към решаване на проблемите като се хармонизират дивергентното и конвергентното мислене при идентифицирането на идеи и решения.

### 3. Принципи за изграждане и методи за управление на екипа

Изграждането на екип е управленски процес, насочил своите усилия към обединяване на група от специалисти за постигането на конкретна цел или решаване на проблем на равнище бизнес единица или социална общност. Възможностите за постигане на формулираните цели обикновено се възприемат като функция на творческото действие и креативността.

Традиционното осмисляне на креативността и творчеството ги отнасят преди всичко до равнище личност или субект. На съвременния етап на развитие на социално – икономическите процеси те са все повече присъщи на групи или екипи от хора, насочили общите си усилия към глобална цел.<sup>17</sup> Това разбиране стои в центъра на съвременната корпоративна култура. При нея екипите са носители на повече новаторски решения за бизнеса и предлагат ефективни идеи. За да може екипът да изпълни това свое предназначение, трябва да се постави в центъра на специфичен управленски процес.

В основата на този процес можем да определим две важни цели:

- формиране на екипа;
- ефективно функциониране на екипа.

В зависимост от спецификата на задачите, които трябва да изпълнява, екипът може да бъде съставен от различен брой участници. Всеки от тях ще поеме конкретни функции, ще има определено участие и съответна отговорност за крайните резултати.

Ръководителят на екипа може да бъде назначен или избран сред членовете на групата. Назначеният ръководител има властови административни функции, докато избраният – обикновено е заслужил статута си на лидер, въз основа на посочените и анализирани в първа глава качествени характеристики.

Независимо дали става въпрос за лидер или ръководител, това е човекът, който трябва да извърши подборът на участниците в екипа.

Взаимоотношенията в екипа предопределят неговата организационна структура. В специализираната литература за изграждането на организационната структура на екипа са изведени два похода. При *първия подход* се определят водещи членове на екипа, които създават свои собствени групи. В зависимост от спецификата и насоката на поставените задачи могат да се определят различен брой групи. Всяка от тях има свой ръководител. Тази практика за формиране на екип е приложима при големи проекти или комплекс от последователно или паралелно протичащи във времето съвкупности от действия.

*Вторият подход* има по-широко практическо приложение и е свързан с формирането на екип от конкретен ръководител, на който е възложена задачата да орга-

---

<sup>17</sup> Вж. Идеалният екип, който работи като часовников механизъм. "Locus", С., 2005, с. 62.

низира и управлява процеса по изпълнение на дадена мисия.

Управлението на екипа включва поредица от функционални процеси като: организационно планиране; кадрово обезпечаване; системи за контрол на качеството и за стимулиране на участниците. По своята същност управленският процес е насочен към контрол и координация на екипната работа. Изпълнението тези функции се базира на приложението на: конкретни стилове на ръководство, за които стана дума в първа глава, методи за мотивиране на участниците, методи за контрол и администриране на дейността и мероприятията за повишаване на съпричастността на членовете.

Управленският процес е сложна съвкупност от мероприятия, които трябва да бъдат съобразени с необходимостта от висока степен на компетентност на участниците в екипа, като предпоставка за ефективност на работата.

Екипът се създава с определена мисия. Тя предполага не само лична професионална компетентност, но и допълване на уменията, качествата и опита. За целта, всеки член на групата трябва да притежава три типа умения:

- професионални;
- съобразно спецификата на конкретния проблем;
- на междуличностното общуване.

Посочените умения придават на екипа, като организационна структура, следните специфични особености:

- вътрешна организация, която включва системи за управление, контрол и санкциониране на отклоненията;
- групови ценности, въз основа на които се формира чувството за идентичност и се достига до общо мнение по конкретните проблеми;
- вътрешно присъщи принципи на съществуване, различаващи го от други подобни формирвания;
- осъзната съпричастност към общи цели и задачи;
- стремеж за устойчивост в отношенията;
- установяване на определени норми на екипно поведение и отношение към околната среда.

