



**РАБОТАТА В ЕКИП И КОМУНИКАЦИЯТА МЕЖДУ
СЛУЖИТЕЛИТЕ – ПРЕДПОСТАВКА ЗА УСПЕШНО УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**TEAMWORK AND COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES –
A PREREQUISITE FOR SUCCESSFUL HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Кямил Ковачи
Qamil Kovaci

Великотърновски университет „Св. св. Кирил и Методий“
“St. Cyril and St. Methodius” University of Veliko Tarnovo

Abstract: Employees are the key element in the organization. They are the driving force in the itno matter in which level of management they are positioned, whether they are executives, managers or personnel. In order the organizational goals to be achieved, employees must exchange information within and its environment, i.e. they have to communicate. The communication plays very important role nowadays we live in age of globalization, where big competition exists and rapid technological changes are happening. In order to survive, the organization has to adapt to these changes, and this can be done by forming effective teams that will quickly respond to all challenges.

Keywords: communication; employees; teams.

JEL: M12, M50

ВЪВЕДЕНИЕ

Независимо къде се намират в йерархията на организацията заетите лица разполагат и работят с определен обем информация, която е от решаващо значение за постигането на целта и ефективността ѝ. Информационната система в организацията, включително комуникационните канали, се разглеждат като нейната кръвоносната система, която подобно на организмите в природата снабдява клетките с кислород, необходим за осъществяване на симбиозните процеси в организациите. Комуникационната система предоставя информация на хората, организационните звена и органи (Kralev 2007). Съвременното управление „като част от съвременната бизнес действителност също е немислимо без комуникация“ (Pencheva 2016, p. 123).

Вследствие на това успехът на организацията до голяма степен ще зависи от успешния обмен на информация между самите служители. В организационната комуникация обратната връзка играе важна роля, тоест обратният отговор, който, ако бъде пропуснат, ще намали въздействието на служителите и по този начин ще намали желания резултат. Важно е да се подчертае значението на навременната информация. Вътрешнофирмените характеристики (в т. ч. и характеристиките на информационните процеси) определят поведението и функционирането на всяко предприятие (Minchev 2006, p. 165).

Формална (служебна) комуникация

Официалната комуникация се структурира въз основа на авторитет, йерархия и отговорност. Това означава, че информацията може да се предава от подчинени на висши служители, и обратно, или чрез цяла формална йерархия. Участниците в официалната комуникация се познават по принцип и такива комуникации са стабилни и неизменни, осъществявани редовно и проверимо. Те са предварително определени в организационната схема и в йерархичната структура. Участниците в такава комуникация заемат предимно ролята на изпълнители на задачите, които получават от служители във висшите й йерархии, което означава, че комуникацията се осъществява между участници от различни йерархийни нива, в резултат на което тази информация е едностранна или двустранна.

Във формалната комуникация е неизбежно обратната връзка да възниква чрез различни форми на комуникация – писане, слушане, говорене и т.н. Официалната комуникация се предава чрез формални канали за организация, които са предварително планирани и дефинирани, и по този начин информацията, пренасяна през тях, подлежи на промяна. Съдържанието на такава информация е свързано единствено с целта на организацията.

Неформална (неофициална) комуникация

Неформалната комуникация е организационната комуникация, която се осъществява извън създадената йерархична организация. Всички неформални разговори между служителите, които провеждат в коридора, ресторанта, докато пият кафе, представляват неформална комуникация, която се случва непланирано, задоволявайки нуждите на служителите за социализиране и споделяне на информация.

Потокът от информация в неформалната комуникация е много по-бърз в сравнение от официалната комуникация и много пъти тази неформална комуникация основният, най-важен източник на информация. Използва се предимно от служители от хоризонтала им и има двупосочен комуникационен поток. Официалната комуникация е много важна за разработването на нови идеи, създаването на пространство за тяхната инициатива и техните предложения.

Информацията, предавана чрез неформална комуникация, често е продукт на лични желания и мнения, подхранвана от собствените емоции, и като такава е невярна или частично вярна.

Пречка за спонтанната неформална комуникация са пространствените различия и разделението на служителите. В подобен случай новата информационна технология може да осигури постоянен контакт и активна комуникация чрез видеоконференции и по този начин – нови предложения и идеи за насърчаване на работата.

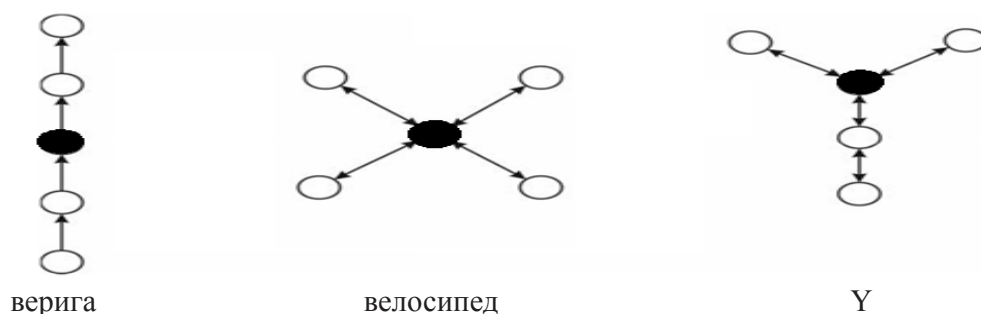
Видове и характеристики на формалните комуникационни мрежи

Организационните структури, политики и практики, които насърчават вътрешната комуникация стимулират служителите да споделят информация, да координират дейността си, както и да развиват култура на доверие и подкрепа (Hristova, 2012, p. 305). Съвкупността от комуникационни канали, хоризонтални или вертикални в дадена организация, представлява комуникационната мрежа на тази организация. Те са създадени в различни модели на информационен поток, които се влияят от редица фактори, които пък характеризират успеха на комуникацията.

В зависимост от степента на централизация съществуват централизирани и децентрализирани комуникационни мрежи.

