

## ЕФЕКТИВНАТА ЕКИПНА ДЕЙНОСТ – ОСНОВЕН ЕНЕРГИЕН ПОТЕНЦИАЛ НА СЪВРЕМЕННАТА СТОПАНСКА ЕДИНИЦА

**Ключови думи:** екипна ефективност, групова динамика, организационно съвършенство, мотивация, балансиращи роли, лидерство

### I. Въведение

В контекста на XXI век уменията за работа в екип се превърнаха в ключова компетенция за професионалния живот. Основните предпоставки и условия за достигане до сплотени и резултатни екипи се създават от мениджмънта на организациите, а причините за нарасналото им използване за решаване на различни проблеми, са най-разнообразни.

В съвременния мениджмънт екипите са основно средство за организационно съвършенство, а не крайна цел. Те са основна структурна единица на организациите на бъдещето и това определя необходимостта от развитието на концептуално нови управленски подходи за проектиране на ефективно човешко взаимодействие. Също така, налага глобални промени в поведението на работната сила. Екипите мотивират към съвършенство, съпричастност, енегизират персонала и изграждат допълнителни умения.<sup>1</sup>

Екипът е група, която има обща цел и в която приносът на отделните хора взаимно се допълва. Екипът е общност от взаимодействащи си хора, обединени от обща социална дейност, които общуват непосредствено помежду си на базата на съответни емоционални отношения, групови норми, групови процеси.

### II. Основни различия между екип и група

Простата съвкупност от хора, които работят заедно, не е достатъчно условие, за да е налице екипна дейност. Ето защо, не всяка група от хора е екип. За да наричаме една група „екип” е необходимо тя да притежава две качествени характеристики – обща цел и взаимна зависимост между хората при изпълнение на техните работни задачи. Това са двете причини, поради които е необходимо да се създава и развива екипна дейност. Ако една от тях отсъства, то няма нужда да се изгражда екип.

Разликите между екип и група са трудно забележими, но са много съществени. В най-общ смисъл група е всяка съвкупност от две или повече лица, които си взаимодействат помежду си по такъв начин, че всяко от тях оказва влияние върху останалите и едновременно се намира под влиянието на другите лица.<sup>2</sup> Но не всяка работна група е екип. (Вж. Таблица 1)

Табл. 1. Сравнителни характеристики на група и екип

Група	Екип
<b>Отговорност</b>	
В работната група всеки носи индивидуална отговорност за дейността си	Екипът отговаря за своята работа като цяло
<b>Съвместна дейност</b>	
Членовете са събрани заедно единствено от административни съображения. Работата на всеки член е независима и свързана с края на работното време	Членовете са независими и приемат независимостта на другите. Времето не се пропилява в “съревноваване за нещо” или за постигане на лични успехи за сметка на останалите

<sup>1</sup> Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев. Човек Екипи Лидери. София: Люкер, 2000, с. 139.

<sup>2</sup> Воденичарова, Здр. Екип и екипна работа. София, 2010. <http://www.trace-edu.bg/wp-content/uploads/2011/02/ekip.pdf>

<b>Работен процес</b>	
Групата хора в една организация изпълняват близка по същността си работа	Екипната работа означава, че една група хора работи координирано за изпълнението на един проект
<b>Сътрудничество</b>	
В работната група членовете имат сходно обучение и извършват една и съща работа, но не се допълват	В работния екип всеки член работи върху един определен аспект и изпълнява определена част от проекта, допълвайки се с останалите съекипници
<b>Общи цели</b>	
Членовете не са въввлечени в планирането на общите цели. Подхождат към работата си от позицията на “наета работна ръка”	Между членовете витае чувство на общност и партньорство, защото те са се ангажирали с целите, като са взели участие в тяхното поставяне
<b>Креативност</b>	
На членовете се казва какво трябва да правят, кой трябва да бъде най-добрият подход в работата им	Членовете спомагат и допринасят за постигането на целите чрез използването на техния уникален талант и знания
<b>Йерархия</b>	
Работната група е структурирана йерархично	В екипа има размита йерархия: има лидер на екипа с няколко партньора, които са избрани заради експертизата си, работещи на равни начала
<b>Изразяване на мнение</b>	
Изразяването на мнение или на несъгласие се счита за пречка и затруднява работата	Насърчава се откритото изразяване на идеи, мнения, несъгласия. Въпросите са приветствани
<b>Комуникация</b>	
Членовете са прекалено предпазливи в това, което казват, така че истинско споделяне и разбиране не са възможни	Комуникацията между членовете е откровена и искрена. Те правят усилие да разберат гледната точка на другия
<b>Обучение</b>	
Членовете могат да участват в обучения, отнасящи се до тяхната работа, но прилагането на наученото в практиката е временно	Членовете са насърчавани да развиват своите умения и подготовка и да ги прилагат на практика. Те получават подкрепа и поддръжка от екипа
<b>Разположение в организацията и резултати</b>	
Хората са близко физически, имат един и същ началник, вършат едно и също, но са автономни и не зависят от работата на колегите си: всеки върши своята работа и отговаря индивидуално	Не е нужно да са близко физически, не са автономни, някои са зависими от останалите, работата свършена от един партньор има отношение и се отразява на крайния продукт (резултат)