Особености дават основание екипът да се определи като **самостоятелен субект на управление от гледна точка на свойствата, процесите и параметрите, характерни за всяка социална група.**

В този смисъл, управлението на екипа трябва да вземе предвид наличието на определени групови процеси. Те отразяват развитието на групата от хора, степента на нейната сплотеност, съблюдаването на общи принципи, възможностите за достигане до най-ефективното решение и др. Важно място сред тях заемат индикаторите за статуса на всеки член на екипа. Групата формира определени очаквания към всеки отделен човек. Най-често те са свързани с поведението, което трябва да отговаря на установени норми и правила. Спазването им гарантира поощрение, а съпротивата – наказание.

Мястото на човека в организацията се определя от установените статусно – ролеви отношения.<sup>18</sup> Всеки заема определено положение в групата. Във вертикален разрез разпределението е на принципа ръководство–подчинени, а в хоризонтален – сътрудничество. Това предопределя статуса на всеки член на екипа. В практически смисъл, статусът се състои в изпълняваните от човека функции.

Екипът е организация, чието формиране е резултат от спазването на опреде-

---

<sup>18</sup> Вж. Козлов, О. Маркетинг в кадровой службе. – "Служба кадров", № 8, 1997, с. 15 – 16.

лени принципи. Приложението им зависи от действието на редица фактори. Сред по-важните от тях можем да посочим: *спецификата на мисията на екипа; организационно – културната среда; особеностите на прилагания стил на взаимодействие между лидера и членовете на групата.*

Създаването на екипа е свързано с постигането на определена цел или с решаването на конкретен проблем. Спецификата на задачите определя и принципите, които ще стоят в основата на екипното строителство. Тя се взема предвид при определянето на формалната структура на екипа; ролевата схема; набора от знания, умения и навици, които да притежава всеки член; сроковете, етапите и видовете дейности, които ще се извършват.

Екипът се изгражда и функционира в определена организационно – културна среда. Най-общо тя се разделя на външна и вътрешна. Компоненти на външната среда са:

- установената във фирмата или общността организация;
- заинтересовани от екипното действие субекти;
- пазарната конюнктура и др.

Вътрешната среда се характеризира от възприетия от екипа модел на организационна култура. Той включва:

- приетите и споделяни от всички участници норми на поведение;
- начини и механизми на екипно взаимодействие;
- принципи за разпределяне на отговорностите;
- механизми за координация при вземането на решения;
- методи за комуникация и за разрешаване на конфликти и т. н.

За ефективното прилагане на принципите за формиране на екипа значение има използвания от ръководителя или лидера стил на взаимодействие с останалите членове. Съвременните концепции за лидерството поставят акцент върху предоставянето на по-големи възможности за самоконтрол на участниците в екипа.<sup>19</sup> В този смисъл, успешен е лидер или ръководител, който координира управленския процес така, че всеки член на екипа да получи достатъчна свобода за творческа дейност.

На тази основа, можем да заключим, че **управлението на екипа е свързано с необходимостта от създаване на рационална структура, която е обезпечена чрез професионализма на членовете на групата и е постигнала оптималното съотношение между външен контрол и независимост на решенията и действията.** Лидерът на такъв екип трябва да бъде едновременно сигурен в себе си и в действията на околните. На тази основа, въздействие се упражнява не от позиция на статуса, а чрез професионализъм и компетентност.

Организационната форма, под която ще работи екипа, трябва да бъде съобразена със спецификата на задачите. В тази връзка, екипът може да се създаде и да функционира в рамките на конкретна бизнес единица или като външен организационен субект.

В първия случай е възможно да се приложат следните варианти на подбор:

- 1) Участие в екипа като допълнителна задача в рамките на обичайните задължения;
- 2) Отделна структура в рамките на бизнес единицата;
- 3) Смесена форма.

---

<sup>19</sup> Вж. Авдеев, В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. "Финансы и статистика", М., 2006, с. 56 – 69.

Когато екипът се създава като в него се включват специалисти от персонала на фирмата, ангажирани със своите обичайни задължения, обикновено се цели поддържане на установените вече принципи на организация и ритъм на работа.

При мащабни и комплексни задачи екипът се създава като паралелна структура в рамките на организацията. Участниците в него съсредоточават своето внимание и усилия единствено върху задачите. Работата има приоритет пред йерархичните отношения в бизнес единицата.

