
MANAGEMENT TECHNIQUES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF TEAM ACTIVITY

Daryan Boykov

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, daryan.boykov@gmail.com

Stefan Djordjevic

International Business School - Botevgrad, Bulgaria, stefandj993@gmail.com

Abstract: The reasons for the increased use of teams to solve various problems are varied. Competitive pressure and changing markets require a constant increase in the efficiency and adaptability of economic units. Greater business flexibility is needed to be able to respond more quickly and effectively to new challenges. The provision of material needs is no longer at the forefront; much more emphasis is placed on the content of the work and the satisfaction from it. The teams create the best opportunity to solve these reconstruction tasks. Fewer errors in production, fast modeling and implementation of new, complex, service-oriented processes are achieved only when employees do not act as ordered, but because they have their own attitude and can be implemented in new structures and processes. Teamwork skills are complex because they include communication skills, decision-making skills, ability to express opinions and defend a position, skills to plan and organize various activities, ability to comply with another's position, etc. Behind these skills are specific behaviors that can support successful teamwork. This work requires from all a different profile of competencies and behavior from that in hierarchical structures. In order for a person to deal with the already mentioned factors and to transpose the knowledge from the successful teamwork, it is necessary not only to know these factors, but also to be clear and apply them correctly in teamwork in the course of various situations and challenges. It is the changed requirements in the interpersonal behavior of managers and team members that must be taken seriously and the corresponding behaviors studied.

Effective teamwork requires tact, understanding and respect not only from the leader but also from the team members. Common understanding is the formula for pleasant and fruitful work, helps to achieve much-needed peace of mind in the workplace and increases people's desire to work, stimulates innovation and innovation, and motivates progress. Managing a team is not easy even in the most favorable times. In order for the team to work towards a common goal and to succeed in difficult situations, the leader and all team members must adhere to mandatory rules to increase the effectiveness of the team.

Keywords: team, management, efficiency, communication.

УПРАВЛЕНСКИ ТЕХНИКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА ЕКИПНАТА ДЕЙНОСТ

Дарян Бойков

Международно висше бизнес училище - Ботевград, България, daryan.boykov@gmail.com

Стефан Джорджевич

Международно висше бизнес училище - Ботевград, България, stefandj993@gmail.com

Резюме: Причините за нарасналото използване на екипи за решаване на различни проблеми са разнообразни. Конкурентният натиск и промяната на пазарите изискват постоянно повишаване на ефективността и адаптивността на икономическите единици. Необходима е по-голяма бизнес гъвкавост, за да може да се реагира по-бързо и по-ефективно на новите предизвикателства. Осигуряването на материалните потребности вече не стои на преден план; много по-голям акцент се поставя върху съдържанието на работата и удовлетворението от нея. Екипите създават най-добрата възможност да решат тези задачи по преустройството. По-малко грешки в производството, бързо моделиране и изпълнение на нови, комплексни, ориентирани към услугите процеси се постигат само, когато сътрудниците не действат, тъй както им е заповядано, а тъй както имат собствена нагласа и могат да се реализират в новите структури и процеси.

Уменията за работа в екип са комплексни, защото включват в себе си умения за общуване, умения за взимане на решения, умения за излагане на мнение и защитаване на позиция, умения за планиране и организиране на различни дейности, умение за съобразяване с чужда позиция и др. Зад тези умения стоят конкретни поведения, които могат да подпомагат успешната работа в екип. Тази работа изисква от всички различен профил на компетенции и поведение от тази в йерархични структури. За да се справи човек с

упоменатите вече фактори и да транспонира познанията от успешната колективна работа, е необходимо не само да познава тези фактори, а и да са му ясни и да ги прилага правилно при работата в екип в хода на различните ситуации и предизвикателства. Именно променените изисквания в междуличностното поведение на ръководителите и членовете на екипи трябва да бъдат приети сериозно и съответните начини на поведение да бъдат разучени.

За ефективна екипна дейност са необходими такт, разбиране и уважение от страна не само на ръководителя, но и на членовете на екипа. Съвместното разбирателство е формулата за приятна и ползотворна работа, спомага за постигане на така необходимото спокойствие на работното място и повишава желанието на хората да работят, стимулира новаторството и иновациите, и мотивира за напредък. Управлението на екип не е лесно дори и в най-благоприятни времена. За да работи екипът към постигане на една обща цел и да успява в трудни ситуации, лидерът и всички членове на екипа трябва да се придържат към спазването на задължителни правила, за да се повиши ефективността на екипа.