<b>Конфликти</b>	
Конфликтите между членовете се решават от ръководителя, и то след като конфликтът е нараснал по размери и влияние	Членовете приемат конфликта като нормална част от човешките взаимоотношения. Опитват се да разрешават конфликтите навреме и конструктивно
<b>Процес на вземане на решения</b>	
Членовете по-скоро не участват в процеса на вземане на решения	Членовете участват активно в обсъждането на решенията, давайки си сметка, че ръководителят е този, който взема финалното решение

В зависимост от избора, пред който се изправят групите, както и включените рискове и потенциала за съвършенство, разграничаваме следните **видове екипи**:

✓ **Работна група**: Не всяка група е екип. Членовете на групата нямат обща цел и резултати, които да изискват екипен подход и взаимна отговорност. Взаимодействат си основно за споделяне на информация, най-добри практики и др. Разграничаването в групите се прави на основа на контактността. При непосредствен контакт и пряко общуване – малка група, при невъзможност за директно общуване – голяма група. Работната група е организационно структурирана или формална. Ефективните работни групи имат потенциал да се трансформират в екип, но при наличие на редица условия като специфични цели, общи цели и резултати, единен подход и екипни ценности и норми.

✓ **Псевдоекип**: група, при която съвършенството не е основна цел и не го постига. Те са най-слабите по отношение на съвършенството и резултатите. Имат некоординирани взаимодействия, нереалистични цели, а това минимизира тяхната полза. При тези екипи сумата от цялото е по-малка от потенциала на индивидуалните части.

✓ **Потенциален екип**: При тази група фокусът е върху колективното съвършенство, но съпричастността по отношение на целите, резултатите и общия работен метод е на ниско ниво. Развитие на екипа към по високо ниво изисква общи усилия и време.

✓ **Истински екип**: Малка група от хора с допълнителни умения, които са свързани пряко с постигането на специфични общи цели и уникални резултати, чрез подход, за който са взаимно отговорни. Тези екипи са основна единица за организационно съвършенство.

✓ **Високосъвършени екипи**: Отговаря на всички условия на истинските екипи, но в допълнение членовете са дълбоко съпричастни към устойчивото организационно развитие и успех. Тези екипи са перфектна възможност и отличен модел за всички истински и потенциални екипи.

Екипът координира усилията и ролята на своите членове и увеличава резултатите на други екипи и на компанията като цяло. Особеното при него е, че всеки съекипник произвежда крайни резултати, които са по-големи, отколкото сумата на от резултатите на всеки поотделно. Това става благодарение на взаимопомощта, която всеки може да получи от съекипника си. Силата на взаимопреплитащите функции на екипите е, че събира хора от различни направления на организацията, които обменят помежду си информация, развиват нови идеи, разрешават проблемни ситуации и координират комплексни проекти.<sup>3</sup>

Умението да се работи в екипи се обособява, като едно от най-важните качества на всеки, зает в управленската сфера – ръководител и изпълнител. Това изискване се налага от усложняващия се управленски процес, породено от по-високата неопределеност на пазарната среда.<sup>4</sup> В тази връзка Ли Якока пише: “Аз съм видял в живота си много умни и талантиливи хора, които просто не са способни да работят в екипи. Това са тези мениджъри, за които другите казват – учудващо е защо не са постигнали повече – ... Главната причина, поради която способните хора не могат да имат успех в кариерата, се корени в това, че те лошо взаимодействат със своите колеги”<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Христов, С. Основи на управлението. Варна: Стено, 2003, с. 244 – 245.