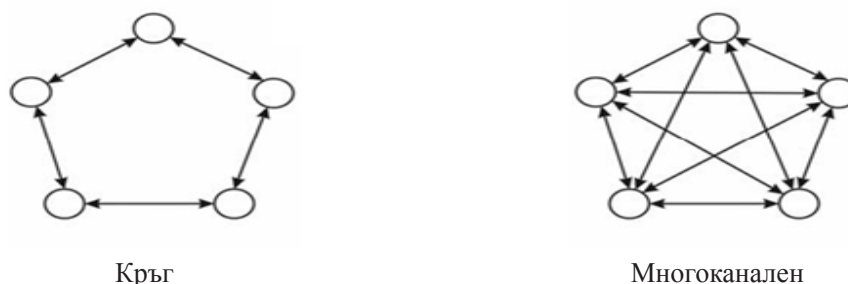
Централизираният начин на комуникация се осъществява от едно централно лице в организацията, което по този начин контролира потока на информация. Обикновено това се случва при по-малки или бюрократични организации. В по-големите организации този тип комуникация е невъзможен, тъй като централният служител ще бъде претоварен с информация и по този начин ще блокира по-нататъшния поток на информация – следователно по този начин ще забави работата на самата организация.

Съществуват няколко форми на централизирани комуникационни мрежи като: верига, велосипед и комуникационна мрежа Y. Във всички форми има един централен човек, от когото и към който тече цялата информация, както е показано фиг. 1.



Фиг. 1. Най-често срещани мрежови информационни канали

Противно на централизираната комуникационна мрежа, в децентрализираната комуникационна мрежа няма централно лице, така че информацията се предава свободно между служителите. Всички участници в общуването без ограничения получават цялата информация еднакво, има равенство при вземане на решения между служителите, налични са екипна работа, удовлетворение, мотивация за работа. Съществуват две форми на децентрализирани комуникационни мрежи: кръг и звезда, които са представени на фиг. 2.



Фиг. 2. Най-често срещани мрежови информационни канали

На практика няма приложение на строго определени мрежи, а с бързата промяна на средата има все по-очертаваща се необходимост от промяна на комуникационните мрежи. Все по-разширяващото се присъствие в комуникацията в съвременните организации намират и информационните системи, в т. ч. и в областта на управлението на човешките ресурси, чрез които се обединяват основни, базисни дейности на човешките ресурси и процесите, които са свързани и произтичат от тяхното използване (Hristova 2012, p. 70).

Неформални комуникационни мрежи

В допълнение към официално изградените комуникационни мрежи в рамките на организацията съществуват и неформални комуникационни мрежи, които, макар и невидими, играят основна роля в предаването на информация. Те съществуват на всички нива от йерархичната скала в организацията – от топ мениджъра до работниците, и обратно. Такова предаване на информация върви в непредсказуеми посоки, предава се по-бързо от официалните комуникационни мрежи и много пъти източникът на информация е неизвестен.

Колкото формалните комуникационни мрежи са по-бавни и дори затворени, толкова по-неформалните комуникационни мрежи ще бъдат по-бързи и по-динамични. Твърде често при липса на официални комуникационни мрежи служителите се използват за създаване на неверни неща, за да запълнят празнотата в определена информация, за да изяснят неясните решения на мениджърите. Неформалните комуникационни мрежи също предават информация, която е от голямо значение за работата и развитието на организацията, но има и такава информация, която е само клюка и се предава много лесно, като по този начин променя съдържанието на информацията. Тъй

като по-голямата част от тази информация се предава устно, те са в състояние да бъдат надградени и могат да придобият силата на фактите за много кратко време.

Следователно общата роля на мениджърите в самата комуникация е огромна и когато възникнат слухове и неистини, те трябва да реагират бързо, за да отрекат, ако не е важно, да ги игнорират, изяснят и насочат в интерес на организацията. За да са в състояние да коригират неформална информация, важна за работата на организацията, мениджърите трябва първо да установят открита и честна комуникация между всички служители, предоставящи точна информация.

Има мениджъри, които поддържат неформални комуникационни мрежи, или, както се нарича в литературата – „лози“, за да получат обратна връзка от служителите относно техните нагласи, идеи, чувства. „Лозите“, или информацията, предавана чрез тях с висока скорост, разкриват пред мениджърите какво притеснява и тревожи служителите, тоест неща, които мениджърът не би чул в официалната комуникационна мрежа. Има и мениджъри, които смятат, че неформалните комуникационни мрежи не трябва да съществуват, тъй като информацията, която се предава, е невярна.

Препятствия пред успешната комуникация

Целта на самата комуникация е получателят да разбере съобщението, както е предвидено от самия подател. Ако това не е постигнато, тогава има някои пречки в самата комуникация, като например: различия във възприятието или езика, ограничения в околната среда, разстройство, погрешни представи, претоварване с информация.

Преодоляване и премахване на комуникационните препятствия

За да се преодолеят комуникационните бариери, няма решение, което да елиминира всякакви пречки, най-добрият начин е да се комбинират няколко стратегии, които могат да допринесат за повишаване на ефективността на комуникацията. Като такива ще споменем: бърза и отворена комуникация, етична комуникация, ефективно съобщение и използване на технологии. Всеки участник в комуникацията, дори всеки служител в организацията, може да допринесе за премахването на комуникационните бариери. Един от ключовите елементи при премахването на всякакви препятствия е контролът. Добре е всички присъстващи на срещата да изключат мобилните си телефони, в противен случай звъненето им ще попречи на потока от информация на самата среща. Служителите също трябва да зададат определено време в работния си ден, когато четат имейлите, които получават, както и телефонните съобщения и кога им отговарят.

Работа в екип

Самото понятие *организация* често се използва за дружество, компания или група от хора, които работят заедно за постигането на дадена цел, като по този начин задоволяват екзистенциалните нужди, социалните нужди и личната идентификация, която индивидът в голяма организация не може да постигне.

Служителите като най-големия потенциал на една организация трябва да бъдат организирани от мениджъри, така че те да могат най-ефективно и ефикасно да постигнат самата цел, за която се формира организацията. Много пъти експертният опит на даден човек не е достатъчен за постигането на това, така че за да функционира успешно цялата организация, е необходимо да се наемат специалисти от различен профил, които ще работят в групи или екипи. Успехът на една организация изисква всеки служител да изпълнява собствените си задължения, но също така, да знае как тя функционира като цяло. Думата „екип“ често се идентифицира с всяка група хора, което не е вярно. Екипът е малка, тясно сплотена група от хора, фокусирана върху постигането на ясно определена цел, като всички членове на екипа са решени да я постигнат.