Ключови думи: екип, управление, ефективност, комуникация.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Изследването на особеностите на ефективните екипи е от важно значение за успешното функциониране на организациите. Един от най-известните модели, които описват ефективността на екипите е моделът на Дж. Р. Хекман, професор по социална и организационна психология в университета в Харвард¹¹. В модела авторът прилага подходът „вход-процес-изход“. Върху ефективността на изпълнението влияние оказват три фактора: съответствие на резултатите на потребностите и очакванията на потребителите; способностите на членовете на екипа да работят съвместно в бъдеще и степента, в която екипът задоволява индивидуалните потребности на отделните членове.

Подобни идеи, относно ефективността на екипа развиват и Каценбах и Смит¹². Авторите свързват екипната ефективност с размера на екипа (не повече от 12 члена), допълващите се умения, начина на работа, допълнителните знания, общата цел и колективната отговорност за крайните резултати. Според авторите и други аспекти на екипната работа са важни, например, откритост и комуникации, но не в толкова голяма степен. Според Каценбах и Смит към работата в екипи трябва да се прибегва в случаите, когато са налице следните три условия: (1) Съществува потребност от колективни продукти на труда, създавани в резултат на съвместна работа на двама или повече човека в режим на реално време. (2) Лидерските функции трябва да се разпределят между участниците с общо решение. (3) Съществува потребност не само от индивидуална, но и от колективна отговорност.

Типични характеристики на високоефективните екипи са: ясно и правилно формулиране на целите на екипа; формулирани конкретни екипни задачи; правилно и уместно подбран екип; разпределени екипни роли между членовете; наличие на общ ангажимент към работните взаимоотношения в екипа и демонстриране на обща отговорност към дейността на екипа.¹³

Формирането на екипно ориентирани организационни форми все още не носи веднага видими предимства, а създава предпоставки за постигане на преимуществени процеси и резултати подобни на:¹⁴

- Намаляване на йерархичните равнища;
- Разпределяне на властта между хоризонтално структурирани организационни елементи (сътрудници, екипи), чрез което се намаляват вътрешните звена и се повишава ефективността на комуникацията;
- Изграждане на гъвкави и динамични организации, които да могат да реагират бързо, целесъобразно и адекватно на изискванията;
- Поощряване на компетентността на сътрудниците, с оглед намаляване на грешките, усъвършенстване на резултатите и повишаване на удовлетворението на сътрудниците.

¹¹ Hakman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't). Creating Conditions for Effective Teamwork. Ist Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

¹² Katzenbach, J. R., D. K. Smith. (2008). The discipline of teams. Boston, MA: Harvard Business Press.

¹³ Bolman, L.G., T. E. Deal. (2013). Reframing organizations: Artistry, choice, and Leadership. 5th Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴ Маринова, Н., (2012). Управление на екип за работа по проект, НБУ, София.
http://eprints.nbu.bg/1974/1/Nadya_Marinova_Upravlenie_na_ekip_za_rabota_po_proekt.doc

2. ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ФОРМИРАНЕ И РАЗВИТИЕ НА ЕФЕКТИВНИ ЕКИПИ

Основните предпоставки за формиране и развитие на ефективни екипи могат да се обединят в няколко аспекта:

- Осигуряване на екипната идентичност, която се свързва с основната мисия, визия и цел на съответната организация. Това изисква осъзната съпричастност към общи принципи и правила на поведение в екипа;
- Гарантиране стабилността на системата и съгласуваността в действията на нейните членове. Това с особена сила се отнася за проектните екипи, които в стремежа си да бъдат успешни като едно цяло, трябва да създадат ред в условията на динамична бизнес среда, да осъзнаят своите идентичност и цели, да интегрират своите усилия, постигайки синергичен ефект, като определяща в тази насока е ролята на мениджъра на проекта;
- Наличие на определен бюджет и материалните ресурси за проекта, включително и времевите рамки за неговата реализация. Екипът трябва да разработи план на проекта;
- Обединяване на индивидуалните експертизи, умения и компетентности за постигане целите на екипа. Това е предпоставка с приоритетно значение за успеваемостта на екипа;
- Организационната структура трябва да благоприятства екипния принцип за решаване на проблеми и постигане на конкретните цели;
- Членовете на екипа да бъдат мотивирани за качествено постигане на целите и на тази основа да извличат конкретни ползи за себе си, за своето индивидуално развитие.