В зависимост от спецификата на екипната дейност е възможно да се приложи смесена форма. При нея ключовите участници за постигането на идентифицираните цели се освобождават напълно от традиционните им задължения, а останалите – са едновременно работещи и в двете направления.

В действителност, не са малко случаите, при които дадена организация не разполага със специалисти с необходимата компетентност, за да се справят с възникнал проблем. Затова се създава екип от външни експерти. При неговото изграждане също се вземат предвид посочените по-горе предпоставки и фактори. Това е наложително за постигането на ефективност на работата.

Ефективността на екипа може да се оцени от гледна точка критериите за добре свършена работа, приложими за всяка организационна структура. Освен това, могат да се вземат предвид и някои специфични критерии, отнасящи се до конкретен случай.

Най-общо, критериите за оценка на ефективността биват два типа:

- ефективност на професионалната компетентност;
- ефективност на организационно – психологическия климат.

В професионално отношение ефективността зависи преди всичко от приобщаването на екипа за постигането на крайната цел, инициативността и творческия подход при решаването на задачите. Индикатори за това са: високата производителност и ориентиране към оптималния вариант на решение, както и активното и заинтересовано обсъждане на възникналите проблеми.

От гледна точка на организационно – психологическия климат, ефективен е екип, при който:

- е налице неформална атмосфера;
- задачите са осъзнати и приети от всички;
- членовете на екипа изслушват и се съобразяват с мнението на останалите;
- в обсъжданията и дискусиите участват всички;
- конфликти възникват по отношение на идеи и методи, а не на лична основа;
- решенията се вземат чрез съгласие, а не с гласуване на принципа на болшинството.

При тези условия, екипът не само успешно изпълнява своята мисия, но и удовлетворява личните и междуличностните потребности на своите членове.

Въз основа на дефинираните предпоставки и индикатори за ефективност, са разработени четири подхода за формиране на екипи: *целепологащ, междуличностен, ролеви и проблемно – ориентиран*.<sup>20</sup>

Целепологащият подход позволява на участниците да се ориентират по най-добрия възможен начин в процеса на идентифициране и преследване на целите.

Междуличностният подход е насочен към постигането на оптимални отно-

---

<sup>20</sup> Вж. Мазур, И., В. Шапиро, Н. Ольдерогге, А. Полковников. Управление проектами. "Омега – Л", М., 2009, с. 780 – 781.

шения и взаимодействия. Той е предпоставка за прилагане и на ролевия подход. При него статусът и отговорностите се разпределят на дискуссионен принцип. Индивидуално възприетите роли могат и да се променят съобразно настъпили изменения при изпълнението на конкретни задачи. В известен смисъл, това би променило и екипното поведение.

Формирането на екип с цел решаване на възникнал проблем е в основата на четвъртия подход. При него е необходимо да се спазват определени процедури, чрез които ще се отстрани проблемът. В хода на съвместната работа ще се идентифицират приоритетните проблеми.

Изграденият екип, независимо от това, на кой от подходите е продукт, е изправен пред следните предизвикателства:

- дефиниране на приоритети;
- анализ и конкретизиране на работни методи и техники;
- установяване на норми на екипно поведение, на начини за вземане на решения и комуникиране;
- определяне на взаимозависимостите между хората, ангажирани с отделните задачи.

Посоченото дава основание да направим извода, че **ефективно формирания екип е предпоставка за качествено изпълнение на неговата мисия.**

#### **4. Психологически детерминанти при управлението на екипа**

Съвременната корпоративна култура изправя хората пред предизвикателството да работят в екип. Това измества фокуса на вниманието от традиционно необходимите професионални умения към определени психологически характеристики на личността.

