

TEAMWORK AS A FACTOR FOR EFFICIENCY IN PUBLIC ADMINISTRATION IN TIMES OF CRISIS

Kostadin Georgiev

Southwest University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad, Bulgaria, georgiev_k@mail.bg

Abstract: In the last decade, the team form of work has become increasingly established in organizational practice as a solution to a number of management challenges. During this period, managers faced a number of new challenges - the changing requirements of consumers; pressure for constant improvement of the quality of the offered products and services; strengthening of the influence of the Internet and the related new aspects; the role of sudden crisis situations, bringing organizations out of the comfort of predictable strategic management.

In this regard, this publication aims to identify key moments in teamwork, with a focus on crisis situations and the role of teams in overcoming and managing them.

Keywords: team, team efficiency, Human Resource Management, crisis

ЕКИПНОСТТА КАТО ФАКТОР ЗА ЕФЕКТИВНОСТ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

Костадин Георгиев

Югозападен университет „Неофит Рилски“, Благоевград, България, georgiev_k@mail.bg

Резюме: В последното десетилетие екипната форма на работа все повече се налага в организационната практика като решение за редица управленски предизвикателства. В този период пред ръководителите се изправиха редица нови по своя характер предизвикателства – променящите се изисквания на потребителите; натиск за постоянно повишаване на качеството на предлаганите продукти и услуги; засилването на влиянието на интернет и свързаните с него нови аспекти; ролята на внезапните кризисни ситуации, извеждащи организациите от комфорта на предсказуемостта на стратегическо управление.

В тази връзка, настоящата публикация си поставя за цел да идентифицира ключовите моменти при работата в екип, с фокус върху кризисните ситуации и ролята на екипите в тяхното преодоляване и овладяване.

Ключови думи: екип, екипна ефективност, управление на човешките ресурси, криза

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Пълноправното членство на България в ЕС доведе със себе си и нови изисквания и очаквания за развитие на организационни практики в търсене на повече ефективност. Част от тези нови очаквания се изразяват в утвърждаването на екипната форма на работа в работното ежедневие на публичната администрация и постоянното ѝ усъвършенстване, както и в посока на търсенето на доказани добри практики, които да бъдат подходящи и приложими в работата на администрацията, повишавайки нейната ефективност и ефикасност. Спецификата на тези предизвикателства доведе до появата на остра нужда на доближаването на теоретичните постижения на науката до практическото управление. В тази връзка се осъществиха многобройни изследвания, проучвания и анализи и се изведоха и предложиха на практиците нови управленски инструменти, а популярните и утвърдени такива получиха своите обогатени варианти за приложение (Василев & Георгиев, 2019, с. 8).

2. ЗА ТРУДНОСТИТЕ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП

Тъй като всеки един екип се състои от индивиди, те трябва да се мотивират със съответните мотивационни техники, и то по начин съответстващ както на организационната специфика и възможности, така и отчитайки индивидуалните различия на служителите (Рибарска & Василев, 2009, с.188-189).

При работа в екип възникват много предизвикателства, които са свързани с:

- ✓ неподходящ избор на организационна форма;
- ✓ неяснота относно същността и целите на екипа;
- ✓ неподходящи условия за работа на екипа;
- ✓ няма разработена система за оценяване на резултатите от работата на екипа;
- ✓ отсъствие на система за екипно оценяване и възнаграждение;
- ✓ лошо изградена система за вътрешни комуникации;

- ✓ неподходяща големина на екипа;
- ✓ недобро познаване на слабостите при вече изградени екипи (Василев, Чорбаджийска, & Бельовска, 2017; с. 63-64);
- ✓ други проблеми, дефинирани чрез анализ и оценка.

За да не бъде допускано възникването на тези трудности или за навременното решаване на тези и други проблеми се изискват знания и умения по най-важните въпроси за работа в екип (Каменов & Хаджиев, 2000; с.145-148). За успешната работа на екипа е необходимо синхронизиране на всички системи на екипа - ръководене, мотивация, комуникации, ценности, обучение и т.н. Трябва да бъдат осигурени следните условия:

Съществуват някои утвърдени и прилагани практики в мениджмънта:

- **Установяване на направление.** Членовете на екипа дефинират общи цели и очаквания, свързани с работата. Това обаче, е само една част от процеса. Необходимо е всеобщо съгласие по отношение на начина по който ще бъде постигнат крайният резултат. Съгласуването на целите е „тясното” място в екипа. Винаги ще съществуват различия в мненията и приоритетите;
- **Установяване на междинни цели** в съответствие с непосредствените цели и задачи. Продуктите са крайният резултат, определен от предназначението на екипа. Те са насочени към удовлетворяване потребностите от възвращаемост за съответната област и обусловени от мисията. Междинните цели са средството, чрез което се получава крайният резултат.
- **Избор на членове на екипа на база умения и потенциал, а не на база личности.** Екипите трябва да притежават допълнителни умения класифицирани в три различни категории: технически и функционални; решаване на проблеми и междуличностни. Ключовият въпрос за потенциалните екипи или работни групи е да намерят правилния баланс между членовете, които притежават необходимите умения и тези, които ще ги развиват, чрез обучение. Посочените изисквания са предпоставка за придвижване по кривата на екипните резултати (Каменов & Хаджиев, 2000; с. 133-134);
- **Конструктивни първи работни срещи и действия.** Първоначалните впечатления винаги имат основно значение. Във фазата на сформирването участниците в екипа изпитват чувство на несигурност. Всеки е много внимателен към сигналите на другите за потвърждаване или разсейване на съществуващите в момента позиции и интереси (Василев, Чорбаджийска & Бельовска, 2017; с.51-53).
- **Установяване на правила и норми на поведение.** Правилата на поведение са в основата на постигането на задачите и целите за свършенство. Тези правила формират екипната принадлежност. Непосредственият резултат е установяването на общи критерии от ценности и норми.
- **Адекватна информационна осигуреност на екипа.** Информацията дава възможност на високоефективните екипи адекватно да реагират на промените във външната среда, като предефинират своите цели. Новата информация предизвиква потенциалните екипи и работни групи да се придвижват по кривата на екипните резултати;
- **Увеличаване на ефективността, чрез сътрудничество и конструктивни конфликти.** Сътрудничеството е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като общи усилия за общото благо. Сътрудничеството предполага, че участниците в екипа са предразположени да споделят своите умения и информация с другите членове. Както отбелязват Василев и Бельовска „новите вариации за акумулиране и предоставяне на информация променят начина на живот, на мислене и работа в организациите“ (Василев & Бельовска, 2018; с. 51). От този момент нататък екипът трябва да разработи механизми, чрез които да даде възможност на участниците в него да работят съвместно по време на вземането на решение и оперативния процес.
- **Използване силата на обратната връзка, признанието и мотивацията** (Кресналийска & Ефремовски, 2016; с.214-215). Анализът на представянето на екипа е функция на обратната връзка. Според кибернетиката съществуват два типа обратна връзка – отрицателна и положителна. Отрицателната обратна връзка сравнява качеството на резултатите с целите. Тя е известна още като корективна обратна връзка. Положителната обратна връзка измерва дали целите на екипа отговарят на изискванията на външната среда, т.нар. усилваща обратна връзка.
- **Мотивационният процес е друго съществено условие, което влияе на екипното представяне.** Финансовите средства и специфични потребности не са единствените стимулиращи фактори. Мотивацията на екипа се формира и на база индивидуални очаквания, общо признание, както и от

характера на самата работа. Те прибавят определена стойност в процеса на формиране на екипна принадлежност.

3. ПРАКТИЧЕСКИ ИДЕИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ЕКИПНАТА РАБОТА

В настоящата публикация, поддържаеме мнението, че екипната форма на работа изисква добро познаване на две основни плоскости – теоретични познания за съвременните тенденции в мениджмънта, и от друга страна, идентифициране на предизвикателствата в заобикалящата среда с подходящ инструментариум. В тази връзка, няколко са съществените акценти върху които могат да насочат вниманието си съвременните ръководители. Най – прогресивните съвременни ръководители акцентират на творческото и новаторско мислене, на състраданието и разбирането. Те преминават от фокусиране върху структурата към фокусиране върху ценностите, изоставят идеите за контрол и доминиране и търсят участие и ангажираност от страна на всички служители, забравят скования от правила конформизъм и се насочват към чувство за съпричастност към обществото (Василев, Стефанова & Ангелова, 2017; с. 31).

Повече свобода за гъвкавост и креативност в процеса по управление на човешките ресурси

В повечето случаи свободата за гъвкавост и креативност засяга обикновено работни аспекти на мениджмънта на персонала, като отговорността за определяне на политиката е на централните органи на управление.