Членовете на екипа имат усещане за сплотеност и принадлежност към групата, както и творчески подход към решаването на проблеми. В организациите има няколко различни екипа, съставени от техните служители, но ако е необходимо, външни членове също се наемат като експерти в конкретни области. Екипът може да бъде работна група от служители, които работят заедно и се познават дълго време, но може да бъде и гъвкава група, състояща се от членове, които работят от време на време за постигане на обща цел. Екипът се формира за определен период от време, тоест той се формира, работи и след като постигне целта, за която се формира, той се разформира.

Работата в екип е групова, при нея всички членове на групата, тоест екипът, имат свои ясни задължения и отговорности, приведени в съответствие с останалите членове на групата, допринасяйки за постигането на поставената цел. Има разбиране сред членовете на екипа, че както личните, така и екипните цели могат да бъдат постигнати чрез взаимна подкрепа между членовете на екипа. Всички членове на екипа участват във вземането на решения. Трябва да правим разлика между работа в група и работа в екип. Групата е съставена от двама или повече души, които работят заедно, за да постигнат дадена цел и да се чувстват като цяло, докато членовете на екипа се избират от ръководителя за строго определена задача, т.е. цел, при която цялото е точно определено със задачите и отговорностите.

Характеристики на екипа и работата в екип

Екипите са специална форма на работна група, която се формира за постигане на конкретна цел и задача. В организацията възникват редица проблеми, които изискват ангажиране на служители от различни професии, т.е. успешното управление изисква формирането на екип. Членовете на екипа трябва да се впишат в работата на екипа. В допълнение към общите характеристики на групата има и специални характеристики за екипа, т.е. групата става екип, когато са изпълнени определени условия. В основата на екипите е тяхното членство и (доброволно) сътрудничество и работа за постигане на целта на екипа, като същевременно осигуряват по-голяма производителност, качество и професионализъм.

Ефектите от работата в екип зависят както от индивидуалната, така и от екипната работа на членовете, което не е случай в групата, където се вижда само индивидуалното въздействие. Индивидуалната експертиза на екипа влияе на резултатите, постигнати от целия екип. Груповите решения обикновено се вземат чрез гласуване, докато сте в екип – чрез консенсус.

Важни задачи за организацията

За да се сформира екип, нужно е да има определена важна задача, която организацията трябва да изпълни. Това може да се постигне само от експерти в областта, поставена като цел на екипа, служители, които се познават и са способни да работят заедно. Да имат чувство за принадлежност към работата и всеотдайност за постигане на общата цел. В същото време те трябва да могат да развиват собствените си умения и да ги прилагат в работата в екип, както и да имат доверие в другите членове, давайки своите идеи, мнения и дори разногласия по определени теми. Което означава, че добре сформираните и обучени екипи могат да дадат добри резултати в екипната работа. Екипите работят за постигане на целта си с интензивността и всеотдайността, която мениджърите на „Дженерал Моторс“ разбират добре. Когато главният изпълнителен директор Майк Ди Джавени събирал своя екип на Хамър, целта била да се създаде версия на добре познато военно превозно средство на малък с бюджет за публично ползване. „Знаех, че Хамър никога няма да бъде направен без добър екип. Имах нужда от известна доза дързост, наглост и вяра, че мога да променя правилата. Имах нужда от хора, които непрекъснато ще се изгласкват едни други от царството на удоволствието“ (Robbins, Coulter 2005, p. 384).

Поддържане и управление на границите

Видът на работата, за който се сформира екипът, и оторизацията на неговите членове определят и установяват границите, в рамките на които екипът ще разгръща дейност самата организация. За екипа е много важно да знае мястото си в организацията, защото има много екипи с различни задачи, със собствено работно пространство, с различни интереси, но все пак със същата цел, а това е постигането на целта на организацията.

Видове екипи

В рамките на една организация могат да се формират различни екипи въз основа на множество критерии. Разделението им зависи от причината за тяхното формиране, продължителността на съществуването им, структурата, състава, броя на членовете, вида на работата, за която се формират и т.н. В литературата има различни видове екипи в зависимост от автора.

Мениджърски екип

Управленските екипи, или мениджърските екипи, се създават от хора, отговорни за правилното развитие и функциониране на организацията. Тези членове също се наричат *топ мениджъри* и са отговорни за вземането на ключовите решения за ефективно изпълнение на целите, поставени от организацията като цяло. Те са съставени от експерти с различни профили, които, за разлика от индивидуалното управление, са много по-добри в справянето с трудностите, с които се сблъскват при вземането на стратегически решения. Мениджърските екипи имат широк спектър от дейности, имат голям авторитет, задават организационната структура на организацията, отнасят се до процесите на изпълнение на работата, определят контролната функция в организацията и участват във вземането на всички важни решения за по-ефикасно и ефективно изпълнение на целта на самата организация.

Екип на проекта

Екип на проекта, или екип със специално предназначение, се формира от ръководството и за особено важни проекти, включващи експерти от различни специалности с цел бързо намиране на подходящи решения за преодоляване на конкретни проблеми. Мениджърът избира членовете на екипа от персонала в организацията, но също така наема външни членове, ако е необходимо. По принцип такива екипи се формират с цел въвеждане на нови технологии, подобряване на начина на работа, повишаване на производителността и т.н. След като проблемите бъдат преодоляни, нуждата от такива екипи отпада.

Heineken сформира екипи за решаване на проблеми, след като мениджърите на компании решили да закрийт повече от десет пивоварни в Европа, тъй като ръководството нямало ясна представа за най-доброто място за бъдещите производствени заводи. Сформиране 13-членен екип (European Product Task Force) с представители на пет държави. Екипът анализира колко е необходима пивоварната Heineken, какъв капацитет трябва да има всяка от тях и как компанията може да подобри приходите и да продължи да отговаря на нуждите на своите клиенти. На екипа са му бяха необходими 18 месеца, за да формулира своите констатации и предложения, повечето от които бързо се приложени. След това екипът е разпуснат (Boone, Kurtz 2000, p. 331).