От тази гледна точка, екипът се възприема като система от психосоциални особености, позволяващи на отделния човек да се впише в дадена общност.<sup>21</sup> В този смисъл, **днес е важно не просто да се намерят хора, които желаят да работят в екип, като материал, подлежащ на манипулиране в управленски процес. Покоро се залага на психологическата и идеологическата страна на въпроса.**

Идеологията на екипа се формира от съвкупността от идеи и възгледи, отразяващи крайните цели на трудовата функция – конкретен резултат, доход и др. От своя страна, психологията на екипа се състои в съвкупността от особености, проявяващи се в хода на неговото формиране и развитие въз основа на взаимодействията между членовете. В резултат се установяват общоприети форми и начини за взаимно удовлетворяване на потребностите. В процеса на работа участниците трябва да планират общи действия, да организират обмен на информация и да наложат атмосфера на разбирателство. Тези действия водят до установяване на определен морално – психологически климат. Той включва: синхронизиране на личния опит с този на групата, формиране на общо мнение, решаването на въпроса с лидерството и осъзнаване природата на вътре груповите конфликти.

Важно значение тук има психологическата нагласа на всеки човек. Тя се основава на темперамента, умствените способности, волята, емоционалността, характера и въображението, които човек притежава. Те детерминират поведението му като член на екипа.

---

<sup>21</sup> Вж. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. "Интел – Синтез", М., 1996, с. 352.

От казаното можем да направим извода, че **екипът е преди всичко организационно обединение на психо - социалните способности на хората, участващи в него**. Активността му може да се развива в различни посоки. Това налага предприемането на действия по запазване посоката на груповите усилия в рамките на поставените цели. Важно място сред тях заема въздействието върху съзнанието на членовете на екипа за обединяване на индивидуалната активност на всеки в единен поток.

Постигането на обща активност е резултат от действията на лидера или ръководителя на екипа. Два субекта на упражняване на власт имат различна природа и принципи на проявление.

От позицията на социалната власт, лидерството се определя като спонтанно възникващ в групата процес на психологическо влияние, реализиран от един от членовете. Лидерството е резултат не толкова от лични качества, колкото от психологическата нагласа на човека в процеса на взаимоотношения с останалите. Междупersonностните връзки се проявяват в зависимост от поставените цели и установените норми и ценности в екипа. В този смисъл, лидерът олицетворява груповите норми и ценности и е модел за подражание от всички или за голяма част от хората в екипа. Той мобилизира енергията им за решаване на поставените задачи и е последна инстанция за оценка на различни групови ситуации.

Ръководителят се възприема като център на социална, но и на административна власт. Той е йерархично отделен от участниците в екипа.

Общото между тях е решаването на поставените пред екипа задачи. За целта, те трябва да стимулират групата, да я ориентират към поставените цели, да намират възможности и средства за ефективно решаване на възникнали проблеми.

Важен фактор, оказващ психологическо въздействие върху групата, е авторитетът на лидера или ръководителя. Авторитетът е съвкупност от лични качества, организаторски умения и мотивационни способности.<sup>22</sup> Той е предпоставка за прилагането на различни стилове на ръководство, съобразно характера на решаваните задачи, спецификата на средата и социално – психологическите особености на участниците в групата. Успешният управленски стил включва способност за решаване на възникналите проблеми и конфликти, последователност в действията в посока към ефективност на резултатите. Освен това, необходима е инициативност, отговорност, способност да убеждава чрез стратегическо мислене при воденето на преговори.

С основно значение за постигането на целите и качеството на резултатите е системата за мотивиране на екипа. Тя е важен елемент от стратегията за управлението на човешките ресурси в която и да било организация.

Мотивацията е процес на стимулиране на човека и група от хора с цел активизиране на тяхната дейност.<sup>23</sup> Съвременните теории, изследващи спецификата на мотивационните процеси, обикновено поставят в центъра на вниманието си определено психологическо въздействие върху конкретна човешка потребност.<sup>24</sup>

Разработването на мотивираща система, съобразно спецификата на екипа и изпълняваната от него задача, допринася за повишаването на ефективността на уп-

<sup>22</sup> Вж. Максвел, Дж. 21 незаменими качества на лидера. "Изток – Запад", С., 2005, с. 44 – 52.

<sup>23</sup> Вж. Захариев, Ан. Финансово управление на човешките ресурси. "Абагар", В. Търново, 2001, с. 23 – 41.

<sup>24</sup> Вж. Дятлов, С. А. Основы теории человеческого капитала. "УЭФ", Санкт Петербург, 1994, с. 160 – 187.