В много страни управлението на служителите в публичната администрация традиционно е силно регулирано. Въвеждането на по - гъвкави политики и опростяването на правилата и процедурите са важна характеристика на децентрализацията и дават на мениджърите по - голямо пространство за „маневриране“.

Някои черти на децентрализацията в управлението на персонала в условията на глобализация са общи за много страни. Тенденцията за търсене на повече свобода и иновации в сектора за персонала означава по - тясно интегриране с организационните цели и стратегии, отколкото е било типично за организациите от публичната сфера в миналото.

Линда Гратън (Гратън, 2004; с.54-58) стига по-далеч в прецизността си в книгата „Жизнена стратегия“, където защитава своята концепция за вплитане на стратегията за управление на хората в общата организационна стратегия. Авторката поддържа тезата, че промените в околната среда налагат нов подход към персонала в организацията, като чрез този подход е необходимо да се изведат на преден план хората в организацията.

Безспорно търсенето на повече свобода и гъвкавост в управлението на човешките ресурси ще доведе до някои благоприятни ефекти в организацията, като:

- Дава се възможност за улеснено въвеждане на организационни промени и по-голямо разнообразие на размяна на практики между отделите;
- Дава се възможност на отделите да наемат и задържат служители по - лесно и като цяло ефективно да управляват персонала си;
- Като цяло се увеличава отговорността и отчетността на ръководителите и им се дава възможност по-активно да ръководят звената си;
- Постава се акцент върху по - ясно фокусиране върху ефективността и ефикасността в работата;
- Подобрява се връзката между политиката и изпълнението;
- Предоставя се значителна свобода за търсене на иновативни практики за индивидуализация на мотивационните послания в организацията. (Василев & Ефремовски, 2017; с. 242-243)

Ролята на децентрализацията в мениджмънта на персонала в условията на глобализация разширява своето значение. В близките години ще се запази тази тенденция, като са възможни засилен обмен на практики между отделните държави, както и сериозни анализи на ролята на децентрализацията и нейната ефективност.

Индивидуализация на подходите за управление на новоназначени служители и разработване на програми за социализация и адаптация

Важен елемент в управлението през новия век ще е поставянето на акцент върху една стара слабост в организациите от публичната сфера, а именно, умелата работа с новоназначените служители.

Макар и да съществуват опити в това отношение, все още съществуват сериозни пропуски и слабости при адаптацията на новоназначените служители.

Както всеки един елемент от управлението на персонала, и подбора и назначаването на служителите е от особена важност. С оглед на това, че глобализацията предоставя изключително големи възможности за мобилност на кандидатите и за честа смяна на работните места, едно от основните движещи колела в процеса на задържане на служителите се явява периода на назначаване и адаптация на новоназначените. Сериозно предизвикателство за организациите е развиването и утвърждаването на уникални системи за тази цел. Популярност получиха редица методи, като се откриха системите за менторски отношения като част от системата за обучение в организацията (Бельовска, 2016; с. 3-4).

Профилиране и индивидуализиране на обучението с фокус управлението на резултатите и постиженията

Развитието на уменията и способностите на служителите е основна цел на организациите в епохата на глобализация.

Няколко са основните причини, които се извеждат на преден план, когато става за въпрос за засилен акцент върху обучението и професионалното развитие на служителите. Обикновено се посочват нуждите: да се снабдяват служителите и ръководителите с необходимите им умения да се справят с новоделегираните им отговорности; да се върви в крак с увеличаващия се обем от знания и умения, изисквани в глобализиращото се общество; да се подобряват стандартите на предоставяне на услуги и да се постави акцент върху клиента; да се постига адаптация към съвременните технологии и да се развият системи за улесняването на този процес и други. Като цяло, програмите за обучение и професионално развитие ще се възприемат все по-силно и ще играят важна роля в определянето на нови стойности и постигането на желаните промени в организационната култура в епохата на глобализация. Важно предизвикателство за организациите в следващите години е и развитието на управлението на резултатите и постиженията.