Самоуправляващ се екип

Самоуправляващите се екипи са организирани с по-висока степен на самостоятелност при извършване на работата си. Състоят се от 5 до 20 служители, които се редуват на своите позиции, т.е. те са самоуправляващи се екипи. Основната идея е, че самите екипи, а не мениджърите, носят отговорност за своята работа. Те независимо се координират с други екипи, подготвят бюджета, вземат независими решения. Често такива екипи нямат лидери или доколко ги имат те се редуват за известно време. Самоуправляващите се екипи в организацията спомагат за намаляване на йерархичното управление и по този начин намаляват разходите. Съвременните организации, особено малките и средните, които имат служители с висока компетентност, имат, или са склонни да имат точно такива екипи. Членовете на екипа самостоятелно решават проблеми и планират бъдещата работа. В сравнение с предишните тези екипи имат много по-дълъг експлоатационен живот.

Виртуален екип

Виртуалните екипи се развиват с появата на съвременни информационни и комуникационни технологии и намират приложение в компютърните технологии при разработването на различни компютърни програми, консултантски организации, адвокатски кантори и т.н. Членовете на такива екипи работят „заедно, но поотделно“ в пространството и времето, като използват: имейл, гласова поща, видеоконференции, скайп, интернет и мрежови технологии и различни видове софтуер, извършвайки своята работа.

Екипите са сформирани според нуждите на проекта, независимо от мястото на пребиваване. Ръководителят на екипа се променя в зависимост от необходимостта от експертен опит в опреде-

лен проект. Членовете могат да бъдат от различни части на света, които никога не са се срещали или познавали лично.

За тези екипи, присъщо е следното:

- всички членове на виртуалния екип трябва да разполагат с подходящо оборудване, знания и умения за комуникация по между си;
- тъйкато те са савременни и пространствено способни да вършат работата когато желаят или нямат време, те могат да работят от вкъщи;
- конфликти между членовете, особено въз основа на културни, политически, расови, религиозни различия и т.н. се елиминират;
- те се разлагат много бързо и лесно и се реорганизируют по-лесно;
- членове на тези екипи по-бързо се развиват и учат, и
- за разлика от традиционните екипи, тези екипи намаляват разходите за пътуване, настаняване, офис пространство, липса на адекватна работна сила в определен райони или държава и т.н.

Процесът на глобализация пред полага необходимостта от създаване на виртуални екипи, за да се даде възможност на повече хора да действат по-бързо и на множество места.

Състав на екипа

Мениджърите в организацията събират екипите за справяне с конкретни проблеми, които трябва да бъдат преодоляни. Първото нещо, което трябва да направят, е да определят броя на членовете на екипа, след което да зададат задачите на всеки в екипа в зависимост от неговия опит.

Броят на членовете на екипа трябва да е достатъчен за изпълнение на задачите, възложени на екипа, като същевременно се има предвид да няма потискане на идеите, чувствата, способностите и личните качества на неговите членове. Оптимален брой не съществува, така че различните проучвания предлагат различен брой членове.

Има малки екипи от 2 до 5 членове, сред които има по-голяма свобода на общуване. Големите екипи са съставени от 10 или повече членове, свободата на общуване е по-затруднена, с необходимостта от ръководител на екипа, възникват конфликтни ситуации между членовете и мотивацията им намалява. За да преодолеят всички тези недостатъци, много пъти мениджърите формират по-малки екипи в самите екипи, за да се възползват от по-малките екипи.

Предимството на големите екипи е наличието на по-голям избор от професионални екипи.

Степен на разнообразие сред членовете на екипа

Работата в екип сама по себе си изисква ангажиране на професионалисти от различни области, които със своя опит, знания и умения ще допринесат за вземането на по-добри и по-креативни решения. Различните възгледи на членовете към определен въпрос, тяхното доказване, тоест положителните и отрицателните възгледи на останалите членове, водят до изравняване на позициите между членовете и по този начин до вземане на качествени решения.

Лам Нгуен (LamNguyen) от Сън Микросистемс (Sun Microsystems) използва екипната работа, за да подобри ефективността на служителите. Когато става нов управител на компанията, той се изправя пред голямо предизвикателство. Отделът със 110 техници изостава в работата си по поправяне на дефектни електронни табла. Единицата има 5000 табели, които се нуждаят от ремонт. В разговор с техниците, Нгуен разбира, че имат фиксирана квота от 10 дъски на ден и в предишния период се опитват да направят само най-простия ремонт. След това той елиминира зададените квоти и организира техниците в три екипи въз основа на техническите им умения и опит. След това той разделя работата на екипите въз основа на сложността на работата, която трябва да приключи. В рамките на 6 месеца екипите определят от изоставането. „Ако работите като екип, нещата ще се случат“, казва Нгуен (Boone, Kurtz 2000, p. 328–329).

Подбор на членове на екипа

До голяма степен успехът на работата в екип зависи от правилния подбор на членовете на екипа. За да имаме успешен екип, трябва да имаме експерти в определена област, чиято задача е

да сформират такъв екип. Членовете на екипа трябва да получат роли, които отговарят на техните възможности.

Колкото по-високи са критериите за избор, толкова по-сте е изборът. Обикновено мениджърите имат желание да изберат членове на екипа, които са показали най-добрите резултати от подбора, който са направили. Но също така е важно в екипа да се включи човек, който е различен от останалите, за да насажда динамика и различно мислене, за да се формират нови идеи за успешно постигане на дадената цел.

Ролята на членовете на екипа

Критериите за подбор на членове на екипа варират в зависимост от целта на екипа. По принцип основните критерии включват трудов опит, както и опит в екипна работа, необходимия опит и знания, дали човекът е готов да приеме отговорност и способността да взаимодейства и да общува с другите.