<sup>4</sup> Каменов, К. Администриране и поведение в управлението. В. Гърново: Абагар, 2005, с. 21 – 22.

<sup>5</sup> Карьера мениджера. Москва: Прогресс, 1991, с. 82 – 83.

В управленската практика, могат да се приложат следните основни модели за изграждане на екипи:

↳ **Поставяне на цели** – чрез него се изясняват общите и конкретни цели на групата, определят се задачите, сроковете и графици за тяхното изпълнение и постигане. В унисон с добре известната в мениджмънта техника „управление чрез цели“, която може да се прилага в различен контекст, този модел енергитизира групата, прави я по-ориентирана към целта, повишава мотивацията и сплотеността, спомага за по-доброто разпределяне на задачите.

↳ **Анализ и определяне на ролите** (ролеви модел за групово развитие) – модел особено подходящ за новосформирани групи или организации. Има за цел изясняване на ролевите очаквания, груповите норми, отговорностите и задълженията на всеки член на групата. Това става чрез дискусия и договаряне, така че ролите да се приспособят към индивидуалните потребности и потребностите на задачата. Чрез прилагането на този модел се решава една от най-важните задачи при формирането и развитието на екипи – определянето на ролите в екипа, важноста на която беше подчертана нееднократно в изложението.

↳ **Междупличностен модел** – провеждат откровени дискусии за взаимоотношенията и конфликтите в групата, за скрити и необсъждани проблеми, които влошават изпълнението на работата и психоклимата в групата. Крайната цел е да се подобрят комуникацията и организационният климат. За целта се прилагат техники за ефективно общуване и решаване на конфликти като: ефективно слушане, даване и получаване на обратна връзка и др. Често този вид тренинги имат негативни последици – намаляване на удовлетвореността на служителите и на привързаността им към групата, влошаване на организационния климат и увеличаване на текучеството.

↳ **Решаване на проблеми** – обсъждат се проблеми, които съпътстват изпълнението на дейностите в групата, търсят се възможните причини и решения за решение на проблемите, избира се най-удачното решение и се изготвя план за действие.

Постигането на ефективна работа в екип е трудно, но не и сложно. Истинската мярка за един екип е дали постига целите, които си е поставил. За да може да ги постига винаги и постоянно, екипът трябва да преодолее петте изброени по-долу слабости, като прилага предложените за всяка от тях начини на поведение:<sup>6</sup>

**Първо: Липса на доверие.** Членовете на силните екипи си вярват едни на други на фундаментално и емоционално ниво и не се притесняват да си показват слабостите, грешките, страховете и държанието. Стигат дотам, че са напълно открити едни към други.

**Второ: Страх от конфликт.** Екипи, в които хората си вярват едни на други, не се страхуват да се включат в разпаден диалог по ключовите за успеха на организацията въпроси и решения. Те без колебание изразяват несъгласие, оспорват мнения и се предизвикват едни други, всичко в името на намирането на най-добрия отговор, откриването на истината и взимането на най-доброто решение.

**Трето: Липса на ангажираност.** Екипите, ангажирани в нефилтриран конфликт, са способни да си осигурят подкрепа на важните решения, дори когато членове на екипа първоначално не са били съгласни с тях. Това става, защото всички възможности и идеи са били разгледани и обсъдени, което дава увереност на членовете на екипа, че не е останала незасегната алтернатива.

**Четвърто: Избягване на търсене на отговорност.** Екипи, обвързани с решения и стандарти на представяне, не се колебаят да се държат един друг отговорни за придържането към тези решения и спазването на стандартите. Нещо повече – те не разчитат единствено на лидера на екипа да търси отговорност, а се ангажират лично.

**Пето: Отклоняване от резултатите.** Екипи, в които хората си вярват едни на други, ангажират се в конфликти, придържат се към взетите решения и си търсят отговорност едни на други, най-вероятно ще оставят настрана личните си нужди и планове и ще се фокусират единствено върху това, което е най-доброто за екипа. Те не се стремят, на всяка цена, да поставят своя отдел, израстването в кариерата или егоистичните си стремежи пред колективните резултати, дефиниращи успеха на екипа.