равленския процес. Позитивен характер, според нас, би имал подход за изграждане на такава система, който взема предвид следните предпоставки:

- установяване на набор от индивидуални фактори за мотивиране, който в максимална степен би повлиял на членовете на екипа;
- създаване на положителен климат в екипа;
- предоставяне на възможности за реализация на творческия потенциал на екипа като цяло, а и на всеки член поотделно;
- поставяне на ясно дефинирана цел пред екипа;
- определяне на недвусмислени критерии за оценка на постигнатия напредък в работата;
- адекватна система за възнаграждаване на активния принос на всеки към постигнатия общ резултат;
- създаване на възможности за професионално и кариерно развитие според индивидуалния принос на всеки;

Вземането под внимание на тези предпоставки ще накара членовете на екипа да работят ефективно, осъзнавайки евентуалните ползи. Там, където участието в групата не води до конкретна лична изгода, не можем да очакваме ефективност в действията. Освен това, когато разработената и прилагана система от стимули не е адекватно приложима към действията на всеки член, съществува реална опасност от възникване на конфликти.

Създаването на атмосфера за постигане на сътрудничество между хората в екипа не означава, че не биха възникнали конфликтни ситуации. В теорията на мениджмънта конфликтът се разбира като явление както с отрицателен, така и с положителен заряд.<sup>25</sup> От една страна, конфликтът внася смут в системата и нарушава установения ефективен ритъм на работа сред група от хора или в дадена организация. От друга страна, възникването на конфликтна ситуация може да се възприеме като резултат на отклонението от предварително въведени норми и стандарти. При това положение е достигнат момент на крайно напрежение, след който системата трябва да заработи ефективно. Ето защо, **всеки ръководител или лидер на екип трябва да разпознава индикациите за възникване на конфликтни ситуации, както и да преценява техния заряд.** Използвайки положителната енергия на конфликта, той ще върне екипа към оптималното равнище на функциониране. Ако зарядът е отрицателен, трябва да се установят причините и да се намерят средствата за отстраняването им.

Всяка конфликтна ситуация има своите психологически корени. От тази гледна точка, можем да я определим като сблъсък на несъвместими, противоположно насочени тенденции, намиращи проявление в междуличностните отношения. Това ни дава основание да заключим, че **в основата на конфликта стои стълкновението на несъвместими интереси, мнения, потребности, ценности или различни представи за постигането на екипната цел.**

Според посоката си на проявление, конфликтите могат да бъдат от *хоризонтален* или от *вертикален тип*. С хоризонтален характер са взаимоотношенията между членовете на екипа, които не се намират в йерархична зависимост едни от други. За разлика от тях, вертикалният тип конфликти протичат между организаци-

---

<sup>25</sup> Вж. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. "Экономика", М., 1997, с. 312 – 319.

онно зависими субекти. В стопанската практика често възникват конфликти от *смесен характер*. При тях се комбинират взаимоотношения от двата типа.

На равнище екип, като управленска единица, сблъсъците на интереси могат да се категоризират в следните категории:

- вътрешно личностни;
- междуличностни;
- между отделен човек и групата като цяло;
- между отделни фракции в екипа.

Независимо от начина им на проявление, можем да дефинираме три причини за възникване на конфликтни ситуации в екипа:

- спецификата на екипната работа;
- психологическият подтекст на междуличностните отношения;
- личностните характеристики на отделните участници в групата.

Всеки участник в конфликтна ситуация може да има външна или вътрешна позиция. Външната позиция намира израз в подкрепа на една от страните. Вътрешната обхваща съвкупност от интереси, мотиви и ценности, които принуждават човек или група да заемат страна. Тя би могла да съвпада или не с външната. Често позицията остава скрита не само за опонентите, но и за онзи, който я отстоява, поради нейното неосъзнаване. Тук е мястото за намеса на лидера или ръководителя. Той трябва да изясни мотивите, както за себе си, така и за преките участници в сблъсъка. Това в значителна степен би подпомогнало решението или намалило интензивността на действията.

Интензивността на конфликтното действие преминава през четири етапа:<sup>26</sup>

- възникване на конфликта;
- осъзнаване на конфликта;
- конфликтно действие;
- разрешаване на конфликта.