Много често при формиране на екип членовете на екипа се избират според тяхната квалификация, експертния опит и без значение за това какво е това лице и как се държи. Така, случва се поради някои членове на екипа работата да бъде незавършена или завършена от отделни лица.

Има много определения за успешен екип. Според Петковски: „Необходим е допълнителен баланс на допринасянето на членовете и техните личности, свързани със задачата“ (Petkovski 2000, p. 134).

В литературата има различни разделения на ролите на членовете на екипа. Така според Мердит и Бербин (1970), като най-използвано подразделение съществуват девет роли, за да може екипът да функционира успешно: координатор, екипен работник, специалист, създател, дизайнер, финишер, изпълнител, оценител и изследовател (Susa 2009, p. 112).

Координаторът е човек, който е в състояние да накара другите членове на екипа да работят заедно за постигане на целта. Те са стабилни, спокойни и доминиращи личности, които са уважавани в екипа, надеждни, самоуверени личности, които са идеални за ръководители на екипи. Те са способни да забележат определени таланти и да ги насочат към работата на екипа. Понякога на такива членове се гледа като на хора, които искат да избегнат директната работа в екип.

Екипният работник е член на екипа, който носи хармония, човек, който осигурява най-голяма подкрепа на екипа. Става дума за хора, които са общителни, умерени и които знаят как да се грижат за другите членове на екипа. Те са популярни в екипа, но в някои ситуации могат да бъдат нерешителни и по този начин по-малко доминиращи. Тяхната роля е да предотвратяват всякакви недоразумения или напрежение, които могат да възникнат между самите членове. Те имат ефекта да „поощрават“ екипите, членовете на екипа работят по-добре, когато те са наблизо.

Специалистите са хора, които са посветени на своята професия, способности и знания. Тяхната специалност е, че те играят много важна роля в екипа, предоставяйки такава експертиза и познания за работата, без които самият екип не може да съществува. Тъй като са хората, които най-добре познават работата, в сравнение с други членове, понякога са принудени да вземат решение самостоятелно.

Създателят дава идеи и представя креативността на екипа. Те са доминиращи фигури, много интелигентни, които предпочитат да работят сами, независимо от останалата част от екипа, използвайки въображението си. Не са добри комуникатори, особено с хора, различни от тях. Те са най-необходими в ранните етапи на дадена цел, давайки своите идеи и предложения за подобряване на работата. Идеите им могат да бъдат радикални, т.е. да няма реални възможности за реализиране на подобна идея.

Дизайнерът е динамичен човек, напрегнат, с много енергия за постижения. Успешно работи под натиск и знае как да преодолее всякакви препятствия. Те са ориентирани към работа и искат да ръководят работата и да променят другите. Те могат да донесат живот в екипа за преодоляване на проблемите и да продължат напред, като предоставят положителни действия.

Финишерът е добросъвестен, работлив човек, притежаващ издръжливост, който винаги се грижи за довършване на екипната работа. Те насърчават чувството за неотложност и са чудесни

за спазване на сроковете, определени за завършване на работата на екипа. Те са толерантни към другите членове на екипа.

Изпълнителят е човек, който има организационната способност да превърне идеята в действие, практичен е и работи със здрав разум. Такива хора проявяват по-голяма загриженост за организацията, отколкото за себе си. На работното място те знаят какво е възможно и важно за самата организация.

Оценителят е сериозен човек, който е по-критичен, отколкото креативен. Това са дисциплинирани личности, които „измерват три пъти и режат веднъж“ и имат способността да мислят критично. Твърди се, че такива хора рядко грешат, защото са предразположени към мащабни анализи, които отчитат всички възможни фактори, които биха могли да повлияят на работата.

Изследователят като човек е ентузиазизиран, спокоен и позитивен, който общува добре с всички членове на екипа. Въпреки че нямат свои собствени идеи, те са ефективни при набирането и допълването на идеите на другите. Не им омръзва да молят другите членове на екипа да бъдат в крак с всичко около тях. И ако са твърде оптимистични, със загубата на ентузиазъм, те губят интерес към самия екипен проект.

Това не означава, че успешният екип трябва да се състои от девет членове с всички изброени характеристики, тъй като по принцип един човек има повече характеристики. Ако членовете не са предварително разпределени в ролите на екипа, добре е да попитате къде се намират в екипа, да изпробвате различни позиции, за да направите окончателен график за най-успешното възлагане на задачите.

За могат да бъдат изпълнени всички тези роли от членовете на екипа, трябва да има координация, да се слушат, подкрепят екипа, да приемат работните графици, да се уважават взаимно, да изразяват доверие и да има разбиране сред членовете, да делегират, да се адаптират, консултират и участват в екипни дейности.

Никога не може да се сформира идеален екип. Екипът може да надгражда само върху самата работа, опита на своите членове и взаимодействието на членовете.

Ролята на лидера на екипа

Ръководителят на екипа се назначава от мениджъра в организацията или управителния орган. В определени ситуации лидерът на екипа може да бъде избран между членовете на екипа, но във всеки случай не е лесно да намерите подходящият лидер. За да може да ръководи екип, лидерът трябва да има управленски умения, да бъде квалифициран в областта на екипната работа и да бъде умел при работа с хора. Със своя авторитет той представлява екипа в рамките на организацията и извън нея. Има съображения дали лидерът на екипа трябва да бъде лидер на формална структура, или някой, който няма ръководна роля. Във всеки случай неговата роля е сложна за функционалността на екипа като цяло. За да постигне целта, лидерът заедно с други членове, трябва да определи стандартите и принципите на работа в екип. Ако има нужда от определени проблеми, той/тя е длъжен да поеме ролята на съдружник и подбудител на други членове при намирането на други възможни алтернативи. Те се стремят да насърчават и възнаграждават всеки член за успеха в работата в екип. Лидерът в екипа носи най-голямата отговорност, особено ако решенията, взети от екипа, не са добри, но ако решенията са добри, тогава успехът се споделя от всички членове.