Изграждането на екипи не е лесна задача за мениджмънта на организациите. Най-често срещаните в тази връзка проблеми в практиката се свеждат до: неразбиране ролята на отделния член на

---

<sup>6</sup> За подробността вж.. [http://www.capital.bg/biznes/vunshni\\_analizi/2013/04/02/2034134\\_preodoliavane\\_na\\_pette\\_osnovni\\_slabosti\\_pri\\_rabotata\\_v/](http://www.capital.bg/biznes/vunshni_analizi/2013/04/02/2034134_preodoliavane_na_pette_osnovni_slabosti_pri_rabotata_v/)

екипа при комуникирането с останалите членове; членовете на екипа не са ориентирани в характера и същността на целите; налице е по-голямо внимание на задачите, които трябва да се изпълнят в екипа, отколкото на взаимоотношенията в екипа.<sup>7</sup>

При изграждането на екипа, основните проблеми в екипната среда са свързани с намиране на възможно най-подходяща структура и система на управление на самия екип при отчитане традициите във функционалната йерархия. Йерархичното подреждане на дейностите и респективно на длъжностите в рамките на екипа, както и възприемането на конкретни механизми за координация и контрол на тези дейности, налага обосноваване на определена формална организационна структура на конкретния екип. По принцип тази структура трябва да съответства на мисията и целите на екипа. Използването на универсална структура, удобна за всяка ситуация, всъщност е невъзможно или неефективно. Във връзка с възприемането на определена структура се следи – доколко успешно ще се изпълняват дейностите при възприетото разделение на труда в рамките на екипа; ще се гарантира ли нужната координация между изпълнителите чрез прилагане на подходящи правила и процедури и дали ще се гарантира, при тази структура на екипа, добре негово взаимодействие с външната среда.

### III. Фактори за ефективност на екипната дейност

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 организацията.<sup>8</sup>

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 перспектива.<sup>9</sup>

Ефективността на екипа е променлива величина, тъй като е функция от различни фактори. Мениджърът трябва да ги познава добре, за да е в състояние да овладява ефективността комплексно, а не “на парче”.

Факторите на екипната ефективност, които предопределят успеха или провала на екипа са<sup>10</sup>:

➤ **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.

<sup>7</sup> Каменов, К. Основи на управлението, част 1. В.Търново: Абагар, 2004, с. 130.

<sup>8</sup> Христова, Т., Т. Христов, С. Христов. 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела, 2006, с. 252–276.

<sup>9</sup> Пак там.

<sup>10</sup> Пак там.

➤ **Комуникаци.** 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 обезмисля 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 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<sup>11</sup>.

#### **IV. Критерии за ефективност на екипа**

Критичният момент в ефективността на екипа е неговата способност да постига полезни резултати. Ролите трябва да са балансирани; отношенията – изградени; целите – определени; трябва да са уточнени методите на работа, да е развита адекватна организационна култура и чувство за обща принадлежност. Непосредственият резултат е енергичен и ползотворен климат в екипа.<sup>12</sup>

В теорията и социалната практика съществуват различни критерии за оценка ефективността на екипите. Според Р. Пенчев единадесетте изграждащи компоненти на ефективността на екипа могат да се обобщят по следния начин:<sup>13</sup>

**1. Балансирани роли.** Едно от основните преимущества на ефективния екип е способността му да използва комбинацията от талантите и възможностите на своите членове. Първата стъпка при изграждането на екипа е подборът на подходящи участници. Някои от тях са висококвалифицирани и с дългогодишен опит, а други едва започват своето развитие. Всички обаче трябва да допринасят за общата цел и между тях да се постигне баланс. Анализът на ролите включва не само формалната позиция, но отразява и очакванията на членовете на екипа в процеса на съвместна дейност. Балансът се постига чрез дискусия за ролите и процес на договаряне във функционален, а не в статичен план. Непосредственият резултат е приспособяване на ролите така, че те да удовлетворяват както индивидуалните потребности, така и изискванията на конкретната задача.