Управление на човешките ресурси в публичната администрация в условията на криза, предизвикана от Ковид 19

Днешното управление на човешките ресурси в организациите от публичната администрация сякаш излезе от стандартните методи и техники. Във връзка с възникналата на световно ниво епидемия от вируса - Ковид 19 изпълнението на задълженията на служителите масово започна да се прилага на принципа - работа от вкъщи - онлайн. Това от своя страна постави на изпитание досега действащата система по планиране, възлагане и контрол на изпълнение на възложените задачи от страна на преките ръководители към подчинените им служители. Все по – често се наблюдава ефекта на „разпокъсване“ в процеса на управление на човешките ресурси, както по изпълнение на задачите, така и по тяхното възлагане. Ръководителите и служителите се оказаха професионално неподготвени за новите условия, които бяха продиктувани от кризата, породена от вируса.

Публичните организации започнаха да се „задъхват“ в реализацията на своите дейности и постигането на целите си. От друга страна забавяне на темповете на развитие на икономиката, породено от прилагане на строги протиепидемични мерки, стартира процес по постепенно намаляване на финансовите постъпления, особено за общините в Република България. Бизнесът все повече изпитва финансови затруднения, въпреки помощта от правителството. По този начин прогнозите за приходната част на бюджетните организации не са оптимистични, поради намаляване на обема на работа на бизнес организациите, които са основен приходоизточник в бюджета, както републикански така и общински. Това от своя страна поставя на изпитание стандартното управление на човешките ресурси в публичните организации, особено откъм реализиране на публични инвестиции, заплащане на положения труд от служителите и т.н. В тази кризисна ситуация е необходимо прилагане на непопулярни, но ефективни методи по управление на човешките ресурси в публичната администрация, с оглед реализиране на законово регламентирани им дейности и постигане на целите на организациите.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ефективното прилагане на общия в ЕС механизъм за възприемане и прилагане на принципите на доброто управление би следвало да определи приоритети на политиката за добро управление в България в следващите години. Това безспорно е свързано с концептуално развитие на идеите на държавното управление, стратегическото развитие и повишаване ефективността и ефикасността на публичния сектор на базата на актуални и позитивни нововъведения в областта на публичната администрация и следва да даде пример за добре работеща връзка между науката и практиката. В тази връзка стимулирането и въвеждането на иновации в дейността на публичния сектор, в т.ч.с въвеждането на не толкова нови идеи в международната практика, които все още не са утвърдени в България, както и създаването на благоприятна иновационна среда, включваща въвеждане на иновативни и гъвкави подходи в управлението на човешките ресурси, осигурен достъп на публичната администрация до най-новите научни публикации; подпомагане на развитието на научните изследвания в областта на доброто управление са фактори, които в дългосрочен план ще подпомогнат работата на публичната администрация в значителна степен, правейки я по - адаптивна и гъвкава в условията на нововъзникващи кризи и непрекъснати промени.

БИБЛИОГРАФИЯ

Бельовска, Цв. (2016). *Възможности за приложение на менторството в публичната администрация*; Департамент „Администрация и управление“; Годишник; Том I; София:Нов български университет;

- Василев, В., & Георгиев, К. (2019). *Екипи и екипна ефективност*. Теоретичен навигатор и практически наръчник; София: Пропелер
- Василев, В., Чорбаджийска, О., & Бельовска, Цв. (2017). *Теория на управлението. Ръководство за упражнения*, София: Пропелер
- Василев, В., Чорбаджийска, О., & Бельовска, Цв. (2017). *Мениджмънт и управленски технологии*; София: Пропелер
- Василев, В., & Бельовска, Цв. (2018). *Организационно поведение. Теоретични основи*; София: Пропелер
- Василев, В., Стефанова, Д., & Ангелова, Сл. (2017). *Ефективни комуникации в публичния мениджмънт*; София: Пропелер
- Василев, В., & Ефремовски Ив. (2017). *Организационна култура и мотивация на персонала; Теоретични основи и добри практики*; София: Пропелер
- Гратън, Л. (2004). *Жизнена стратегия*, София: Класика и стил
- Каменов, К., & Хаджиев, Кр. (2000). *Човек, екипи, лидери*, София: Люрен
- Кресналийска, Г., & Ефремовски, Ив. (2016). *Стратегическо управление в публичната сфера и организационната култура*; VII международна конференция "Международен диалог - изток-запад", Международен славянски университет Г.Р.Державин, Свети Николе-Тамбов, Битоля, Македония
- Рибарска, Е., & Василев, В. (2009). *Публичен мениджмънт*; Благоевград: БОН