Организиране на екипната работа

Мениджърът или органът, който сформира екипа, организира първата среща с всички членове на екипа, за да се опознаят и да представят задачата, която трябва да изпълнят заедно като екип. Членовете на екипа също трябва да са запознати със следното:

- причината, поради която задачите са им възложени като екип извън текущите задачи, които изпълняват в организацията;
- връзки на екипа с други екипи и служители в организацията. – как работата им ще се измерва и възнаграждава при изпълнение на екипната работа;
- времето и сроковете, дадени на екипа за постигане на поставената цел;

- определяне на работната програма, както и предлагане и приемане на ролите, задачите и отговорностите, които всеки член ще има индивидуално в екипа;
- анализ и проучване на необходимостта от допълнително обучение на членовете на екипа, за да се справят с поставената цел на екипа по-успешно и качествено;
- уточняване на правилата за поведение в работата на екипа и гарантиране, че те се прилагат от всички членове.
- редовни срещи с членовете на екипа.

Успех на екипа

Когато говорим за екип, за неговото формиране, се сещаме за група от хора, които успешно изпълняват поставените задачи. Това не означава, че всички екипи са успешни. Успехът на екипа зависи много от това какви членове имат, какви са техните знания, способности, умения, навици, техните качества, както и колко са мотивирани да имат солидни награди и ползи за успешната си работа. Какви са междуличностните отношения, има ли взаимно доверие, има ли групова сплотеност между членовете на екипа, или може би конфликт? Членовете на екипа желаят ли да учат и усъвършенстват своята специалност? Има и други фактори за успеха на екипа:

- за да бъде екипът успешен, членовете трябва да имат достатъчно време, за да се опознаят;
- членовете на екипа се чувстват като цяло и принадлежат към екипа;
- целите и ценностите на екипа са резултат от съвместни усилия и съвместни дискусии;
- работата на екипа се провежда в приятелска и спокойна атмосфера и всички забележки и критики от страна на членовете на екипа трябва да се разбират като добронамерени и всякакви конфликти да бъдат решени конструктивно;
- целите на екипа трябва да бъдат постижими в зависимост от способността на членовете на екипа, не трябва да има страх или паника сред членовете, че те не могат да постигнат поставените цели;
- членовете на екипа заедно с техния ръководител трябва да вярват, че всеки член е в състояние да направи всичко възможно в постигането на общата цел;
- ръководителят на екипа да бъде най-отговорен за атмосферата в екипа, като установява сътрудничество между всички членове на екипа, както и предоставя достатъчно информация на членовете и открива и отстранява грешки в тяхната работа;
- комуникацията между всички членове на екипа да бъде отворена без препятствия, и
- членовете трябва да са свободни да дават своите мнения и идеи и да се доверяват един на други.

Конфликт в екип

Крайната особеност на екипния процес е конфликтът. От всички умения, необходими за ефективно управление на екипа, никое не е по-важно от справянето с конфликти, които неизбежно възникват между членовете. Конфликт може да възникне между членовете на екипа или между един и друг екип. Конфликтът се отнася до антагонистична намеса, при която една страна се опитва да блокира намеренията или целите на другата. Състезанието, което е съперничество между индивиди или екипи, може да има здравословно въздействие, поради това че дава на хората повече енергия за по-високи резултати (Draft 2000, p. 611).

По принцип конфликтът е многообразието, но същността на екипната работа е как да се превърне това разнообразие в сходство, за да се постигне най-успешната работа в екип. Във всеки случай, конфликтът като мотивационен процес се отразява отрицателно върху успешното функциониране на екипа. Това се случва, когато противоположните страни са изправени пред различните си нужди, интереси, различни мнения и възгледи за конкретна ситуация в работата на екипа. Ролята на лидера на екипа в такива ситуации е необходима, за да се предотвратят или преодолеят подобни разногласия. И мениджърите, и ръководителите на екипи трябва да знаят основните характеристики на конфликта:

- Те трябва да правят разлика между конструктивен и разрушителен конфликт. Няма развитие без конфликт, ако конфликтът поражда определени разногласия и води до нови качествени решения, то това е конструктивен конфликт, който движи нещата напред. Ако това е разрушите-

лен конфликт, тогава има процес, който спира работата, няма правилна комуникация и по този начин поток от идеи и информация. Такъв конфликт е по своята същност вреден и ръководителят на екипа трябва да обърне голямо внимание на успокояването и преодоляването на ситуацията;

- Трябва да се внимава да се постигне баланс между конкуренцията и интереса от взаимно сътрудничество. Ако тази връзка е нарушена или едната страна е доминираща, тогава ще възникне конфликт и ако сътрудничеството е компрометирано, проблемът няма да бъде решен, а само ще се забави;

- Ако нормите и рамката са добре установени, всеки конфликт ще бъде насочен и няма да причини разрушителни последици;

- Колкото по-големи са взаимното доверие и уважението и колкото по-свободно всеки член на екипа може да изрази своето мнение, толкова по-скоро конфликтът ще бъде преодолян;

- Ако силата на една от страните в конфликта е много по-голяма от другата страна, тогава условно по-слабата страна се оттегля, така че по-силната страна да реши изхода на конфликта. Колкото по-балансирана е силата на противоположните страни, толкова конфликта може да бъде по-голям или улеснен или повече чрез обсъждания за вземане на по-добри и справедливи решения.

Причини за конфликт в екип

Причините за конфликта са различни по своето естество и е трудно да се поставят в определени групи, някои от които ще изберем:

- **Комуникацията** може да бъде една от важните причини за конфликт между членовете на екипа, както и между различните екипи. Ако има лоша комуникация, която допринася за неразбиране или недостатъчно разбиране на информацията или предаване на неправилна или невярна, двусмислена информация, тогава възниква сериозен проблем.

Конфликт в екипа може да възникне и ако с комуникацията се предава противоречива и тревожна информация, която възпроизвежда недоверие, негодувание сред членовете на екипа, чийто краен резултат е конфликт. Прекъсването на комуникацията също допринася за конфликт между членовете на екипа.

- **Личен конфликт** възниква, когато членовете на екипа се различават в своите умения, нагласи, знания, принадлежност към политически партии, застъпничество за определени интереси и т.н. Такива различия могат да причинят някои разногласия, които, ако не бъдат разрешени своевременно, могат да причинят конфликт, както и основания за ескалация на конфликта, възникнал по други причини.