Една от първите задачи в процеса на формиране и развитие на екип е да се формулира целта на съвместната работа на екипа. Във връзка с това е важно да се определят хората, които ще бъдат включени в екипа, като се отчитат тяхната квалификация, производителност, умения за работа в екип и др.¹⁵

Работата в екип е много приятна, доставя удоволствие и дава възможност за успешно реализиране на целите тогава, когато е съобразена с правилното изграждане на екипа и са синхронизирани всички системи на екипа – ръководене, мотивация, комуникации, ценности, обучение и т.н. За да бъдат осигурени тези условия е необходимо:

- Ясна цел относно работната задача, която трябва да се реши;
- Приложение на успешни стратегии и тактики;
- Създаване на подходящи условия за работа на екипа;
- Създаване на мотивираща система за оценка на резултатите от екипната работа;
- Ефективна комуникация в екипа;
- Навременна реакция по отношение на създадени конфликтни ситуации;
- Отчитане спецификата на моралната и културната идентичност;
- Непрекъснато обучение и усъвършенстване.

В специализираната литература съществуват опити за извеждане на общи взаимно зависими характеристики на проектните екипи и на тази основа за тяхното структуриране.¹⁶

Могат да бъдат посочени следните водещи признаци на екипите:¹⁷

- *Диференциация на уменията*: Степента, в която членовете на екипа притежават специализирани знания или функционални умения, които ги правят повече или по-малко трудно заменими един с друг.
- *Взаимозависимост*: Степента, в която членовете на екипа зависят от приноса на останалите при изпълнение на задачите и целите.
- *Диференциация на властта*: Степента, в която отговорността за вземане на решения е в правомощията на отделните членове, подгрупи на екипа или на колектива като цяло.
- *Размер на екипа*: Брой на членовете на екипа.
- *Живот на екипа*: Продължителност на съществуване на екипа.
- *Виртуалност*: Степента, до която членовете на екипа използват виртуални средства за координиране и изпълнение на дейности, обем на информацията, която се предава чрез тези средства,

¹⁵ Кузманова, Н. (2017). Формиране и развитие на проектни екипи, сп. Управление и устойчиво развитие, кн.1, с.62

¹⁶ Zhou, Y., Cheung, Cl., Hsu, Sh.-Ch A dimensional model for describing and differentiating project teams. International Journal of Project Management. vol. 35. Issue 6. August 2017. pp. 1052-1065

¹⁷ Кузманова, Н. (2017). Формиране и развитие на проектни екипи, сп. Управление и устойчиво развитие, кн.1, с.64

и синхронизиране на виртуалното взаимодействие между членовете на екипа.

– *Споделеност*: Степента, до която членовете на екипа притежават "мисловни светове", съвместими един с друг.

Ефективността на екипа е въпрос, който вълнува не само мениджъра и участниците в екипа, но и цялата организация. Тя се отнася до постиженията на екипа и можем да я определим като степен, в която той постига конкретни резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от другите екипи и отдели в организацията¹⁸.

Някои екипи успяват да постигнат висока ефективност, други са по-малко ефективни, има и такива, чиято ефективност е изключително ниска. При всички положения тя е критично важен показател, който трябва да бъде наблюдаван постоянно, поради факта, че нейното ниво разкрива какви са проблемите в работата на екипа, дали може да се разчита на него и какво ще е развитието му в перспектива¹⁹.

Организациите непрестанно търсят нови подходи за повишаване на конкурентните си предимства във връзка с нарастващите предизвикателства на средата, в която реализират дейността си. Съществено значение в този процес заемат невидимите ценности, които притежават организациите, а именно - корпоративната култура и организационната идентичност, които са обединени и успешно съществуват чрез организационните комуникации и уменията на кадрите да ги използват и развиват.²⁰

3. ФАКТОРИ НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ

Факторите на екипната ефективност, които предопределят успеха или провала на екипа са:²¹

➤ **Атмосфера в екипа** – добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност.

➤ **Справяне с конфликт** – откритата дискусия, доверието между членовете и правилният подход в конфликтни ситуации често пъти е предпоставка за по-висока ефективност.

➤ **Лидерство** – умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове почти винаги предопределя успеха или неуспеха в постигането на общата цел.

➤ **Мотивация** – ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да положи значителни усилия за постигане на високи цели.