В случай, че конфликтът е осъзнат от страните и лидерът се е намесил при първата индикация за възникването му, биха могли да се избегнат втория и третия етап. **Лидерът трябва да прогнозира конфликтното влияние с всички произтичащи от него последици за работата на екипа.** За целта, той трябва да анализира установената система от взаимоотношения между членовете, като намери начини да ги превърне в конструктивни.

Разрешаването на възникнал конфликт може да се възприеме като конструктивно при положение, че:

– конфликтът се възприема от страните адекватно, т.е. оценката както за своите постъпки и намерения, така и за тези на опонентите не е изкривена от лични пристрастия;

– участниците са отворени за ефективно общуване, обсъждане на проблемите, откровено представяне на своето виждане за ситуацията и търсенето на пътища за разрешаване;

– е създадена атмосфера за сътрудничество и взаимно доверие.

Изглаждането на тези ситуации предвижда комплекс от действия, насочени

---

<sup>26</sup> Вж. Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. "Экономика", М., 1997, с. 325 – 327.

към създаване на нормална работна атмосфера в екипа. Прилагането му е оправдано, ако целта е да се установи спокойствие и стабилност, а не разрешаване на проблема. Намирането на компромисни решения е свързано с балансиране на разногласията чрез отстъпки и от двете страни. Умението да се идентифицират такива решения е функция на адекватната намеса.

В подобни ситуации често се разчита на сътрудничество. То се определя от степента, в която страните, разминаващи се в мненията си, са готови да изслушат позициите си. Това би установило по възможно най-правилния начин причините за неразбирателството. Този начин за решаване на споровете изисква лидера да съдържа емоциите си, за да бъде обективен в преценката. От своя страна, участниците също трябва да пренебрегнат моментното си емоционално състояние, за да изложат обективно своето виждане.

При положение, че е невъзможен компромис по отношение на отстояваните позиции, конфликтът е неизбежен. Това застрашава екипната мисия, тъй като има опасност да се игнорират важни за бъдещата работа проблеми. В крайна сметка, едно подобно развитие на конфликта може да се превърне в явно противодействие на предлагана позиция или решение на задача. Екипната цел е много вероятно да не се постигне.

Все пак, човешкото действие е симбиоза от твърда позиция и склонност към компромиси, но на определена цена. В този смисъл, предприемането на конкретен стил за решаване на конфликти е зависимо от целта. Целта – ефективното справяне с екипните задачи, обикновено оправдава използваните средства.

### **Заклучение**

Една от основните движещи сили на обществено – икономическите взаимоотношения от зората на възникване на човешката цивилизация е предприемаческата инициатива. Тя би могла да се определи като функция на човешкия стремеж да преследва свободно своите интереси и по този начин – да осигурява постигането и на обществените.

Придобиването и поддържането на конкурентни позиции от всяка стопанска организация е предопределено не толкова от притежаването на физически капитал и природни дадености, а по-скоро – от уменията на предприемача да мотивира, убеждава и предава на хората около себе си усещането за общностна принадлежност. Производствения процес вече се разбира като създаване на стойност чрез сътрудничество на основата на обединение на хората в ефективен колектив. Предпоставка за това е количеството и качеството на наличния човешки капитал в организацията.

Придаването на дух за съпричастност към дадена общност на всеки член на организацията стои в основата на принципите на работа в екип. Тези принципи обединяват хора с различни умения, очаквания, нагласи, опит и знания. Участниците в екипа също трябва да имат необходимите умения и познания за дейността на организацията. Те трябва да се справят с определени задачи, за да се реализират планираните начинания. Един от основните фактори в този процес е мотивацията. Обикновено мотивите се свързват с вътрешната мотивационна сфера на личността. В нея личностните цели трябва да са в унисон с общностните принципи на организацията.