**2. Ясни цели и договорени крайни резултати.** Този критерий за оценка ефективността на екипа е фундаментален. Членовете на екипа могат да работят конструктивно и да вземат решения, кои действия са важни и адекватни, когато целите са конкретно дефинирани, а не абстрактни. Това е само едната страна на процеса. Необходимо е всички да са убедени в начина, по който ще бъде постигнат крайният резултат. Съгласуването на целите е продължителен процес. Напразна е надеждата, че всеки член на екипа ще бъде еднакво убеден в правотата на дадена цел. Винаги ще съществуват различия в мненията и противоречиви интереси, затова е важно да се разработят механизми за обсъждане на гледните точки. В комплексна среда, където много променливи остават неизвестни и факторите се променят бързо, е трудно да се специфицират крайните цели. Това поставя допълнително ударение върху способността на екипа да уточнява своите цели. Основна характеристика на неефективните екипи е, че те не могат да развият уменията да работят заедно, да поемат рискове, да изясняват целите си и да постигат резултати в комплексна и несигурна среда.

**3. Откритост и конфронтация.** Ефективните екипи са в състояние да се справят с конфронтацията и да насърчават висока степен на откритост между своите членове. Това качество на отношенията в екипа се изгражда на базата на следните принципи:

- Идентифициране на проблема
- Насърчаване да се изразят всички гледни точки
- Пасивно слушане, т.е. без да се защитава собствената позиция
- Идентифициране зоните на различията

<sup>11</sup> Христова, Т., Т. Христов, С. Христов. Основи на управлението, част 1. В. Търново: Абагар, 2004, с. 130.

<sup>12</sup> Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев. Човек Екипи Лидери. София: Люкер, 2000, с. 163.

<sup>13</sup> Пенчев, Р. Управление на проекти. НБУ-ЦДО. С., 1998, с. 133 – 142.

- Идентифициране на общите позиции
- Разрешаване на проблема.

**4. Подкрепа и доверие.** В контекста на екипа от съществена важност е да се изгради климат на подкрепа и доверие. В противен случай се създават реални предпоставки за формиране на псевдоекипи.

**5. Сътрудничество и конфликти.** Сътрудничеството е важна характеристика на екипния подход. То се възприема като общи усилия за реализиране на договорените резултати. Това налага членовете на екипа да поставят общите цели пред своите собствени убеждения и да споделят уменията и информацията безрезервно. Един зрял и ефективен екип ще насочи всичките си ресурси, за да окаже практическа и морална подкрепа на свой член, когато той е в затруднение. Сътрудничеството предполага разработването на механизми, които осигуряват възможност на участниците в екипа да работят заедно по време на вземането на решения и оперативния процес. С нарастването на сътрудничеството екипът развива умения да използва конфликтите конструктивно и позитивно. Конфликтът често се възприема като отрицателна характеристика, която трябва да бъде избягвана. В много случаи обаче ефективният екип намира начини да канализира конфликтни мнения в синтез от идеи, които съдържат най-добрите компоненти на изразените становища. В този смисъл конфликтът е средство за прогрес.

**6. Ясни процедури.** Членовете на екипа имат различни функционални или специализирани отговорности. Това налага процедурите за уточняване на ролите, канализиране на комуникациите и организиране на работните взаимоотношения са предварително дефинирани. Ефективното вземане на решения в комплексна среда предполага адекватно използване на наличната информация, комуникации и умения за решаване на проблеми. Екипите функционират в условия на висока степен на риск и несигурност, което изисква периодичното преразглеждане на процедурите и разработване на гъвкава система за промяна на взаимодействия. Този проблем е подценяван силно от псевдоекипите и това е една от причините те да не осигуряват максимална възвръщаемост на ресурсите.

**7. Адекватен лидерски стил.** Изследванията в социалната практика показват, че няма универсален лидерски стил, подходящ във всяка ситуация. Ефективните лидери се приспособяват към променящите се обстоятелства и характера на екипа. Основна тяхна характеристика е способността за решаване на проблеми и ориентираност към конкретни резултати. Разработването на стереотипни лидерски модели извън конкретния контекст е недопустимо. Стилът на ръководство се определя в зависимост от способностите и нагласите на членовете на екипа. Когато е налице по-слабо желание да се изпълнява дадена задача, тогава е необходимо лидерът да отдели повече време, за да контролира и управлява. В обратния случай, когато мотивацията е висока, той ще насърчава членовете на екипа чрез разширяване на работните роли и делегиране на права за вземане на решение.