➤ **Професионално и личностно развитие** – добре би било, ако членовете на екипа усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план. Това би било полезно както за самите служители, така и за екипната им работа.

➤ **Цели на екипа** – един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.

➤ **Вземане на решение** – ако екипът има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама, то ползите от екипната работа биха били много по-големи, а ефективността – значително по-висока.

➤ **Сътрудничество**. Този фактор на ефективността разкрива, каква е интерактивността в екипа по повод на изпълнение на общата задача и общата цел. Когато хората си сътрудничат, крайните резултати ще са далеч по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално, сам за себе си.

➤ **Комуникации**. Комуникацията е взаимен обмен на идеи (мисли, съдържание, информация, съобщение) между хората.²² Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения – накратко, повишава ефективността на екипа;

➤ **Критика** – от това дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа се предопределя и прогреса или застой на един екип. Конструктивната критика е полезна и желана за работата в екип;

➤ **Постигане на целите**. Често пъти всичко остава на заден план, когато целта на екипа е осъществена. Не успее ли да постигне екипът целта си обаче, се обезсмисля и целия труд и време по неговото създаване.

Факторите на екипната ефективност разкриват дали екипът се справя със своята цел, а именно: доколко е в

¹⁸ Христова, Т., Христов, Т., Христов, С. (2006). 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела, с. 252 – 276.

¹⁹ Пак там.

²⁰ Гоцева, М. (2020). Мотивацията в образователния мениджмънт, Сборник доклади от научно-практическа конференция Педагогическата комуникация: Вербална и визуална, София, с. 239-240.

²¹ Пак там.

²² Бойков, В., Я. Тоцева (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок, с. 11.

състояние да промени организационната ефективност и конкурентоспособност; има ли капацитет да обогати професионално и личностно участниците в него и доколко може да създаде свой конкурентен екипен продукт.²³

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В днешния конкурентен бизнес свят работата в екип се превърна в жизненоважен компонент на цялостната фирмена стратегия. Повишеният акцент върху работата в екип води до нуждата от мениджъри, които умеят да комуникират ефективно и умело да осъществяват връзката с различните структурни звена на организацията. Екипният подход намира широко приложение в случаите, когато очакваните резултати изискват взаимосвързани действия, които не могат да бъдат постигнати успешно чрез индивидуални усилия. По този начин трябва да се има предвид, че екипите се създават с цел да се решат точно определени задачи. При това всеки член на успешния проектен екип осъзнава общите цели на проекта и е готов да работи пълноценно за тяхното постигане. Екипната работа мотивира членовете на групите и създава допълнителен синергиен ефект.

Ето защо в съвременните условия уменията за работа в екип се превърнаха в ключова компетенция на успешните мениджъри. Основните предпоставки и условия за достигане до ефективно работещи екипи се създават от мениджмънта на организациите, а причините за нарасналото им използване за решаване на различни проблеми са конкурентните предимства пред икономическите единици с остарели организационни форми и недостатъчно гъвкава система на управление.

ЛИТЕРАТУРА

- Bolman, L.G., & Deal, T. E. (2013). Reframing organizations: Artistry, choice, and Leadership. 5th Ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Hakman, J. R. (1990). Groups that work (and those that don't). Creating Conditions for Effective Teamwork. 1st Ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). The discipline of teams. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Zhou, Y., Cheung, Cl., Hsu, Sh.-Ch. (2017). A dimensional model for describing and differentiating project teams. International Journal of Project Management. vol. 35. Issue 6. pp. 1052-1065
- Бойков, В., & Тоцева, Я. (2016). Управление на бизнес комуникацията. София : Дилок.
- Тоцева, М. (2020). Мотивацията в образователния мениджмънт, Сборник доклади от научно-практическа конференция Педагогическата комуникация: Вербална и визуална, София.
- Кузманова, Н., (2017). Формиране и развитие на проектни екипи, сп. Управление и устойчиво развитие, кн.1.
- Маринова, Н. (2012). Управление на екип за работа по проект, НБУ, София.
http://eprints.nbu.bg/1974/1/Nadya_Marinova_Upravlenie_na_ekip_za_rabota_po_proekt.doc
- Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2006). 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела.
- Христова, Т., Христов, Т., & Христов, С. (2004). Основи на управлението, част 1. В.Търново: Абагар.

²³ Христова, Т., Христов, Т., Христов, С. (2004). Основи на управлението, част 1. В.Търново: Абагар, с. 130.