Извършеният анализ на предпоставките за формиране на ефективни екипи дава основание да направим следните изводи:

- Идентичността на екипа е сериозен стимул за насочване на енергията към постигане на организационните цели;
- Необходимо е екипът да се предпазва от трансформация на идентичността в групово мислене.;
- Важно е да се насърчава творческия подход към решаване на проблемите като се хармонизират дивергентното и конвергентното мислене при идентифицирането на идеи и решения.
- Компетентността е градивен елемент на екипната ефективност. Всеки екип е съставен от хора, които обединяват своите умения и опит в единна структура. Това е условие с приоритетно значение за успеваемостта на предприетото начинание.
- Участниците в екипа трябва да са съпричастни на мисията и целите на организацията. Това изисква осъзната съпричастност към общи принципи на поведение. Процесът на приобщаване се реализира по-лесно в малки екипи. Неговата ефективност е гарантирана при ясно дефинирана система от стимули.
- Всеки член на екипа трябва да допринася за качественото постигане на целите и на тази основа да извлича конкретни ползи за себе си.
- Прилаганата в компанията организационна структура трябва да благопригответва екипния принцип за решаване на проблеми и постигане на цели.

## ЛИТЕРАТУРА

- Байълъс, Дж. Шест стъпки за създаване на креативен екип. В: Идеалният екип, който работи като часовников механизъм. "Locus", С., 2005.
- Захариев, Ан. Финансово управление на човешките ресурси. "Абагар", В. Търново, 2001.
- Идеалният екип, който работи като часовников механизъм. "Locus", С., 2005.
- Изграждане на ефективни екипи. Harvard Business Essentials, "Класика и стил", С., 2006.
- Илиев, Цв. Икономика на знанието. Предизвикателства на макро и микро равнище. Изд. на МВБУ, С., 2010.
- Илиев, Цв. Лидерство и управление на екипи. Библиотека "Човешки ресурси", С., 2009.
- Колинс, Дж. Пътят към величието. "Класика и стил", С., 2003.
- Максуел, Дж. 21 незаменими качества на лидера. "Изток – Запад", С., 2005.
- Парашкевова, Л. Светът на цивилизацията. Том I Генезис и динамика на цивилизацията, "Колор Принт", Варна, 2010.
- Паунов, М. Организационно поведение. "Сиела", С., 1998.
- Семерджиев, Цв. Стратегическо ръководство и лидерство. "Софттрейд", С., 2007.
- Авдеев, В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. "Финансы и статистика", М., 2006.
- Армстронг, М. Практика управления человеческим ресурсами. "Питер", Санкт Петербург, 2005.
- Бовыкин, В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. "Экономика", М., 1997.
- Дятлов, С. А. Основы теории человеческого капитала. "УЭФ", Санкт Петербург, 1994.
- Козлов, О. Маркетинг в кадровой службе. – "Служба кадров", № 8, 1997.
- Мазур, И., В. Шапиро, Н. Ольдерогге, А. Полковников. Управление проектами.

- "Омега – Л", М., 2009.
- Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. "Питер", Санкт Петербург, 2007.
- Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. "Интел – Синтез", М., 1996.
- Becker, Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Third Edition. Chicago and London: University of Chicago Press, 1993.
- Hackman, R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Katzenbach, J. R., D. K. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High – Performans Organization. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Leonard, D, W. Swap. When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Polzer, J. T. Leading Teams. Class note N 9-403-094, Harvard Business School, Boston, 2002.
- Watson, G. H. Strategic Benchmarking: How To Rate Your Company's Performance againts the World's Best. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.

## **ЕКИПИ И ЕКИПНА РАБОТА – ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ НА РОЛЯТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

### **Резюме**

С настоящата разработка си поставяме за цел представянето на някои от по-важните аспекти на екипната работа в съвременните бизнес организации като форма на практическо проявление на ролята и значението на човешкия капитал. Обект на изследване е екипът като организационна структура, демонстрираща наличието и ефективното използване на човешкия капитал на микро равнище. Предмет на изследване са характерните особености на екипа и екипните действия като фактори за повишаване ефективността при работата на бизнес организациите.

**Ключови думи:** човешки капитал, екип, екипна работа

## **TEAMS AND TEAMWORK - PRACTICAL ASSESSMENT OF THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATIONS**

### **Abstract**

The study aims at presenting some of the more important aspects of teamwork in modern business organizations as a form of practical manifestation of the role and importance of human capital. The subject of study is the team as an organizational structure demonstrating the availability of human capital and its effective use at a micro level. The study focuses on the characteristics of the team and team activities as factors for improving the efficiency of business organizations.

**Key words:** human capital, team, teamwork