**8. Периодични анализи.** Анализите за представянето на екипа са важни за развитието на неговите компетенции. Те трябва да са обективни и безпристрастни. Екипът увеличава своята ефективност от периодичното осмисляне на работата и реалистичното оценяване на пропуснатите възможности. Придвижването нагоре по кривата на екипното съвършенство е пряко детерминирано от този критерий.

**9. Индивидуално развитие.** Екипът е естествено допълнение към индивидуалното развитие и реализация. На практика обаче, възможностите за израстване на членовете на екипа са пряко детерминирани от възприетата организационна структура. Например линейната структура не създава реални условия за израстване в йерархията поради факта, че липсва пряк контакт с центъра (висшия мениджмънт). Участниците в екипа са изолирани и въпросът свързан с професионалното им развитие е субективен. Това чувство на отдалеченост се засилва, когато членовете на екипа не разбират напълно посоката или стратегията на организацията.

**10. Работни взаимоотношения между екипите в организацията.** Междоекипните взаимоотношения са важна област, често пренебрегвана от висшия мениджмънт. Естествено, за да постигнат целите си, екипите трябва да си сътрудничат. Обикновено ръководството счита, че има някаква естествена сила, която сплотява екипите. Но в практиката тя по-скоро ги поляризира. Това от своя страна носи негативни ефекти за организацията. Освен това за всеки екип е важно да разбира не само своята роля в организацията, но и ролите на останалите екипи в нея. Общата организационна ефективност на практика е резултат от взаимоотношенията между екипите.

**11. Добри комуникации.** Основно изискване към членовете на екипа, освен обективните измерения на компетентността, е комуникативността. Добрите комуникации са от особено значение за ефективността на екипа и основна предпоставка за придвижване нагоре по кривата на съвършенството. В практиката акцентът се поставя върху увеличаването на комуникативните умения на отделните членове на екипа и улесняване потока на информация и идеи.

Ефективният екип трябва да бъде изграждан методично и съзнателно. Естествено това не може да се осъществи без активното участие на висшия мениджмънт, който трябва да вземе стратегически решения в тази посока. Всички въпроси, засягащи екипа трябва да се обсъждат, за да се получава обратна връзка и да се отделя време за изясняване на очакванията. Високата степен на откритост е една от най-важните характеристики на екипния подход.

\* \* \*

В заключение можем да обобщим, че ефективността на екипа е динамичен процес, а не завършено състояние. Тя зависи от множество променливи, които освен стимулите и бариерите, включват факторите на външната среда, управленския стил и характеристиките на екипа. В действителност той е отворена социална система и поради това неговата ефективност не е нещо напълно установено, а се изменя във времето и в зависимост от начина на взаимодействие на вътрешните процеси с външната среда. В противен случай факторите за ефективност се ограничават в рамките на самия екип и не отчитат въздействието на други аспекти, които са извън неговия обсег и пространство.<sup>14</sup>

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Каменов, К.** Основи на управлението. Част 1. В. Търново: Абагар, 2004.
2. **Каменов, К.** Администриране и поведение в управлението. В. Търново: Абагар, 2005.
3. **Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев.** Човек Екипи Лидери. София: Люкер, 2000.
4. **Христов, С.** Основи на управлението. Варна: Стено, 2003.
5. **Христова, Т., Т. Христов, С. Христов.** 10-те златни правила за работа в екип. София: Сиела, 2006.
6. **Пенчев, Р.** Управление на проекти. НБУ-ЦДО, София, 1998.
7. Карьера мениджера. Москва: Прогресс, 1991.
8. **Воденичарова, Здр.** Екип и екипна работа. София, 2010. <http://www.trace-edu.bg/wp-content/uploads/2011/02/ekip.pdf>
9. [http://www.capital.bg/biznes/vunshni\\_analizi/2013/04/02/2034134\\_preodoliavane\\_na\\_pette\\_osnovni\\_slabosti\\_pri\\_rabotata\\_v/](http://www.capital.bg/biznes/vunshni_analizi/2013/04/02/2034134_preodoliavane_na_pette_osnovni_slabosti_pri_rabotata_v/)

---

<sup>14</sup> Виж **Каменов, К., Ан. Асенов, К. Хаджиев.** Човек Екипи Лидери. София: Люкер, 2000, с. 171.