- **Ресурсите** също могат да бъдат причина за конфликт между определени членове. Конфликт възниква, когато определени членове желаят нещо, което не е достатъчно за всички, дотолкова, доколкото ресурсът е желан. Това могат да бъдат пари, информация, различни материали и други необходимости.

- **Системата за възнаграждения** или компенсацията за работата, извършена от членовете, е важен фактор в поведението на членовете, понякога дори на целия екип. Ако възнаграждението за участие в екипа не е достатъчно, т.е. не е това, което членът или екипът очаква да получи, това може да бъде потискащо и може да доведе до някакъв конфликт.

- **Размерът на екипа** може да бъде причина за конфликт между членовете. В големите екипи може да има недостатъчна или невярна информация от членовете, отчуждение между им и това може да доведе до някои разногласия, които да бъдат причина за конфликт.

- **Сблъсък на ценности** възниква, когато определени членове на екипа имат различия във възприятията си за целта на екипа, и в такива ситуации е много трудно да се постигне съгласуваност на възгледите.

- **Личното поведение** също е фактор за конфликт между членовете на екипа, от една страна, и лидера на екипа. Въпреки че ролята на лидера на екипа е да предотвратява или контролира конфликт, много пъти неговото поведение е причина за конфликта в екипа. Това донякъде е оправдано, тъй като самото ръководство на екипа изисква ръководителят да предприеме подходящи

мерки, за да може да контролира и координира поведението на членовете на екипа. Неоснователно е и поведението на ръководителя на екипа, което противоречи на социалните норми. Това се отразява, когато лидерът злоупотребява с ролята си в екипа, има неподходящо отношение към другите членове, злоупотребява с отделни членове на екипа, тормози ги и т.н.

Управление на конфликти в екипа

Ръководителите на екипи, отговорни за работата, също са отговорни за справяне с конфликтите в самите екипи. Има няколко начина за справяне: разговор лице в лице, убеждаване, обещание, заплаха, правене на определени отстъпки, преговори, използване на авторитет, включване на трети страни, редуване на членове от екипа. В литературата са описани стилове за успешно справяне с конфликти:

- **принудата** като стил на управление на конфликти в екипа се прилага от ръководителя на екипа, използвайки неговата или нейната позиция. Като човек с най-голяма власт и авторитет в екипа той понякога използва заплахи, за да преодолее конфликта;

- **ненамеса** в конфликта от ръководителя на екипа се прилага, когато конфликтът не е с висока интензивност;

- **сътрудничеството** като стил се прилага от авторитетен ръководител на екип, който се стреми да удовлетвори и двете страни. Прилага се, когато възгледите на противоположните страни са еднакво важни, „но трябва да има начин да се разрешат заедно“.

Мел Нелсън от Американското дружество за оперативно управление обсъжда пет метода, които ръководителят на екипа може да прилага в конфликтни ситуации: директен достъп, договаряне, налагане, оттегляне и намиране на общи точки за контакт (http://www.posao.hr/articles_all.php?ID=103):

- **директен достъп** на лидера на екипа, директен разговор с противниковите страни с цел преодоляване на конфликта. Такъв пряк достъп понякога може да доведе до допълнителен конфликт, но въпреки това е най-добрият начин за преодоляване на разногласията;

- **договаряне** или компромис, когато лидерът, намирайки се между двете страни, успява да убеди и двете страни да се откажат, т.е. да загубят нещо и да спечелят нещо, различно от собствените им възгледи, което би било приемливо и за двете страни;

- **прилагането на правилата на екипа** се практикува от ръководителя на екипа, но невинна е препоръчителен метод, тъй като понякога увеличава конфликта и го насочва към лидера на екипа;

- **оттеглянето** се прилага, когато конфликтът между страните в екипа не е толкова силно изразен, и под влиянието на лидера страните избягват конфликта, като продължават да работят; **намирането на обща контактна точка** се постига чрез лидера на екипа, когато преговарящите страни намират обща цел, която е основа за разрешаване на конфликта и продължаване на работата на екипа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Човешките ресурси в организацията са един от най-важните, с които разполага. Организацията може да разполага с най-добрата суровина за производството си, с най-новото оборудване, да има отлично местоположение, но ако няма професионални и качествени служители, които знаят как да работят с оборудването и да използват суровината, да воюват на пазара със своята конкуренция и т.н., тогава няма да постигне резултатите и поставената цел.

Като се имат предвид преходните процеси, които засягат организациите днес, както и глобализацията на света, можем да заключим, че те са изправени пред редица трудности в работата си. За да работят мениджърите и всички служители в организацията изобщо и да преодоляват всички тези предизвикателства, те трябва да общуват качествено помежду си, предавайки разнообразна информация, така че да могат да организират, изпълняват и контролират цялостния процес в организацията, в която работят. Добрата комуникация е предпоставка за безпроблемна работа в екип, което показва, че с добрата комуникация се постига добра екипна работа, която в бъдеще трябва да бъде подобрена. Всъщност ефективното управление означава именно прилагане управление на

комуникацията (Пенчева 2018, с. 203). Посредством работата в екип и наемането на определени професионалисти може да се преодолее част от проблемите или да се внесат нововъведенията по-бързо, защото повече хора, които работят заедно, винаги биха били по-добри от индивида. За да могат мениджърите да постигнат това, предвид основното изискване за комуникация, е необходимо да обърнат внимание на някои други фактори, които влияят негативно на екипната работа, а именно – мениджърите невинаги избират правилните членове на екипа, които заслужават и могат да дадат по-голям принос. Освен това, ако искат да имат по-успешна работа в екип, трябва да се уверят, че екипната им работа ще бъде възнаградена допълнително, което на практика не е така. В бъдеще мениджърите трябва да бъдат предпазливи, тъй като ръководителят на екипа вместо да се тревожи за възникващ конфликт между членовете на екипа, от своя страна, може да предизвика нов конфликт със своето поведение. Изследванията в тази област продължават, защото това, което представлява кръвоносната система на организацията, е комуникацията.

REFERENCES

1. **Shuklev, B. 2010.** Management. Volume 6, Skopje. (in Macedonian)
2. **Damyantovski, J. 2000.** Human Resources Management, Script. (in Macedonian)
3. **Zarezankova-Potevska, M., Taneva-Veshoska, A. 2012.** Business Communication and Ethics, Skopje. (in Macedonian)
4. **Klekovski, S. 2009.** Human Resources Management – Handbook, Skopje. (in Macedonian)
5. **Krlev, T. 2007.** Fundamentals of Management. Part One. Volume 5, Skopje. (in Macedonian)
6. **Mins, T. L. 2012.** Business Communication (translated from English by Shekeroska, X.), Skopje. (in Macedonian)
7. **Minchev, N. 2006.** „Analysis and evaluation of the factors supporting the creation of regional clusters of small and medium enterprises“. Socio-economic analysis, vol. 1, pp. 165–200. (in Bulgarian)
8. **Pencheva, Pl. 2017.** „The importance of communication as part of the management process.“ Media and Communications of the 21st Century, vol. 1, pp. 123–126. (in Bulgarian)
9. **Petkovski, K. 2000.** Leadership and effective communication, Bitola. (in Macedonian)
10. **Hristova, N. 2012.** „In-house entrepreneurship – some ideas to promote its development in modern business organizations“. In: Proceedings of the Jubilee International Scientific and Practical Conference on „20 years of investment in the future“ of the Faculty of Economics at VTU „St. Cyril and St. Methodius“, 18–19.05.2012, pp. 300–306. (in Bulgarian)
11. **Hristova, V. 2012.** „Information systems for human resources management“. In: Proceedings of the Scientific Conference of NBU „V. Levski“ on the topic „Current problems of the protection of the population and the infrastructure“, Veliko Tarnovo, 25–26.10.2012, vol. 6, pp. 69–77. (in Bulgarian)
12. **Adler, R. B.** Marquardt Elmhorst, J. 2008, Communicating at Work. Principles and Practicas for business and the Professions, McGraw Hill.
13. **Bandura, A. 1997.** Self-efficacy: The exercise of control, New York: W. H. Freeman.
14. **Barsade, S. G. 2002.** The ripple effect: Emotional contagion in groups. Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 4.
15. **Boone L. E., D. L. Kurtz. 2000.** Contemporary Business, The Dryden Press Harcourt College Publishers.
16. **Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B. E. 2003.** Business Communication Today.
17. **Gordana, D. 2011.** Poslovna komunikacija i pregovaranje, Beograd.
18. **Susa, Dr. B. 2009.** Menadzment ljudskih resursa, Novi Sad.
19. **Draft, R. 2000.** Management. Orlando: The Dryden Press.
20. **Gelb, M. 2003.** Predstavitesebe. Beograd: Finesa.
21. **Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W. 2002.** Management: A Compretency – Based approach, South-Western Thomson Learning, Cincinnati.
22. **Major, D. A., Kozlowski, S.W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. 1995.** Newcomer expectations and early socialization outcomes: The moderating effect of role development factors. Journal of Applied Psychology, vol. 80.
23. **Mandic, T. 2003.** Komunikologirja. Psiholosgija komunikacije. Cilo. Beograd: Cilo.
24. **Markovic, M. 2003.** Poslovna komunikacija. Beograd: Cilo.

25. **McGrath, J. E., Hollingshead, A. B. 1994.** Groups interacting with technology, Thousand Oaks, CA: Sage.
26. **Neuman, G. A., Wright, J. 1999.** Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability, Journal of Applied Psychology.
27. **Pease, A., Pease, B. 2005.** Definitivni vodickorez govor tela. Beograd: Mono & Manjana.
28. **Pencheva, Pl. 2018.** "Communication management - or how to manage communication in organization". In Collective Scientific book of Faculty of Economic, "St. Cyril and St. Methodius" University of Veliko Tarnovo Annual Conference, dedicated to the 25th anniversary of the Faculty establishment, held on 28–29.09.2017 in Arbanassi, Veliko Tarnovo. Development of the Bulgarian and European economies – challenges and opportunities Vol. 1, University publishing house "St. Cyril and St. Methodius" Editorial Board, Veliko Tarnovo 2018, c. 203–206.
29. **Lončarević, R., Mašić, Br., Đorđević – Boljanović, H. 2007.** Menadžment, principi, koncepti, procesi, Beograd.
30. **Robbins, P. S. 1998.** Organizational Behavior, New Jersey, Prentice-Hall.
31. **Robbins, S. P., Coulter, M. 2005.** Menadžment, Data Status, Beograd.
32. **Rouse, M.J., Rouse, S. 2005.** Poslovne komunikacije. Kulturološki i strateški pristup. Zagreb: Masmedia.
33. **Bell, B. S., & Kozlowski, S.W. J. 2002.** A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, Group and Organization Management.
34. **Sanna, L. J. 1992.** Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing, Journal of Personality and Social Psychology. Vol 62(5).
35. **Schermerhorn, Jr. J. H. 2004.** Core Concepts of Management, Wiley.
36. **Schneider, B. 1987.** The people make the place, Personnel Psychology, 40.
37. **Shaw, M. E. 1976.** Group dynamics, New York, McGraw-Hill.
38. **Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Smis, H. P., Jr., O'Bannon, D. P., Scully, J. A. 1994.** Top management team demography and process: The role of social integration and communication. Administrative Science Quarterly, vol. 39.
39. **Steier, I. D. 1972.** Group Processes and Productivity. New York: Academic Press.
40. **Strobe, W., Frey, B. S. 1982.** Self-interest and collective action: The economics and psychology of public goods. British Journal of Social and Clinical Psychology, 21.
41. **Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., Richards, H. 2000.** Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, vol. 4.
42. **Thill, J. V., Bovee, C. L. 2007.** Excellence in Business Communication, Pearson, Prentice Hall.

За контакти:

Кямил Ковачи, докторант
Служебен адрес: гр. Велико Търново, 5000, ул. Арх. Г. Козарев 1
ВТУ „Св. св. Кирил и Методий“, Стопански факултет
катедра „Стопанско управление“,
Ел. поща: kovaci_qamil@hotmail.com
